

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان علوم اقتصادية، علوم تجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان

دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز- مديرية التوزيع بالمنية

تحت إشراف:

أ. د إيمان بوقرة

من إعداد الطالب:

● موسى عرفة

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ: 2023/09/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر ب	بن الزين حمزة
مشرفا و مقررا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	بوقرة ايمان
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر ب	بلعربي محمد

الموسم الجامعي: 2022-2023 م

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان علوم اقتصادية، علوم تجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز- مديرية التوزيع بالمنية

تحت إشراف:

أ. د إيمان بوقرة

من إعداد الطالب:

● موسى عرفة

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ: 2023/09/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	استاذ محاضر ب	بن الزين حمزة
مشرفا و مقررا	جامعة غرداية	استاذ التعليم العالي	بوقرة ايمان
ممتحنا	جامعة غرداية	استاذ محاضر ب	بلعربي محمد

الموسم الجامعي: 2022-2023 م

إِهْدَاء

إلى من قال فيهما الحق تبارك و تعالى: " وبالوالدين إحساناً " إلى من رباني وأحسنا تربيتي...

إلى من قال فيها رسول الرحمة- صلى الله عليه وسلم : " أمك ثم أمك ثم أمك..." إلى أمي الحبيبة الغالية، فيض الحنان و الرحمة، أطال الله في عمرها و بارك في صحتها و زادها نورا...

إلى أبي العزيز الغالي، المعلم والمعلم العظيم، أطال الله في عمره و بارك في صحته و زاده توفيقا...

إلى زوجتي الصالحة، رفيقة الدرب، بارك الله لي فيها وحفظها وجعلها لي سنداً وعوناً...

إلى حبيبة القلب المؤنسة الغالية: بنتي مريم رونق، أسأل الله أن يبارك لي فيها ويحفظها وينبتها نباتا حسنا طيبا...

إلى أختي العزيزتين: بارك الله في صحتهما وأزواجهما وأولادهما وذريتهما... إلى اخوي العزيزين الكريمين: علي و لحسن بارك الله في صحتهما وأزواجهما وأولادهما وذريتهما أجمعين...

إلى والدي زوجتي الكريمة، بارك الله في صحتهما وأطال في عمرهما وأولادهما و ذريتهما.... إلى اخوالي وعمي وكل من يحمل لقب : عرفة، بوشي...

إلى جميع أساتذتي الكرام ، زملاء الدفعة ، زملاء العمل و كل الأهل و الأصدقاء إليكم جميعا أهدي هذا العمل.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني على إتمام هذه المذكرة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم،

أما بعد...

فإنه لا يسعني بعد إنجاز هذا العمل المتواضع إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من:

الأستاذة الفاضلة الدكتورة * بوقرة ايمان * ، لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة، فكانت نعم الاستاذة وخير عون في تنقيح هذه الدراسة وتصويب أخطائها، ولم تقصر في إسداء النصح والإرشاد، مما كان لها الأثر الكبير في تذليل الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة، فلها مني جزيل الشكر الموصول بالدعاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الأفاضل، أعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في قراءة مذكرتي، ولما يقدمونه من توجيهات وآراء تسهم في تقويم ما يبدو فيها من عوج، ومعالجة ما بها من قصور، فشكرا جزيلا لهم.

كما وأتقدم بالشكر إلى كل من شارك في تحكيم أداة هذه الدراسة، والشكر

موصول إلى أساتذة قسم التسيير بجامعة غرداية، لما أسدوه لي من

توجيه وتعليم، أسهم في إخراج هذه الرسالة على الوجه الذي هي

عليه اليوم، جزاكم الله عني خيرا.

الشكر الجزيل لموظفي شركة سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية على تعاونهم

والشكر موصول إلى كل من أعانني بكلمة، أو نصيحة، أو تشجيع

أو دعاء شدد من عزيمتي من قريب أو من بعيد.

ملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور ادارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز – مديرية التوزيع بالمنية ، و لتحقيق غاية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 51 من المسؤولين بالشركة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الكفاءات بمختلف أبعادها – كل على حدا – و بين الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: إدارة، كفاءات، أداء، متميز ، سونلغاز، المنية.

Abstract; the aim of this research was identifying the role of the management of competencies in achieve the excellence performance in Algerian Electricity and Gas Company –El menia Distribution Directorate, in order to realised this goal, the 51 questionnaires was distributed on a random sample of managers of the studied company. the study cocluded that; there is the statistical significance relationship between dimensions of management of competencies – each separately- and excellence performance.

Keywords; Management, Competency, Distinguished, Performance, Sonelgas, El menia.

قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الاهداء
-	الشكر و العرفان
II	الملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
II	قائمة الاشكال
V	قائمة الملاحق
أ_و	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الكفاءات و الأداء المتميز
01	تمهيد
02	المبحث الأول :الاطار النظري لإدارة الكفاءات و الأداء المتميز
02	المطلب الأول : ماهية ادارة الكفاءات
36	المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز
49	المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية
49	المطلب الأول: الدراسات العربية
54	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
58	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
63	خلاصة الفصل الأول
66	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
66	تمهيد
67	المبحث الاول :الاجراءات المنهجية للدراسة (الطريقة و الأدوات)
67	المطلب الأول: اسلوب و متغيرات الدراسة
68	المطلب الثاني: أداة الدراسة
70	المطلب الثالث :مجتمع و عينة الدراسة و الأساليب الاحصائية
75	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
75	المطلب الأول :الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية
77	المطلب الثاني :الوصف الاحصائي للمتغير المستقل و المتغير التابع
88	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
88	المطلب الأول : اختبار الفرضيتين الأولى و الثانية و مناقشة نتائجهما
91	المطلب الثاني: اختبار الفرضيتين الثالثة و الرابعة و مناقشة نتائجهما
93	المطلب الثالث: اختبار الفرضيتين الخامسة و السادسة و مناقشة نتائجهما
97	خلاصة الفصل الثاني
107	الخاتمة
108	قائمة المراجع
117	قائمة الملاحق
125	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
(1-1)	تقييم التدريب	28
(2-1)	تعريف مختلفة للأداء	37
(3-1)	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة	59
(1-2)	تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	69
(2-2)	المستوى التأهيلي للعمال	72
(3-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائص الديمغرافي	75
(4-2)	درجة الموافقة حول أبعاد إدارة الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي	78
(5-2)	درجة الموافقة حول بعد تخطيط الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي	79
(6-2)	درجة الموافقة حول بعد استقطاب الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي	80
(7-2)	درجة الموافقة حول بعد تكوين وتدريب الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي	82
(8-2)	درجة الموافقة حول بعد تحفيز الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي	83
(9-2)	درجة الموافقة حول بعد تقييم الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي	84
(10-2)	درجة الموافقة حول المتغير التابع الأداء المتميز مرتبة حسب المتوسط الحسابي	85
(11-2)	نتائج اختبار كولمغروف-سيميرنوف لمعرفة توزيع البيانات	88
(12-2)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعده تخطيط الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز	89
(13-2)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعده استقطاب الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز	90
(14-2)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعده تكوين وتدريب الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز	91
(15-2)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعده تحفيز الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز	92
(16-2)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعده تقييم الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز	93
(17-2)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لإدارة الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز	94
(18-2)	نتائج اختبار التباين للعينة لمتغير الجنس	95
(19-2)	يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات حول (العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي) على الأداء المتميز	96

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
(1-1)	النموذج المقترح للدراسة	٥
(2-1)	مصادر الكفاءات	05
(3-1)	أنواع الكفاءات	07
(4-1)	أبعاد الكفاءة	07
(5-1)	متطلبات أبعاد الكفاءات البشرية	09
(6-1)	تمثيل الكفاءة الفردية	11
(7-1)	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	16
(8-1)	الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية	17
(9-1)	مصفوفة EMOFF لتخطيط الكفاءات والوظائف	22
(10-1)	سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات.	25
(11-1)	خطوات التدريب	26
(12-1)	الاسباب الداعمة للتميز	41
(1-2)	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمنبعة	73

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
118	الاستبيان	01
123	قائمة الأساتذة المحكمين	02

المقدمة

تشهد المنظمات العالمية تحولات عميقة في ظل معطيات العصر ، وتسارع تطوراتها ، بسبب التزايد المعرفي، والانفجار التكنولوجي، والتغير الأيديولوجي، وقد انعكست هذه المعطيات والتحديات على سير عمل المنظمات، وإدارتها، وذلك لمواكبة هذه التغيرات، والتعامل معها بإيجابية، بل أصبح ذلك ضروريا لتحافظ على تقدمها ، وتصل إلى المنافسة والتميز، وتحقيق أهدافها، ورفع مستوى أدائها، وتفرد إنتاجها. في العقود القليلة الماضية ظهر رأس المال البشري كمصدر غير مادي، ووسيلة تنظيمية أساسية لصناعة تقدم تنافسي يضمن استمرارية نمو المنظمات وتميزها¹. ونتيجة لهذه التحولات والتغيرات الكبيرة ظهرت القناعة الراسخة لدى المهتمين بإدارة المنظمات - بأهمية العنصر البشري الكفاء، وأهمية حيالة كفاءات تنظيمية أساسية تميز المنظمة عن غيرها، وتمنحها سبقا تنظيميا ومزايا تنافسية دائمة.² و تعتبر الكفاءات البشرية أساس تنافسية المنظمات وتميز أدائها، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها؛ ذلك أن هذه الكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فإن هذا المصدر الاستراتيجي بحاجة إلى إدارة ومتابعة ، كما أنه بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه، وصقل مهاراته ، كل ذلك من خلال عمليات التطوير والتكوين والتدريب والتعلم. والمنظمة تعتبر كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بنيتها وتكنولوجيتها وعملياتها الروتينية والعلاقات ما بين الأفراد، والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا من مصادر النجاح³

إن الاهتمام بمفهوم الأداء بصفة عامة وتميز هذا الأخير بصفة أخص، يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تغطي بقدر كبير من الاهتمام. ومن أهم التحولات البارزة في البحث عن التميز، الانتقال من التركيز على الأصول المادية كمقومات للتميز إلى التركيز على الأصول غير الملموسة، والتي يمثل رأس المال البشري محورها ومصدرها الرئيسي والكفاءات البشرية أهم دافع ومحرك لها. إذ باتت المواهب والكفاءات المبدعة ذات الخبرات العالية السبيل الوحيد والمهم الذي يمكن أن تعتمد المنظمة كسلاح لمواجهة المستقبل والتميز عن الآخرين⁴.

¹ Mohamood, K.; Azhar, S. M. (2015). **Impact of Human Capital On ORGANIZATIONAL PERFORMANCE** A Case Of Security Forces. Pakistan Journal Science, 67 (1), 102- 109.

² الحبيب، ثابتي و الجيلالي، بن عبو. 2009 . تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية الألفية الثالثة الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية. ص. 109 .

³ الشيخ طواهرية. 2011. الاستثمار البشري و ادارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات العمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة، جامعة الشلف . ص:6
⁴ د. عبد الصمد سميرة. 2016. دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

المقدمة

(2) الإشكالية الدراسة: في ضوء ما سبق ، تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر أبعاد ادارة الكفاءات ، ودورها في تحقيق

الأداء المتميز بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنية ، لذا جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي :

إلى أي مدى تؤثر ادارة الكفاءات على الأداء المتميز بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنية ؟

وتتفرع عن هذه الاشكالية الرئيسية الى الاشكاليات الفرعية التالية :

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخطيط الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية ؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استقطاب الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تدريب و تكوين الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية ؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تحفيز الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية ؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية ؟

4) فرضيات الدراسة :

تختبر الدراسة الحالية الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخطيط الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استقطاب الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تدريب و تكوين الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تحفيز الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز ترجع للمتغيرات الديموغرافية في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.

3) اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على واقع إدارة الكفاءات بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنية
- ✓ توضيح دور التخطيط، الاستقطاب، التدريب و التكوين ، التحفيز ، وتقييم الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنية
- ✓ تقديم توصيات لتطوير دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنية .

5) اهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الآتي:

- ✓ تحديد إمكانية الاستفادة من الكفاءات داخل المديرية وكيف يمكن إدارتها واستثمارها على أفضل وجه من خلال اعتماد استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة لكفاءات داخل المديرية ، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار الطبيعة الفريدة لوجود فرصة حقيقية لهذه المنظمات لزيادة الاهتمام بها والاستثمار في تنميتها كأحد أهم الأصول غير الملموسة للمؤسسة.
- ✓ تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة أيضًا في أن الكفاءات تساهم في الميزة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها ، خاصةً عندما تكون مبدعة في مجال العمل وتطبق مهاراتها وقدراتها ، فقد تشكل كفاءات أساسية لاتخاذ القرارات الصحيحة و المشاركة بفعالية في تحقيق أهداف التميز في الجودة والكفاءة والإبداع والتكلفة و تلبية رغبات الزبائن .
- ✓ تزويد المهتمين والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية برؤية واضحة وشاملة لدور ومساهمة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، وضرورة الاستثمار في هذه الكفاءات من خلال تطبيق نماذج إدارية فعالة تهتم بالموارد البشرية من خلال تطوير أساليب فعالة لتعزيز وتطوير هذه الكفاءات وحمايتها من فقدان الوظائف من خلال الحوافز المقدمة لها.

المقدمة

✓ هناك حاجة ملحة لتبني المنظمات الجزائرية سياسة الاهتمام بالكفاءات كأصل استراتيجي غير ملموس لتحقيق الأداء المتميز ، حيث يمكن لهذه الدراسة أن تسعى جاهدة لرفع مستوى الوعي بين صانعي القرار والمديرين في إدارة الموارد البشرية المعقدة و أهمية المهارات والقدرات الفريدة. و أهمية الاستثمار في هذه القدرات من خلال تطوير مهاراتهم وتنميتها والمحافظة عليها.

6 مبررات اختيار الموضوع :

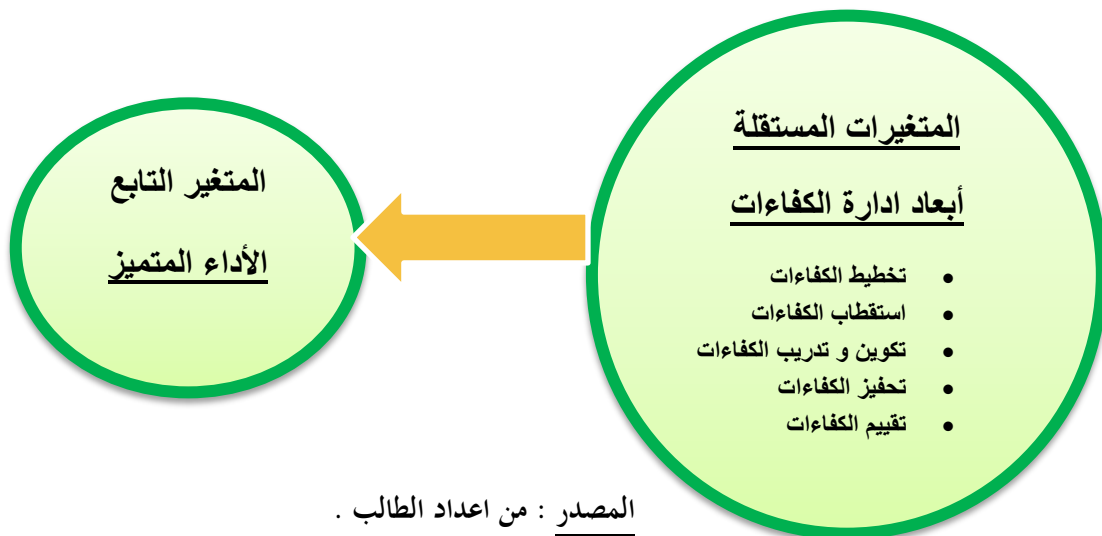
- هناك عدة مبررات دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع، بعضها موضوعي وبعضها ذاتي، ويمكننا تلخيصها على النحو التالي:
- ✓ التخصص الجامعي في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي نرغب في التوسع فيه من خلال التعرف على أحدث أساليب الإدارة للمنظمات الدولية وانقل أسرار التفوق فيها إلى المنظمات الجزائرية.
 - ✓ زيادة اهتمام الباحثين والمنظرين بمسألة قدرات الإدارة التنظيمية، ويوجههم أصحاب المؤسسات للاستثمار في مجال إدارة الكفاءات لتحقيق الأداء المتميز باستخدام الأساليب الحديثة.
 - ✓ مكانة مجمع سونلغاز على الصعيد الوطني ، وإدراكنا منا بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري بالنسبة للمجمع عن طريق وضع استراتيجيات لتسيير وإدارة الكفاءات بالمجمع بما يضمن له التميز والاستمرارية.
 - ✓ التسابق اللامتناهي لاستقطاب الكفاءات والاستثمار فيها، والتزايد المتنامي لأهمية ادارتها خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم ، نظرا لكونها (الكفاءات) تحدد فرص المنظمات في البقاء والنجاح، وتحدد قدرتها على المنافسة والتفوق.
 - ✓ الرغبة في التعمق في دراسة موضوع الكفاءات والذي كان محل اهتمام الباحث في الدروس السابقة، مقياس ادارة الكفاءات و التطوير التنظيمي وأخص بالذكر إدارة الكفاءات كأسلوب إداري فعال يعتمد على الموارد الداخلية للمنظمة والتي يصعب تقليدها من المنافسين، بدل ترقب الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والتي تكون محل أنظار جميع المنافسين وسهلة التقليد، كون الكفاءات تتصف بالندرة وصعوبة التقليد بما يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.
 - ✓ القناعة الشخصية بأن ضعف بعض المنظمات الجزائرية لا يرجع إلى نقص الكفاءة ، بل يرجع في رأيي إلى فشل هذه المنظمات في إعطاء هذه (الكفاءة) الأهمية اللازمة من حيث أساليب الإدارة وتطويرها و عدم قدرة الإدارة على الاستفادة الكاملة من الإمكانيات والمهارات والإبداع وقدرات الابتكار التي أصبحت الآن العمود الفقري للمنظمات الحالية و الدليل على ذلك تألق و نجاح الكفاءات الجزائرية في بعض المنظمات خارج الوطن .

المنهج هو عبارة عن الأسلوب أو الطريقة المتبعة في دراسة ومعالجة الظواهر أو الإشكاليات بغية التوصل إلى قوانين عامة أو ترتيب لأفكار معاً علمياً يقوم بدراسة الموضوع بنوع من الشمولية نظراً لاعتمادنا أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والمقابلة، والاطلاع على النشرات والتقارير الدورية للمجمع محل الدراسة، وبما أن المنهج البحثي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي والذي أراه مناسباً لموضوع الدراسة، معتمداً في ذلك على أسلوبين رئيسيين لجمع المعلومات هما:

الأسلوب الوصفي: من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للبحث وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب والمذكرات الجامعية والدوريات والنشرات والملتقيات التي نستوحي منها المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة.

الأسلوب التحليلي: من خلاله تم جمع البيانات الأولية للدراسة، من خلال توزيع استبانة على أفراد العينة المدروسة والتي شملت المسيرين وإطارات القطاع في مختلف الوحدات المكونة للشركة محل الدراسة والبالغ عددهم 51 وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور البحث، مستعينين بالبرامج الإحصائية (SPSS) لتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها للإجابة على فرضيات الدراسة وذلك لمعرفة دور المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) في تحقيق المتغير التابع (الأداء المتميز) وذلك ما يوضحه الشكل رقم (1-1)

الشكل رقم (1-1) : النموذج المقترح للدراسة



8) التعريفات الاجرائية :

8-1 تعريف ادارة الكفاءات : تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن.

8-2 تعريف الأداء المتميز : قدرة الأفراد على توظيف المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم أو تخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كمأ، ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تتميز بالحدثة، والأصالة، والإبداع.

9) حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** اجريت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022

- **الحدود المكانية والبشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفيها.

10) هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها وكذا من أجل اختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة الى مقدمة عامة وخاتمة عامة، بتوسطهما فصلين هما:

الفصل الأول: تطرقت فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات و الأداء المتميز حيث تضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تضمن الإطار النظري لإدارة الكفاءات والأداء المتميز أما بالنسبة للمبحث الثاني تضمن الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية حيث اشتمل على دراسات سابقة وبحوث بالعربية و الاجنبية.

أما الفصل الثاني فتطرقت فيه إلى الجانب الميداني للدراسة حيث تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية هي: منهجية الدراسة، والوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

إدارة الكفاءات والأداء المتميز

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

تمهيد :

أدى التطور الذي شهده علم الإدارة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في السنوات الأخيرة إلى استحداث مفاهيم ومصطلحات ومداخل إدارية وتنظيمية جديدة في هذا المجال؛ ومن أهم هذه المفاهيم الجديدة مفهوم (إدارة الكفاءات) تعتبر إدارة الكفاءات من النماذج التي ظهرت حديثاً في إدارة الموارد البشرية وتتميز هذه الإدارة بتركيزها على الكفاءة في كل مراحل إدارة المورد البشري في المؤسسة، حيث تسعى لتكوين وصقل كفاءات الأفراد وتطويرها، كما أنها تركز في عملية التوظيف على الحصول على الكفاءات الأفضل وعلى أن تحافظ المؤسسة على استبقائها، وقد حققت هذه الإدارة العديد من المزايا والتي أصبحت ضرورية للمؤسسات اليوم، ولا بد لها من تحقيق التميز والتحديث كابتكار منتج متميز أو تطبيق استراتيجيات مبتكرة أو استخدام تقنيات حديثة لكنها دائماً تحتاج إلى التحسين والتطوير وتحقيق الإبداع في عملياتها وأدائها ومنتجاتها وحيث أن كفاءات الموارد البشرية أصبحت هي الأساس لتحقيق الإبداع والتميز ، فلا بد من استغلال هذه الكفاءات واستخدامها في عمليات التطوير والإبداع في المؤسسة.

والواقع العملي لإدارة الكفاءات يبين أن أغلب المؤسسات التي طبقت نماذج الكفاءة تمكنت من تحقيق الإبداع في منتجاتها أو عملياتها ما جعلها تحقق التميز ومراكز تنافسية قوية ورغم الشيوع الكبير لإدارة الكفاءات ونماذج الكفاءة في العديد من المؤسسات في العالم إلا أن المؤسسات الجزائية لازالت لا تطبق هذا النوع من النماذج المتطورة في إدارة الموارد البشرية أو المجال الإداري بصفة عامة ربما القليل منها فقط وبطرق غير فعالة.

وفي هذا الفصل سأطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من متغيري الدراسة وهما: إدارة الكفاءات و الأداء المتميز، وذلك من ناحية المفهوم و الأبعاد و الأهمية بالإضافة إلى مراجعة وتوضيح مجموعة من الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع ذات العلاقة بالدراسة، وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الكفاءات و الأداء المتميز

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الكفاءات و الأداء المتميز

نظرا للدور الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحققه من تميز في الأداء للمنظمات، فإن هذه الأخيرة جعلت الاستثمار في الكفاءات البشرية أولى أولوياتها لأنها تعتبره الاستثمار الدائم والحقيقي، وعليه أصبح موضوع الكفاءة من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الباحثين والمنظمات نظرا للدور الفعال الذي باتت تلعبه الكفاءات في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

المطلب الأول : الاطار النظري لإدارة الكفاءات

إن المورد البشري المحصور في الأفراد وجماعات العمل، هو دعامة النشاط الإنتاجي والاقتصادي و أهم عناصر العمل والإنتاج، فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، التجهيزات... الخ) لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات الاقتصادية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر الأهم، كونها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والخطط والبرامج والاستراتيجيات وتنفيذها والاستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المنظمة واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح والانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانحيار، ولهذا يكون من البديهي القول بان نجاح المنظمات أو فشها في تحقيق غايتها الأساسية مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستغلال الفعال لها فلا تنحصر وظائف إدارة الكفاءات على الاستقطاب والتحفيز والحفاظة على العنصر البشري فحسب، بل يتعدى إلى أبعد من ذلك، ويتعلق الأمر بتنمية تلك الموارد وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة، من تغيير أساليب العمل واستحداث وظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل، ولعل أهم هذه التغيرات هو التوجه نحو إدارة الكفاءات البشرية. وعلى ضوء ذلك، سأتطرق أولا إلى:

- مفهوم الكفاءات البشرية في المنظمة وأنواعها.

- أبعاد الكفاءات. مستوياتها، تصنيفاتها و خصائصها

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

1- مفهوم الكفاءة:

- تعريف الكفاءة: إن مصطلح الكفاءة في عصرنا هذا هو مصطلح كثير التداول بالشكل الذي لا يمكن الاستغناء عن في جميع العلوم سواء كانت إنسانية أو اجتماعية أو علمية، حيث يقصد بهذا الأخير " تطبيق المعرفة". والمعرفة الفعلية، لتحقيق نشاط علمي يجعل الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية، ويمكن ملاحظتها بموضوعية انطلاقا من منصب عمل، كما يمكن إثباتها من خلال الأداء المهني.¹

كما تعتبر الكفاءات من أهم المجالات البحثية التي نالت ولا زالت تنال اهتمام الباحثين في مجال التسيير منها أبحاث (Mc Clelland) الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وفيما يلي التعريفات المتعلقة بالكفاءة:

يعرف أندي (Andi J) وهو متخصص في المجال المهني أن مفهوم الكفاءة يقصد بـ "تطبيق المعرفة ولمعرفة الفعلية لتحقيق نشاط علمي، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل، حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني".²

كما تم تعريف الكفاءة في القاموس التجاري لسنة 1930 على أنها " مجموعة المعارف والمميزات والقرارات و السلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أن لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية والميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة".³

وعرفها أيضا (Phillipe Perrenard) في دراسة له على أنها "تجديد لمجموعة من الإمكانيات المعرفية والمهارات والقدرة الذاتية لمواجهة فئة من الوضعيات والمشكلات بدقة وفعالية".⁴

¹ Guitet André, 1994 , "Développer les compétences par une ingénierie de la formation", école formation permanente en science humaine, Paris, P11.

² فاطمة الزهراء بوكرمة، 2008 "الكفاءة مفاهيم ونظريات"، دار هومة للنشر، الجزائر ، ص 139

³ موساوي زهية وآخرون، 2003 " التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات"، المؤتمر العلمي لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 7

⁴ عبد الحميد حامدي، 2015 " دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة" رسالة ماجستير، جامعة بسكرة ص

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) الكفاءات بأنها: "تركيب من المعارف، المعارف العلمية ، المهارات، الخبرات والسلوكيات الممارسة في إطار محدد، تلاحظ من خلال العمل الميداني في وضعيات متخصصة، والذي على أساسه تصبح مقبولة، وعلى المنظمة تحديدها، تقييمها، قبولها وتطويرها".¹

كما تعرف الكفاءات حسب (Lauriol) على أنها تمثل: "قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات وقد تكون تلك السلوكيات في حالة الأداء اليومي أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءات من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة".²

و ذهب كل من " P.Gilbert " و "M.Parlier" إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف والموارد المتمثلة في:³

أ-المعارف النظرية: وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

ب-المعارف العملية (الممارسات): هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة والخبرة.

ج-معارف التحلي (السلوكية) : وتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز... حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

نلاحظ أن هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة عبارة عن توليفة من ثلاثة مكونات أساسية وهي: **المعرفة** وتعرف بأنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي، يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها، والعمل في إطار خاص **والمعارف العملية**، المهارات، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب. **والمعارف السلوكية**، وهي المعارف الذاتية، وتتكون من مجموعة الصفات الشخصية،

¹ عبد الصمد سميرة، 2016، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه، جامعة

. بسكرة، ص 58

² سملاي بحضيه، 2005 " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ص 137

³ كمال منصوري، سماح صويلح، 2010، " تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى" ص 51/50

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

كما يمكن تعريف الكفاءات بأنها مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها للقيام بالعمليات الانتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة أو أنها تلك التوليفة المكونة من مجموعة المعارف والخبرات والتجارب والتأهيل والمواهب المحصلة مع الزمن بالنسبة للفرد أو المنظمة وهي مكونة من:

- معارف عامة وخاصة مهارات عملية بمعنى القدرة على إنجاز المهام

- مهارات كامنة

- مهارات عقلانية

- مهارات إدراكية

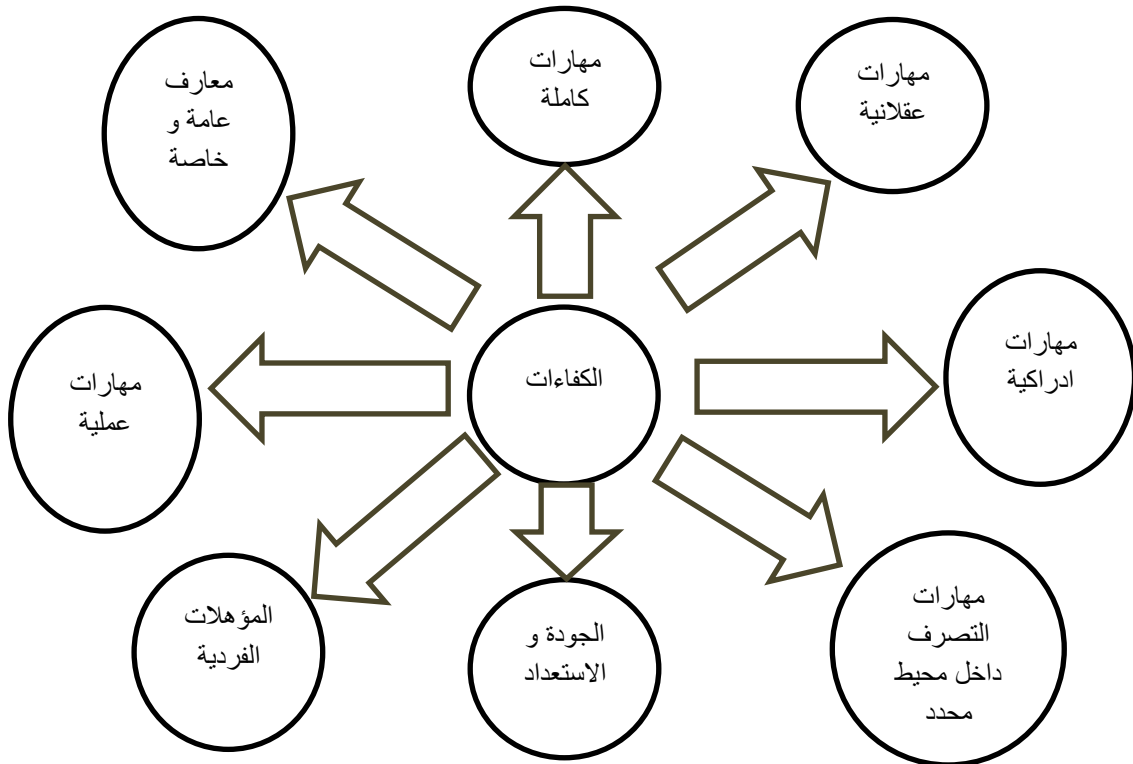
- مهارات التصرف داخل محيط محدد

- الجودة والاستعداد

- المؤهلات الفردية الخاصة.

من خلال هذا التعريف تبين لنا مصادر الكفاءات والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل (1-2): مصادر الكفاءات



المصدر: - jean Yves ,opt.cit.2003 p 107

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن الكفاءة عبارة عن " توليفة من المعارف والمعارف العملية و السلوكية تستعمل بطريقة ايجابية في إطار الأعمال والمهام في الوظيفة لغرض تحقيق الأهداف المنشودة " .

2-أنواع الكفاءات

تتعدد الكفاءات بتعدد حاجات المنظمة فهي ليست ثابتة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيته من مستوى تطور ونمو المنظمة الذي تتكون فيه، ومع ذلك نميز بين عدة أنواع من الكفاءات وهي:

الكفاءة الفردية والجماعية: الكفاءة الفردية تدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهدية، أما الكفاءة الجماعية فهي تحدد قوة المنظمة أو ضعفها في مجال تنافسية المنظمات ومصدر تقييمها وهو حكم المنظمة وذلك من خلال المورد الأكثر كفاءة

- الكفاءة النوعية: هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري محدد وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تدرج في إطار الأقسام داخل المنظمة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة: على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم

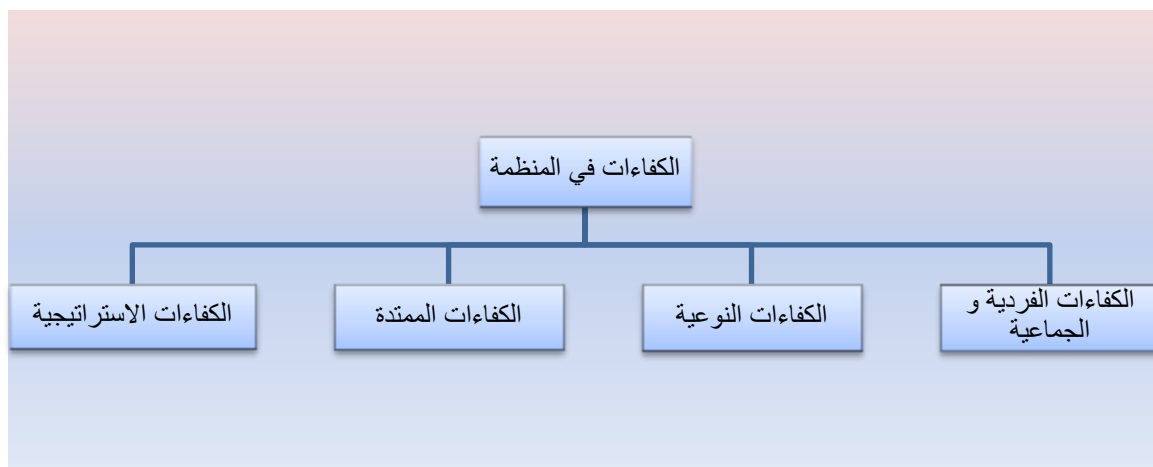
- الكفاءة الممتدة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة¹

- الكفاءات الاستراتيجية بالنسبة ل Parahalad, Hamel : الكفاءة الاستراتيجية هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية الى قدرات المنظمة مضروبة في الموارد فهم في شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة²

¹ الخطيب معزوزة عبد الله 2013 دور رأس المال الفكري في تكوين الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين، جامعة الازهر غزة فلسطين ، ص 33
² كمال منصوري، سماح صويلح، مرجع سبق ذكره، ص54

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

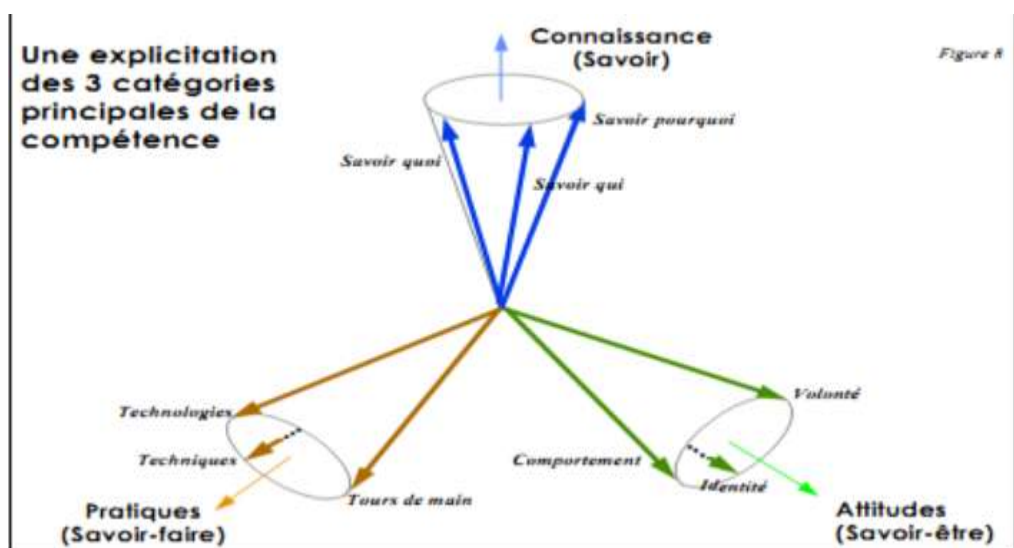
الشكل (1-3) : أنواع الكفاءات



المصدر: منصوري وصويلح، مرجع سبق ذكره 2010 ، ص 54

3-أبعاد الكفاءات : إن التمعن في مفهوم الكفاءة يمكننا من استنتاج أبعادها الثلاثة الموضحة في الشكل التالي وهي: المعرفة، المعرفة العملية (المهارات)، والمعرفة السلوكية، بحيث تنقسم المعرفة كذلك إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية، أو يمكن تقسيمها إلى معرفة نظرية ومعرفة تطبيقية، ورغم اختلاف الباحثين في تقسيم تعريف موحد للكفاءات إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية :

الشكل (1-4) ابعاد الكفاءة



Source : Durand T. (2004) Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise, Revue Française de Gestion, p.26

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

✓ المعرفة العلمية:(Savoir) الكفاءات النظرية. تعرف على انها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص¹. كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء²، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية،...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

✓ المعرفة العملية:(Savoir – Faire) الكفاءات التطبيقية وتسمى بالمهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد و تشير المهارة الى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، والقدرة على التدريب...الخ. وهي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك³.

كما عرفها « J. F. Ballay » بأنها "التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف ،أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح الاتصال، البيع، التخطيط الإدارة والتوجيه ،كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية)⁴. وهي بذلك تتضمن جانباً علمياً وجانباً تجريبياً (الخبرة) التي تنتج عن التجارب المعيشة من قبل الفرد.

✓ المعرفة السلوكية:(Savoir – être) الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية. وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة،...الخ⁵ حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعاً اجتماعياً رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليم .

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

مما سبق يمكننا صياغة متطلبات أبعاد الكفاءات البشرية كما هي مثلة في الشكل التالي⁶:

¹ موساوي زهية ، مرجع سبق ذكره ، ص 177

² حمداوي وسيلة، 2004: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ،ص 25

³ المرجع السابق ص 37

⁴ Jean Brilman: Les Meilleurs Pratique de Management, édition D'organisation, 6ème ed, 2006, p.508.

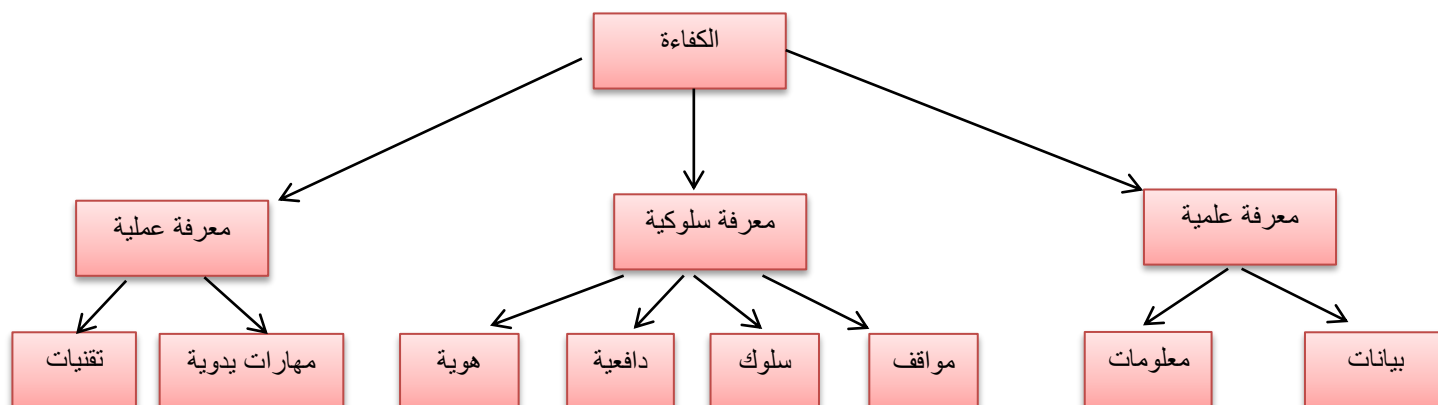
⁵ رحيل اسيا 2011 دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء .مذكرة ماجستير غير منشورة

في علوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة بومرداس ص 09

⁶ ثابتي الحبيب بن عبو الجليلي 2010: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ص 78

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

الشكل: (1-5) متطلبات أبعاد الكفاءات البشرية



من اعداد الطالب بناء على معطيات ثابتي الحبيب بن عبو الجليلي ص 78

مستويات الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر و البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة¹

1. **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات

معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد وحقائق خام

أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2. **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم

تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو

المشاركة في حوار أو نقاش

3. **المعرفة:** يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه

القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية².

4. **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن

مستوى مقبول من المعارف الفنية³.

¹ J. Brilman 2001: *Les Meilleurs Pratique du Management*, 3ème éd, , p.382.

² نجم عبود نجم 2005: *إدارة المعرفة - المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات*. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع الاردن، ص 26

³ كشاط انيس 2006: *دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف*، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف دفعة 2006/2005، ص 60

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

4- تصنيفات الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

أولاً: الكفاءات الفردية

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات الذهنية¹، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. و هناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة الذهنية، حيث يعبر عنها (Medef 2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها².

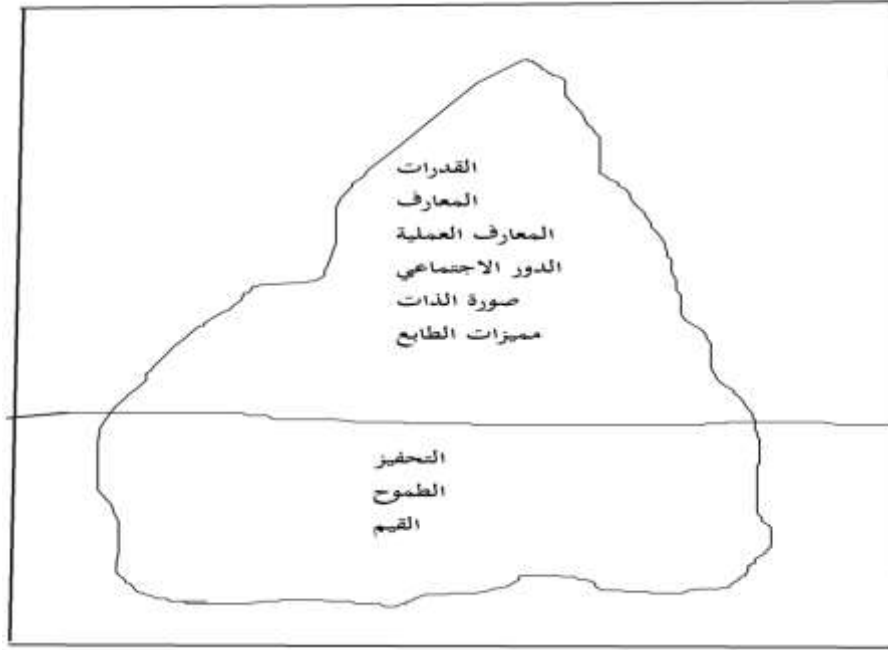
يدكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي Iceberg كما يوضحه الشكل التالي:

¹ Philippe Zarifian 2001: **le modèle de la compétence**, Edition liaisons, paris, 2001, p.78.

² Roland Foucher, et autres 2012, **Répertoire de définitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, document sur le site : www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf, Consulté le: 20/01/2012, pp. 5-10.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

الشكل رقم (1-6): تمثيل الكفاءة الفردية



Sources : Cécile Dejoux, op.cit, p.159

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد¹.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.

- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.

- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.

- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.

- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

¹ سملاي يحضيه، 2005 " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 139/138

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

ثانياً: الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعارف بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

حسب le boterf الكفاءات الجماعية هي: "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع synergie الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال ، معرفة التعارف، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: مجموع معايير التسيير savoir agir التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد combinaison synergique وتنشأ الكفاءات الجماعية وتكون أثناء العمل الجماعي ، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.

¹ Le Boterf G2000: L'ingénierie des Compétences, les éditions D'organisations, Paris, 2ème édition, 2000, pp.123-131.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- إيجاد علاقات التضامن والمحافطة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط فراغات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثا: الكفاءات الاستراتيجية

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي تتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية L'interdépendance فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ، ونجاحها في ذلك يكوف مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.

ووفق Leonard -Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة.
 - الأنظمة التقنية والمعارف.
 - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية؛
 - القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.
- إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد هي¹ :

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...).

- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).

¹ سملاي يحضيه ،مرجع سابق ص 140

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- الموارد التنظيمية (الهيكلة، نظام التنسيق والرقابة، ...).

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة. يمكن القول بأن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها¹ وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية

5-خصائص الكفاءات:

تشكل الكفاءات أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمنظمة، لما تتمتع ب من سرعة رد الفعل، التكيف والتجارب مع التغيرات التنظيمية، إنشاء القيمة، تحقيق التمايز عن المنافسين، حيث لم يعد يقتصر النظر إلى الكفاءات على أنها مجرد لمسة سحرية أو إضافة بسيطة أو موهبة شخصية تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات المتسارعة في شتى المجالات، وإنما مفهوم واسع، متعدد الخصائص ومن أهم هذه الخصائص ما يلي²:

أ- ذات غاية: حيث يتم تشغيل المعارف والمهارات الكامنة لدى الكفاءات قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة، ورسالته في هذا الإطار أن يحقق أقصى نجاح للمنظمة وتأكيد الغاية التي وجد لأجلها.

ب- صياغتها بطريقة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والمكتسبات، ويتم من خلال ذلك معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لتدعيمها وتصحيحها، كل ذلك يكون بشكل دوري ومستمر.

¹Pierre- Xavier Meschi2011 : **Le concept de compétence en stratégie** : Perspectives et limites, document sur le site www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, consulté le : 25/12/2011, p.12.

² إسماعيل السيد، 1998 "الإدارة الاستراتيجية"، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر ، ص 112

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

ج- التجرد: فالكفاءة بالإضافة إلى أنها غير مرئية فهي كذلك مفهوم غير مادي ولكن نتائج ملموسة، لا يمكن ملاحظة سوى الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة فقط.

د- مكتسبة: فالمورد البشري لا يكون كفؤا بمجرد بدايت في العمل، فقد يحمل مع معارف جديدة وسلوكيات مختلفة لأداء أنشطة معينة، ولكن يكتسب كفاءات وسلوكيات أخرى من خلال استمراره في التعلم والتدريب الموجه¹.

هـ- ليست أصولا ثابتة: بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع، وإنما يتم تدعيمها بسلوكيات قد تمثل إرثا سابقا أو حتى مهارات وابتكارات جديدة لم تكن موجودة من قبل².

ز- التلاشي أو التقادم: عند عدم استعمالها بالطريقة المثلى فإن ذلك سيؤدي حتما إلى قتل الروح العملية والنشاط الداخلي للأفراد، ذلك أن مهارات الأفراد وكفاءاتهم ستضمحل وبالتالي سينعكس حتما على موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين الآخرين.

ح- سمة الهيكلية: فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، و بالتالي تلبي مختلف متطلبات الوظيفة في إطار خطط واضحة و أهداف محددة.

ط- سمة الالتزام: بمجرد اكتساب الكفاءة لمهارات فإن ذلك يعتبر التزام بينه وبين الوظيفة التي يكون محلا فيها. فبالإضافة إلى كونها تحمل للمسؤولية في الأداء، فإنها كذلك مقدرة اجتماعية والتزام يأتي من الفرد ليسقط ما اكتسب من مهارات عالية على أرض الواقع.

ي- ذات جدوى: باختلاف المهارات التي يمكن أن يكتسبها الكفاءة، فإن كل جزء من تركيبة كفاءات نحو وظيفة معينة له معنى ويفترض أن يحقق نتائج مرغوبة، لأنها ترتبط ارتباطا مباشرا بوضعيات الوظيفة التي يكون فيها الفرد العامل (الكفاءة) وتتغير بتغير هذه الوضعيات.

ك- سمة الاقتتان: لا يمكن الحديث عن كفاءة إلا إذا باشر المورد البشري لوظيفة أو عمل معين، بل الأكثر من ذلك، لا يمكن الحديث عن كفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية إلا إذا أفادت المنظمة بالشكل الفعلي وساهمت في تحقيق الغايات واتزان النتائج واستقرار المركز الوظيفي في السوق.

¹ - Bienaymé. A, "Principes De Concurance Economique", Economica, Paris, 1998, P36

² . - إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 125

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

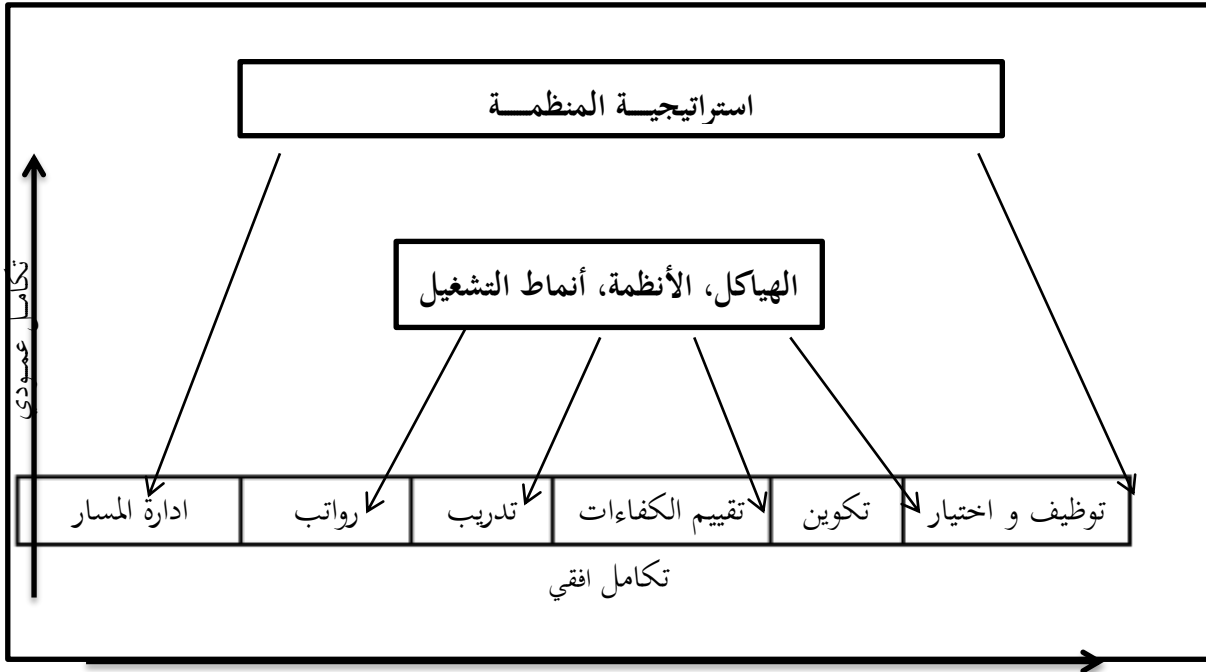
ل- سمة التطور: تزداد مهارات و معارف المورد البشري في وظيفته مثلما تزداد الوظائف وأساليب العمل تطورا وتعقيدا ونظرا لحاجة المنظمات التنافسية إلى الاستحواذ على السوق التنظيمي، فإن ذلك سيعود بالإيجاب على الكفاءات والتي ستستفيد من اهتمام بالغ في هذا الإطار لتطوير المهارات وزيادة المعارف بطريقة مثلى، وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

م- الديمومة: الكفاءة غير دائمة فهي ظرفية، حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهارتهم فإن هذه الأخيرة تتلاشى، ومن ثم يتعذر على المنظمة الاستفادة منها.

الفرع الثاني: إدارة الكفاءات

مفهوم ادارة الكفاءات : تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"¹. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

لشكل رقم (1-7): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



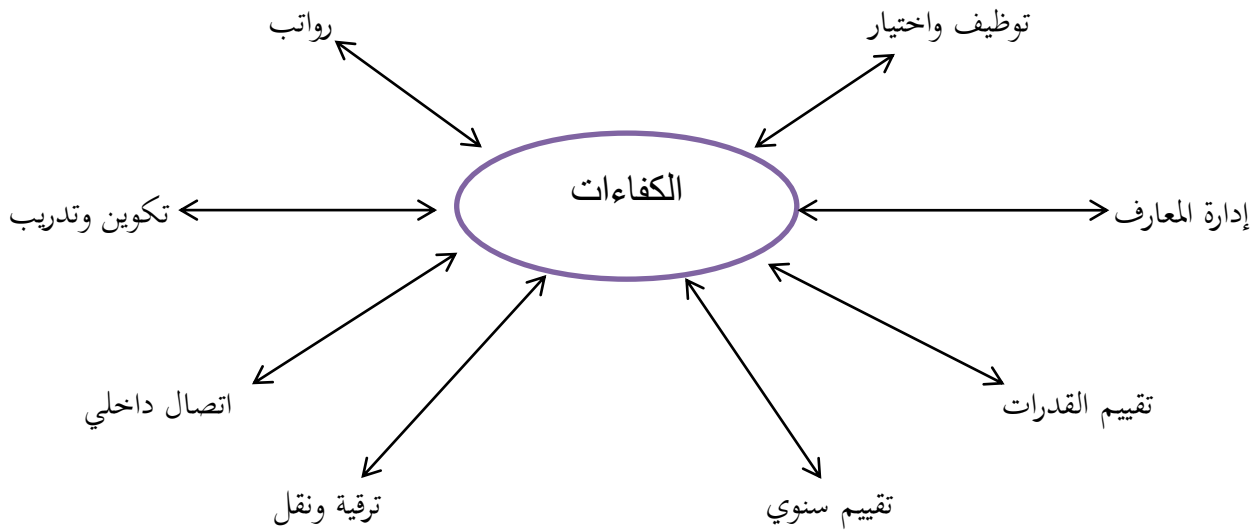
Sources: Lou Van Beirendonck : Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006, p.33.

¹ Lou Van Beirendonck 2006: **Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique, pp. 33-34.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة يرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا استراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكوّن وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-8): الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Sources : Lou Van Beirendonck, Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006. p.34.

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها: "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة. وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها"¹.

وعرفت كذلك على أنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده . والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل "¹.

¹ زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس .باتنة)مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير باتنة 2008،ص 20

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي²:

معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الاحور،

ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم؛

- توقع الاعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛

- وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه

المخططات للاعتبارات التالية:

اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير،

- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة

ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يفيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلاً؛

- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن معدل الدوران

Turn Over ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيراً

في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير

الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتحديد الموارد والكفاءات.

و تهدف ادارة الكفاءات الى تحقيق الاهداف الرئيسية التالية³:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛

- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛

¹ علاوي عبد الفتاح: التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، العدد 05، 2007

ص، 08

² سملاي يحضيه مرجع سابق ص 146

³ عبدالفتاح بوخمخ، شايونية كريمة 2005: تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة 13/12 نوفمبر ص 117

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛

- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛

- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل ؛

- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات؛

- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلاً من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري يهدف إلى تتمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .

مقاربات إدارة الكفاءات: لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها ترتبط بثلاث مفاهيم أساسية وهي: الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

1- المقاربة التسييرية

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف¹.

¹ سملاي يحضيه مرجع سابق ، ص 142

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

وفق هذه المقاربة لابد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أما أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل *le pouvoir* أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل *d'agir vouloir d'agir* التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة¹.

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد و مجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2- المقاربة العملية:

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا. فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المترام بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أو مؤقت و كذلك وليدة قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية².

فالقدرية حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورة التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث³.

3- المقاربة الاستراتيجية

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي⁴ :

¹ المصدر نفسه.

² بن عيسى محمد المهدي 2004: *العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الاستراتيجي*: مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية: كلية الحقوق و اللوم الاقتصادية جامعة ورقلة 10/09 مارس ص 69

³ المرجع السابق ص 70

⁴ سملالي يحضيه: مرجع سابق، ص 143

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة؛

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنو يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يدكن أف تكون هناك كفاءة استراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكوف بدون البعد الاول فإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية: لغرض الحصول والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي بالأحرى تسييرها ولعل أهم مراحل تسيير الكفاءات تتمحور في العناصر الأساسية التالية والمتمثلة في ما يلي: ¹

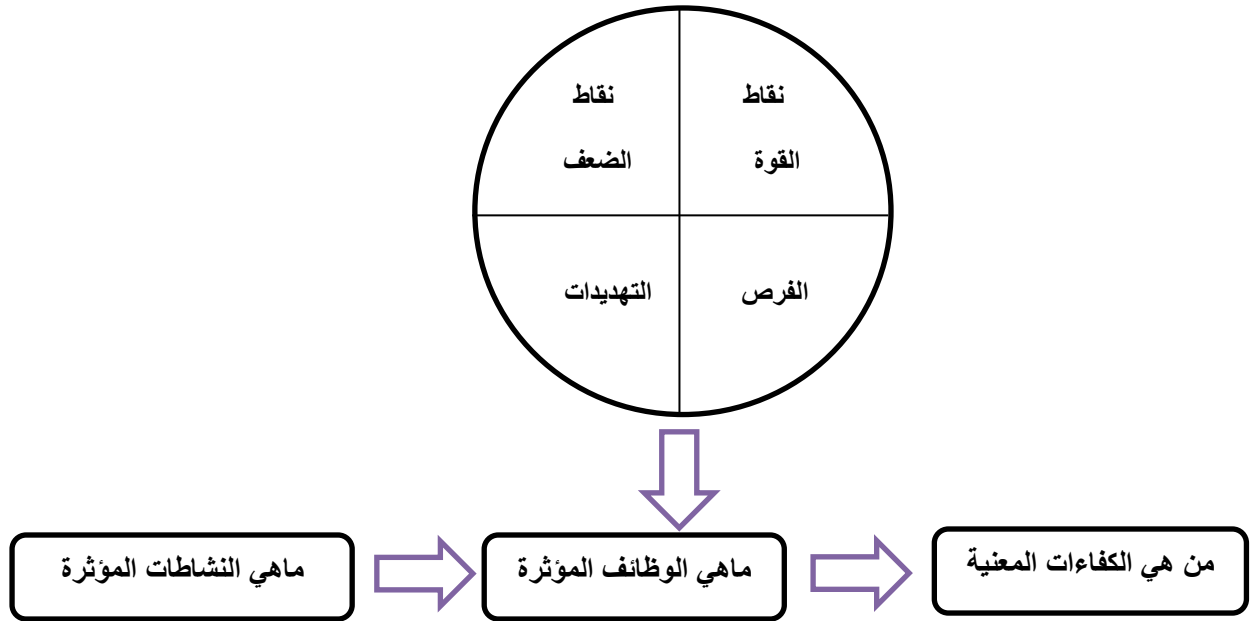
أ. تخطيط الكفاءات: وهذا من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي لتشغيل الكفاءات . كما يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاء الكفاءات البشرية المناسبة للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة لهذا يجب وضع معايير محددة وتوضيح الإجراءات الواجب انتهاجها في مرحلة التوظيف (الاستقطاب، الاختيار) الانتقاء (التعيين)، أخذا بعين الاعتبار مميزات وخصائص المؤسسة من حيث الحجم، الإمكانيات (الموارد المادية، الخبرة في مجال التوظيف) وهذا بالاعتماد على التسيير التنبئي للموارد البشرية ومن هذا المنطلق نقول أن هذا الخيار يأخذ بعدا استراتيجيا

ويمكن تلخيص هذه المراحل في مصفوفة " GRILLE EMOFF " للكفاءات وهي أداة تشخيص استراتيجية تحدد نقاط القوة والضعف، و الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لمخطط المنظمة، من اجل تحديد متطلبات العمل والكفاءة اللازمة، والفجوة الكامنة فيها وهي موضحة في الشكل التالي ¹:

¹ عثمان بوزيان ، 2004 ، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة . الكفاءات البشرية، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 249

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

الشكل رقم (1-9): مصفوفة EMOFF لتخطيط الكفاءات والوظائف



Sources: Annick Colen ; Toute la fonction de ressources humaines ; Savoir-être, savoir-faire, savoir; Paris; Dunod ,2012 ,82

ب- استقطاب الكفاءات البشرية : بعد قيام المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية التي تحقق لها مستوى من التميز وقبل القيام بعملية توظيفها تلجأ إلى طرق البحث عنها واستقطابها حيث تنطوي عملية الاستقطاب على البحث وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة. أما عن مصادر الاستقطاب فيمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الكفاءات والأفراد التي تحتاج إليها المنظمة وهما من داخل المنظمة وخارجها. ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلي:

- **الموظفون السابقون:** إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمنظمة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم².

- **الترقية :** وتمثل أكثر الطرق انتشاراً وتتم عن طريق مراجعة مجالات العاملين وتجميع وتحليل كافة المعلومات اللازمة من الأفراد المرشحين للترقية والاطلاع على نتائج تقييم أدائهم في السنوات الماضية. وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية في تقرير مدى

¹ Annick Colen ; Toute la fonction de ressources humaines ;Savoir-être, savoir-faire, savoir; Paris; Dunod ,2012 ,82

² بوزيد نذيرة 2012 دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 77

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

صلاحية الفرد للترقية إلى وظيفة ذات شأن أعلى من الوظيفة التي تشغلها حالياً، وعادة ما تعتمد المنظمة عند إتباعها لهذه الطريقة على أساس معين من أسس الترقية المعروفة والتي قد تكون بالأقدمية أو بالكفاءة أو الترقية بالأقدمية والكفاءة معاً:

- **النقل:** ويشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم الأخر أو من إدارة إلى أخرى أو من وظيفة لأخرى والنقل و التحويل عادة ما يتم بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية على الأقل. ويتم النقل ببعض المزايا المحفزة بقبول التحرك من مكان لأخر ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانها:

- **مخزون المهارات:** يمثل مخزون المهارات ذلك البنك الخاص بكافة البيانات المعلومات عن معارف وقدرات ومهارات وخبرات العاملين بالمنظمة بالاعتماد هذه الطريقة يتطلب من المسؤولين تحديد الاحتياجات الوظائف ومتطلباتها، ثم البحث في مخزون المهارات عن متوفر فيه تلك الشروط والمتطلبات سواء كان ذلك بالنقل أو بالترقية¹

لا يقتصر الاستقطاب على المصدر الداخلي. ففي حالة عدم توفر الكفايات داخل المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى الحصول عليها من خارج المؤسسة، فهذا المصدر يسمح بالحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تدعيم خطط المؤسسة وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية، كما أنه يسمح بتزويد المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الكفاءات في مقابل هذه المزايا فإن هناك بعض السلبيات عند اللجوء إلى المصادر الخارجية وهي انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل، إلى جانب شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة. قد يؤدي إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد، وضعف انتاجية عملهم واحتمال تركهم للعمل وبالتالي خسارة المنظمة لكفاءاتها البشرية المدربة والمؤهلة².

انخراط الكفاءات والحفاظ عليها:

هاتان الممارستان تسييران معاً، حتى ولو كانتا على مسافة في عجلة إدارة الكفاءات لأنهما مرتبطتان مع بعضهما بشكل مباشر، حيث أن درجة الانخراط تشكل مؤشراً مباشراً دالاً على وضع المنظمة من حيث الاحتفاظ بالكفاءات. إن انخراط العاملين يختلف عن رضا

¹ الوليد بشار اليازيد 2009، الإدارة الحديثة للموارد البشرية الأردن، دار الراية للنشر و التوزيع، ص 72

² جمال داود سليمان، 2011 "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 99

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

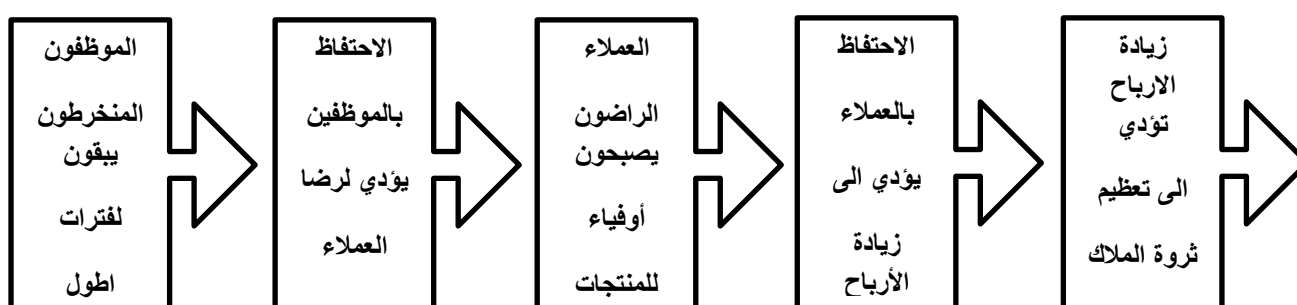
العاملين، لأن فيه عناصر سلوكية متعددة، والانخراط لا يعني إطلاقاً أن الأفراد سعداء و راضون، بل يعني أيضاً أنهم يفعلون شيئاً لنجاح المنظمة.

و يعد الانخراط مؤشر هاماً جداً على الإنتاجية والأداء والعائد المالي للمنظمة وهو يرتبط أيضاً بسلوكيات الأشخاص المتعلقة بتحسين المنظمة من حيث الجودة وخفض التكاليف.

إن المفتاح الحقيقي للحفاظ على اليد العاملة يكون أساساً من خلال المدراء الذين يجب أن يعرفوا ما هو مهم بالنسبة لكل شخص والعمل على توفير الجو المناسب له.

إن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكيمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائماً أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصاً أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم وهنا تبرز أهمية سلسلة القيمة رأس المال البشري كما تراها إدارة الكفاءات في الشكل التالي¹.

الشكل رقم (1-10): سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات.



ج. التدريب و التكوين : أو ما يسمى بتطوير الكفاءات التي تعتبر اليوم من المهام ذات الأهمية البالغة في المنظمة سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها أو لما ترتبط به من خطة استراتيجية وخاصة عند عدم توفر الموارد الداخلية الكمية والنوعية الكافية لتنفيذ

¹ خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ 2013 ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ص41

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

هذه الخطوة وبالتالي تطوير الكفاءات يعتبر من الحلول الاجرائية التي تتم على المدى البعيد والمتوسط مقابل هذا النقص وتتفرع هذه العملية كما ذكرنا إلى: التدريب و التكوين

1- التدريب :

تسعى المنظمات الحديثة لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة لذلك فهي تسعى دائما إلى تدريب أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل فهذا المتغير يمثل العمود الأساسي لخلق الكفاءة والمهارة. وبالتالي إعطاء دفع لعجلة التنمية للمنظمة ولل فرد على حد سواء. وقد عرف Sekiou التدريب على أنه هو مجمل (النشاطات ، الوسائل ، الطرق والدعائم) التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد. لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية¹ (مرازرة، 2014، 68)

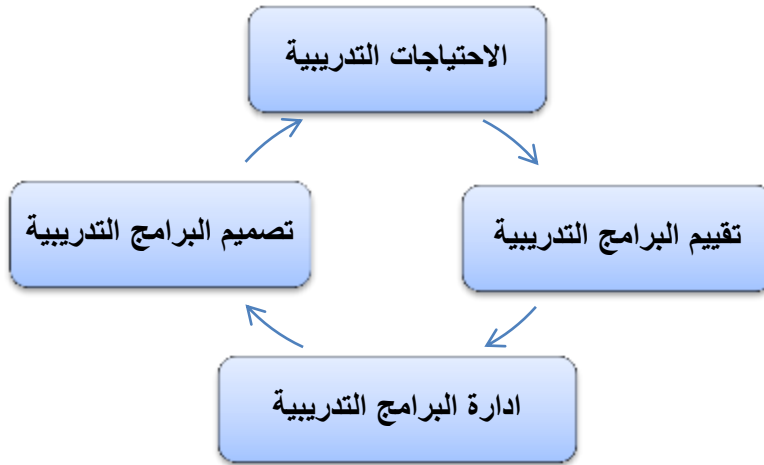
كما يمثل التدريب عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية والتي سوف تمكن في النهاية هذه الموارد ليكونوا أكثر انتاجية. فغرض التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم، إن تدريب الافراد عبارة عن عملية من أربع خطوات هي²:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تصميم البرامج التدريبية
- ادارة (تنفيذ) البرامج التدريبية
- تقييم البرامج التدريبية

و يمكن تصوير هذه الخطوات الاربع في الشكل التالي :

¹ مزازرة امينة 2014 تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة جامعة الجزائر 3 ،الجزائر ص68
² هاشم حمدي رضا 2010 ،تنمية و بناء نظم الموارد البشرية الاردن عمان دار الراية للنشر و التوزيع ص 129

الشكل رقم (1-11): خطوات التدريب



المصدر : هاشم حمدي رضا 2010، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية الاردن عمان دار الراه للنشر و التوزيع ص 129

وفيما يلي شرح موجز لكل خطوة من الخطوات الأربعة الواردة في الشكل:

✓ **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب لذا فإن

عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب، تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، وهذه الخطوة الأولى في مجمل

النشاط التدريبي، ونظرا لكون التدريب في الواقع العملي نشاط مستمر في المنظمة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد

إلى تدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفاعلية، فإن الأفراد العاملين في المنظمة يحتاجون إلى

التدريب سواء لكي تتم ترفيتهم لوظيفة أعلى أو لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية

أو التنظيمية أو في إطار مجمل الفعاليات والأنشطة الإنتاجية المختلفة، لذا فإن التحديد المسبق للحاجات التدريبية التي

يقتضها الأداء الفعال في المنظمة المعنية يعتبر حجر الأساس لنجاح التدريب وتحقيق أفاق استخدامه بالمنظمة¹

✓ **مرحلة تصميم البرامج التدريبية:** تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لكي تفني بهذه

الاحتياجات. وتتضمن مرحلة تصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي ما يلي:

- تحديد الموضوعات التدريبية: ويقصد بها وضع محتوى التدريب الذي يشتمل عليه البرنامج التدريبي ويتم ذلك من خلال التعرف

على المشاكل التي تحدث في المنظمة ومن ثم تعمل على تحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه المشاكل

¹ حمود خضير كاظم، الخرشة ياسين كاسب 2013 إدارة الموارد البشرية ط5 الاردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي: تقوم فكرة تتابع الموضوعات على اعتبار البرنامج وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية ترتبط بمهدف واحد ومحدد، وأهم قواعد المتبعة في تتابع الموضوعات ما يلي:

- أن يبدأ موضوع التدريب بمدخل عام في طرح الفكرة من التدريب وذلك لإثارة اهتمام المتدربين البدء بالجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع التدريبي، وتنطبق هذه القاعدة في حالة التدريب لرفع المهارات حيث يبدأ العاملون أولاً على نطاق عام ثم يسير النقد نحو التفاصيل والجوانب الأكثر تعقيداً وصعوبة.

أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج وعمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدربين انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

أساليب التدريب: الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين¹

✓ **مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية :** وتعني تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية أي أنها مرحلة تنفيذ

البرنامج التدريبي وإخراجه الى حيز الوجود

- توقيت البرنامج ويتضمن هذا الجانب موعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

- المرافق والتسهيلات التدريبية ويتضمن هذا الجانب اختيار المكان وفق لمتطلبات البرنامج التدريبي وتحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

- المدربين والمتدربين: التأكد من الاتصال بهم وتعريفهم بمواعيد البرنامج التدريبي. الخ

✓ **مرحلة تقييم فعالية البرنامج التدريبي:** اقترح الكاتب Kirk Patrick اربع مستويات لتقييم البرامج التدريبية وهي²:

- ردود الفعل - التعلم - السلوك - النتائج.

وتتعلق المستويات الثلاث الأولى بالمتدرب وأما المستوى الرابع فيقيم مدى تأثير التدريب على المنظمة والجدول التالي يبين ذلك:

¹ السكارنة بلال خلف 2011 ، اتجاهات حديثة في التدريب ، الاردن دار المسيرة للنشر و التوزيع

² حريم حسين ، 2013 ، ادارة الموارد البشرية دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ص234

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

الجدول رقم 01: تقييم التدريب

المستوى	من يقوم بالتقييم و متى	الاساليب
ردود فعل المتدرب الفورية التعلم :مدى تحقيق اهداف التعلم السلوك: مدى قياس المتدرب بعمله بصورة مختلفة النتائج :مدى اسهام التدريب في تحقيق اهداف المنظمة	في نهاية البرنامج بإشراف المدرب في نهاية البرنامج بإشراف المدرب اثناء العمل بعد البرنامج من قبل المدرب مع المتدرب و رئيسه من قبل المديرين و المديرين	استبانة و نقاش في نهاية البرنامج اختبارات و تقييم ذاتي من المتدرب المشاهدة تقارير المدير تقييم المشارك الذاتي مقاييس على مستوى المنظمة :رضا الزبائن، خفض التكاليف، الرضا الوظيفي ،جودة و اتقان العمل

وتفاوتت أساليب قياس وتقييم التدريب من حيث مصداقيتها ودقتها وتكلفتها. ويشير الكاتب Noe في هذا السياق إلى أن أدق المقاييس ولكن أكثرها تكلفة لتقييم التدريب هو قياس الأداء والمعارف والمهارات والاتجاهات لدى جميع العاملين، وبعد اختيار عدد منهم للتدريب يتم قياس معارفهم ومهاراتهم بعد انتهاء التدريب ومقارنتها بالعاملين الذين لم يتم تدريبهم وطريقة أخرى أسهل وأقل تكلفة هي اجراء اختبار قبل وبعد التدريب وهذا يظهر ويبين إن كان المتدربون قد حققوا مستوى محدد من القدرات والمعارف والمهارات¹.

2- التكوين: يبقى الأفراد بحاجة إلى تكوين مستمر ليتمكنوا من مسايرة الوظائف التي يشغلونها حالياً ومستقبلاً.

- تعريف التكوين:

يعرفه Fillipo: على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين و يعرفه Damid

King: بأنها العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال

¹ حريم حسين، مرجع سابق، ص 234

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

كما يمكن تعريف التكوين على أنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة. وتحقيق الفعالية للتنظيم الذي ينتمون اليه من جهة ثانية¹.

و يعرف علي محمد عبد الوهاب (1981) التكوين أنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، وفنية، وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية، أو مستقبلية بتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

تقوم هذه التعاريف على الاعتبارات التالية:

- أنها عملية منظمة:

-تهدف إلى إحداث تغييرات

- يكون التغييرات مرغوبا فيها:

-تؤدي هذه التغييرات إلى التطور الكامل للشخصية من أجل التكيف

- **أهداف التكوين:** تهتم المنظمة بالتكوين لأن ما ينفق فيه بعد استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون له عائد في المستقبل يعود

على المنظمة بالفائدة في مجال نشاطها، ويمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي²:

- ضمان حاجات المنظمة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة.

- التكيف المستمر للعمال بمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية.

- التقليل من حوادث العمل التي غالبا ما تكون نتيجة نقص الكفاءة ونقص المهارات الفنية للعامل.

- المساعدة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

¹ محمد الصيرفي. (2007). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي، ص 161

² القرني عبد الرحمان مدني 2014 ادارة الموارد البشرية في ضل تكنولوجيات الاعلام و الاتصال الاردن دار حليس الزمان ص 106

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- تأمين التوافق بين قدرات العمال ومعارفهم.
- خطوات التكوين: تمر عملية تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالخطوات التالية¹:
 - وضع خطة عمل لتحديد الأهداف المرجوة من التكوين.
 - تحديد الوسيلة المستعملة نظرا للأهداف المسطرة.
 - العمل على إثارة رغبة التعلم لدى الأفراد لبلوغ أهداف التكوين.
 - توجيه التكوين الى مختلف المستويات الادارية من أجل تحقيق أهدافه.
 - تطوير التكوين لمواجهة التغييرات المستمرة واستعمال الطرق الفعالة لتحقيق أهداف التكوين
- مسايرة مستوى أداء الفرد في منصبه و الاستثمار الأمثل بالنسبة للمتكونين بما قصد تغطية تكاليف التكوين، وتحقيق أقصى عائد يتناسب معها

د. الحوافز:

الحوافز من أهم العناصر تأثيرا في حياة الأفراد؛ لما في ذلك من إشباع الاحتياجات الطبيعية لهم و لرغبتهم، والمنظمات التي تقدم حوافزاً أفضل تحصل على مستويات عمل أعلى من الأفراد المؤهلين، هذه هي القاعدة العامة؛ لذلك تسعى بعض المنظمات العالمية إلى تقديم حوافز تتناسب مع قوة العمل التي تتميز بالولاء والالتزام، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة والتميز، مع مراعاة الفروق الفردية في الأداء واختلاف الحوافز باختلافها، وتعتبر الحوافز عنصراً مهماً، يسهم في تحديد نوعية الكفاءات الذين ترغب المنظمة في استقطابهم والإبقاء عليهم².

وفيما يلي سيتم تناول عملية الحوافز من حيث مفهومها وأهميتها ومراحلها وأنواعها.

¹ القرني عبد الرحمان مدني نفس المرجع السابق ص 107
² (المعشوق، 2011، ص. 115 ؛ ديسلر، 2014، ص. 65

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

1- مفهوم الحوافز: هي مجموعة العوامل التي تدفع الأفراد للتصرف بطريقة معينة أو طرق معينة¹، وكذلك تعرف بأنها قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، من أجل تخفيف حالات التوتر، وزيادة الإنتاجية²، وهي أيضا جميع المؤثرات التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين سواء كان إيجابيا أو سلبيا³، ويمكن تعريفها بأنها الرغبات والاحتياجات التي تقود الفرد وتدفعه إلى اتخاذ سلوك أو تصرف معين⁴، وهي مجموع العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة للأفراد ذوي الكفاءة، والتي تعمل على تحريك دوافعهم الداخلية، والسعي لإشباعها عن طريق تحسين مستوى سلوكهم، وتنمية ولائهم تجاه المنظمة⁵.

ويتطلب التخطيط الفعال لإيجاد حوافز مالية ومعنوية للكفاءات مؤثرة إيجابيا، فهم قاعدة المعرفة التراكمية للمنظمة، وما يحفز هذه الكفاءات على الإقبال على العمل وتحقيق معدلات الإنتاجية المنشودة، وتطوير المعرفة التخصصية، والإحفاق في تحفيزهم لا يؤدي إلى احتمال تركهم للعمل فحسب، بل يمتد أثره إلى ارتفاع معدلات الغياب، ونشوء السلوكيات السلبية، وضعف الولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي تدني الإنتاجية⁶.

2- أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز قوة محركة خارجية، تستخدم لحث الفرد على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، وعلى ذلك فهي ترتبط بمدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة، وأيضاً فإن اختيار الأسلوب الأنسب لتحفيز الكفاءات الأكاديمية يحقق الغاية من الحوافز على الوجه المطلوب .

وتظهر أهمية الحوافز فيما يلي:

- المحافظة على أداء وفعالية واستمرارية المنظمات في وسط تأثير ضغوط بعض العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

¹ (المعشوق منصور بن عبدالعزيز (2011). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام. الرياض: مركز البحوث في معهد الإدارة العامة ص 145)

² (الجلابية، غازي حسن عودة (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. ص 10)

³ (السقا، عون مفيد عبدالله (2013). الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، ص 38)

⁴ (علاقي، مدني عبدالقادر 2015 إدارة الموارد البشرية. (ط ٥). جدة: خوارزم العلمية ، ص 527)،

⁵ (خضير، بن زانه نوفل 2014. دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. ص 10)

⁶ أبو الجاديل، حاتم صلاح 2013. إدارة المواهب: نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ص 29)

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- المحافظة على كفاءات المنظمة بتلبية رغباتها و اشباع حاجياتها .
- وسيلة جذب للكفاءات المناسبة للعمل في المنظمة.
- وسيلة لإشاعة العدل بين الافراد العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- تنمية روح التعاون بين الافراد، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- زيادة الإنتاجية؛ حيث تساعد الحوافز في رفع معدل رضا الأفراد وبالتالي زيادة إنتاجهم، وذلك بربط الحوافز بكمية وجودة العمل.
- التأثير على سلوك معين، وتشجيع أنماط سلوكية معينة، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى العمال.
- محرك للوصول إلى الهدف، سواء هدف المنظمة أو أهداف العاملين، وتدعيم الدافعية للعمل، وزيادة الطموح¹

3- أنواع الحوافز:

تدفع الحوافز كمقابل للأداء المتميز. والحوافز عنصر متغير ومؤقت وليس دائماً؛ فهو متغير حسب الكفاءة، ومؤقت حسب وجود عنصر الكفاءة. وهناك أنواع كثيرة للحوافز؛ منها ما يلي:

أ- حوافز فردية وجماعية ومنظمة :

- الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تقدم لأصحاب العمال حسب إنتاجهم، أو حسب ساعات العمل الزائدة.
- حوافز جماعية: وهي الحوافز التي تقدم على مستوى مجموعة من الأكاديميين، أو وحدة، أو قسم، وتأخذ أنواعاً تماثل تماماً الأنواع الفردية، إلا أن السبب في دفعها على مستوى جماعي هو أن الأداء المتميز لا يظهر إلا في ظل جماعة أو فريق عمل.
- حوافز منظمة: وهي الحوافز التي تقدم على مستوى المنظمة ككل، وهنا يتقرر دفع الحوافز على أساس الأداء الكلي للمنظمة.
- ب- الحوافز المادية والمعنوية:

¹ ماهر، أحمد 2009. نظم الأجور والتعويضات. الإسكندرية: الدار الجامعية ص 22

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- الحوافز المادية: وتتمثل في الحوافز النقدية والملموسة؛ ومنها: الأجر، والزيادات السنوية، والمكافآت، والجوائز الملموسة، والمشاركة في الأرباح والتعويضات وغيرها.

- الحوافز المعنوية: وتتمثل بفرص الترقية، والشكر، والامتنان، والضمانات وغيرها.

ج- الحوافز السلبية والإيجابية:

- الحوافز السلبية: متمثلة في التهديد بالعقاب، أو الخصم من الراتب، والإنذار والتوبيخ، والحرمان من العلاوة، والتي تؤثر على العمال سلبًا.

- الحوافز الإيجابية: مثل الحوافز المادية، والترقيات، والعلاوات وغيرها، والتي ينعكس تأثيرها إيجابًا على العمال وتزيد إنتاجيتهم و دافعيتهم للعمل¹.

هـ. تقييم الكفاءات:

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منحها للمكافآت والعلاوات....؛

وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

أولاً: مقاربات تقييم الكفاءات

وتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي²:

1- مقارنة المعارف : وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.

¹ ماهر، أحمد 2009. مرجع سابق ص 22

² Valérie Marbach 1999, Evaluer et Rémunérer les Compétences, ed D'organisation, Paris, pp.20- 23.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

2- مقارنة المعارف العملية (المهارات): وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس للملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء الهام والأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لتحديدتها.

3- مقارنة المعارف السلوكية: حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، لذا فهي غير واضحة وغامضة ومما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية والتي هي في الواقع توليفة من مجموعة من الموارد ووفق هذه المقاربة أداء المنظمات مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المتطورة.

4 المقاربة الإدراكية cognitive: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج استراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

ثانيا : أدوات تقييم الكفاءات: توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الادوات نجد ما يلي:

1- **مقابلة النشاط السنوية:** تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة للمنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحياناً السداسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن للمنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات¹.

2- **المرافقة الميدانية:** للمرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقدم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبات للمرافقة للميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم برفقة المسؤول المشرف على التقييم².

¹ كمال منصوري، سماح صولح 2010، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية جامعة محمد خيضر بسكرة، 7 جوان 2010 ص 62
² نفس المصدر السابق

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

-3 مرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة للمعارف النظرية العملية والسلوكية للبيئة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما ترجع إليه في تحديد الكفاءات¹.

وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها "تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركة الداخلية".

ولزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضاً نذكر أهدافها²:

-تمكين الافراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة

-تطوير الكفاءات في ميادين متعددة

-تمكين الأفراد من المساهمة في:

-التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن؛

- عمليات الصيانة للمرتبطة بتوفير للمعارف للمتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي للمعارف التكنولوجية؛

-تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغييرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج .

الاتصال والمشاركة كونهما ضروريان لتشكيل فريق العمل المستقل.

توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد. وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة

بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات، وتشكل من ثلاث أجزاء أساسية:

¹ اسماعيل حجازي 2005 مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة 2005 ص124
² المرجع السابق ص 125

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده....).

- معلومات متعلقة بالكفاءات وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).

- معلومات عن الحركة (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل.....

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ أن لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به.

4- طريقة مركز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون

مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.....

إن المنظمات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة؛

- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛

- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها.

المطلب الثاني : الاطار النظري للأداء المتميز

يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء العالي أو المتفوق أو المتميز بشكل بخاص، من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من

قبل المنظمات لارتباطها بشكل كبير بهدف ونجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية المتغيرة وتعكس إدارة التميز الحاجة إلى مدخل

شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع البيانية المحيطة

بها من ناحية. كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها الداخلية واستثمار كفاءتها المحورية وتحقيق الفوائد لأصحاب

المصلحة والعاملين بها من جهة أخرى.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

و تعتبر إدارة التميز بمثابة فلسفة حديثة ساهمت في بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره، والوصول به إلى مستويات غير مسبقة، إذ اعتبرت هذه التنظيمات تميز الأداء بمثابة نموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل لتحقيق نتائج متفوقة وباهرة تضمن بقاءها واستمرارها.

أولا مفهوم الأداء :

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقول الاقتصاد وتسيير المنظمات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

وقد تنوعت وتعددت تعريف الأداء نلخصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (01-01) تعريف مختلفة للأداء

الرقم	صاحب التعريف	التعريف
01	Ph.Lorrino	الأداء هو الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكلفتها والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بhamش في الأداء الكلي للمؤسسة ¹
02	مهديد	الأداء هو انعكاس لمدى نجاح المنظمة في تحقيق استراتيجيتها وأهدافها ورسم مسار لمستقبل ناجح وذلك انطلاقا من الاستخدام الأمثل للوسائل والموارد والمهارات والمميزات آخذا في الحسبان رغبات أصحاب المصالح ²
03	آخرون	الكيفية التي يؤدي العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج ، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة ³

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على عدة مراجع

¹ فاطمة الزهراء مهديد، 2010 الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشور)،

جامعة المسيلة الجزائر، ص 36

² نفس المرجع السابق ص 37

³ عبد الملوك مزهود، 2001 الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقويم، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، العدد الأول الجزائر، ص 86

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

حسب التعاريف السابقة فإن الأداء هو ما يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقاً من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة .

ثانياً: ماهية الأداء المتميز :

1- مفهومه : إن التميز بصفة عامة يعلى التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، والتميز في الإدارة

يعلى التفوق في أداء وإنجاز الأعمال، ويشير على السلمي أن تميز الأداء في الإدارة الحديثة ينطوي على بعدين¹:

البعد الأول: التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة يتم التفوق من خلالها على كل المنافسين عبر منطق التعلم.

البعد الثاني : كل نواتج الإدارة من أعمال وقرارات وكل نظمها وفعاليتها يجب أن تتسم بالتميز، والذي لا يترك مجالاً للانحراف و الخطأ ،و ذلك من اول مرة .

ويعرف النموذج الأوروبي لإدارة التميز (The European Excellence Model) الأداء المتميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"².

ويمكن القول بأنه يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج الأعمال في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، والذي يقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي في الوصول إلى أهدافها، وإن ما يزيد الأداء المتميز أهمية وخصوصية اشتماله على ثلاثة أبعاد هي³:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة.

- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

¹ علي السلمي 2002، إدارة التميز ،دار غريب للطباعة و النشر ،القاهرة ،ص 12

² C. Woods, L'excellence avec un majuscule 2014, EFQM Pratical guide for self assessment, www.managementagora.com 27.04.2014

³ نايل سالم فلاح الرشيدة 2007، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب و بناء نموذج تقييمي ،اطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية ص11

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

وبناء على هذا فتميز الأداء بالمنظمات إنما هو محصلة لتميز أداء الموارد البشرية من جهة، وتميز أداء الوحدات التنظيمية من جهة أخرى، علاوة على كل تكبيرات البيئة الخارجية.

ان الأداء المتميز ليس مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إنما يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق برأس المال البشري المبدع والاستثنائي¹.
ويضيف Drucker بأن " تميز المنظمات يأتي من التميز في إدارة المعرفة التي يمتلكها الأفراد، وبالتالي فإن الأداء المتميز هو الذي تنفرد به المنظمة دون سواها"².

ويمكن القول بأن الأداء المتميز هو الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مهرة ترضى العملاء والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقتول في عصر التنافسية والعولمة، عصر الانترنت وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال وعمر سيادة العقل البشري³.

ويقوم منهج التميز في الأداء على "فلسفة تركز على أربعة مبادئ رئيسية، تتمثل في القيادة بالعمل، الإدارة بالأداء، قيمة المنظمة في الموارد البشرية والتحسين المستمر.

و عليه يمكن القول بأن الأداء المتميز يرتبط بإنجازات ملموسة للمنظمة ترتبط بما تفعل وكيف تفعل. وإن نتائج المتحصل عليها يجب أن تتميز بالاستمرارية وأن تدعم في المستقبل، وإن هذه النتائج ترتبط بأصحاب المصلحة و ليس النتائج المالية فقط علاوة على التميز في ارضاء العملاء، الموارد البشرية واشباع رغبات المجتمع ككل .

من التعاريف السابقة نستطيع تعريف الأداء المتميز على انه إنجاز الأعمال بشكل يفوق حدود المعايير المنظمة ويتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا والوصول إلى انجازات تتميز بالتفرد والإبداع بما يعزز تميز المنظمة .

2-اهداف تبني منهج التميز في الأداء :

يمكن إبراز أهم الأهداف والفوائد التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال العمل على تميز أدائها، كما يلي¹:

¹ بسام عبد الرحمان يوسف 2005، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز ،اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ،جامعة الموصل ص49

² نفس المرجع

³ مدحت محمد ابو النصر 2012، الاداء الاداري المتميز ، ط 1 ،المجموعة العربية للنشر القاهرة ص68

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

-تحسين وتطوير أداء العاملين.

- التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره، وزيادة رضا وولائه، وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز.

- الوصول إلى ثقافة تركز أكثر على العملاء، والحفاظ عليهم.

- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.

- التركيز على الأهداف الرئيسية للمنظمة ومتابعة وتطوير أدوات قياس الأداء .

- رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية.

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

- تعلم اتخاذ القرارات المتميزة والمستندة إلى الحقائق.

- تقليل المهام عديمة الفائدة في زمن العمل المتكرر، وتقليل المهام اللازمة للحصول على مخرجات ذات قيمة للعميل.

3 -دوافع البحث عن تميز الأداء: في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة وثورة الاتصالات والمعلومات والتركيز

الكبير على المعرفة ورأس المال البشري كمصدر لها، وفي ظل عالم المنافسة المتزايدة بات لزاما على المنظمات أن تستجيب لكل هذه

المتغيرات من خلال العمل على الوصول إلى أداء متميز يؤهلها للاستمرار.

ويمكن أن نختصر أهم الأسباب التي تدفع المنظمات للبحث عن التميز في الأداء في²:

- معدلات التغير السريعة.

- زيادة حدة المنافسة.

- المحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها.

¹ صالح الرشيد 2009 التميز في الاداء ماهيته و كيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال محلة آفاق اقتصادية ،مركز البحوث و التوثيق، الامارات العربية المتحدة ، ص 113-114

² عادل زايد ،الأداء التنظيمي المتميز :الطريق الى من منظمة المستقبل ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة 2003 ،ص 06

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

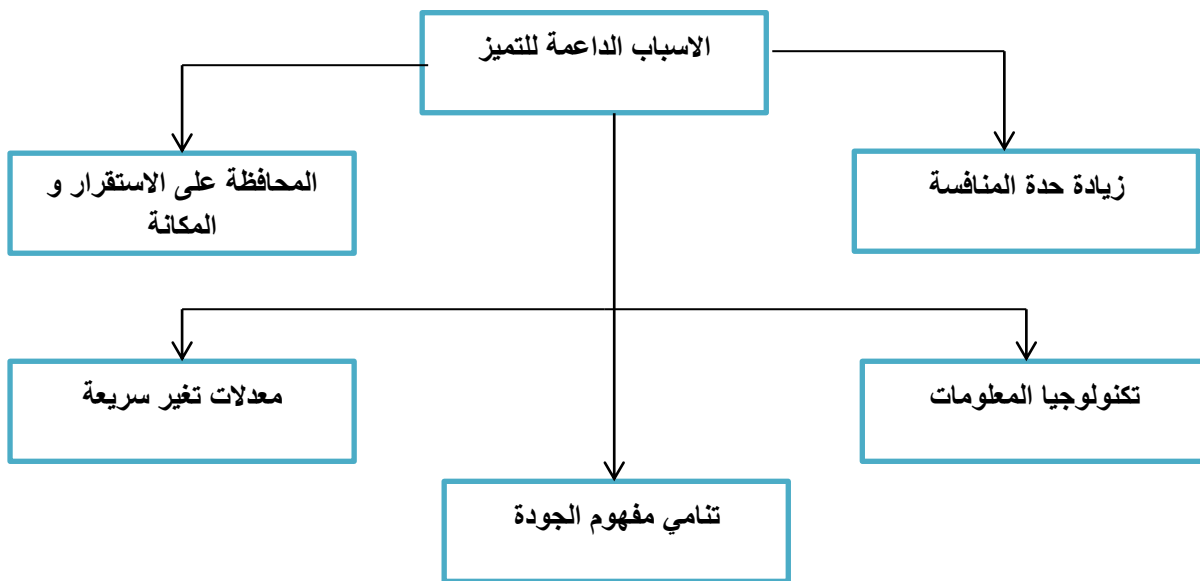
- تنامي الشعور بالجودة.

- تنامي الشعور بالجودة

- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

ويمكن أن تترجمها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-12): الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: عادل زايد مرجع سابق، ص 07

4- خصائص نظام ادارة التميز :

إن إدارة التميز ترتبط بالإنجازات الملموسة للمنظمة، والعمل على استمرارها وتدعيمها في المستقبل. ولا يتحقق هذا من خلال النتائج المالية فقط بل من خلال النتائج المتعلقة بأطراف المصلحة المختلفين بالمنظمة ممثلين أساسا في الموارد البشرية ، العملاء، والمجتمع ككل، وعليه يمكن القول بأن إدارة التميز نظام متكامل يتطلب توفر العديد من الخصائص، نوجزها كما يلي¹:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار.

¹ عبد العزيز حسن 2009 ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود لمكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ص 327-328

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وشروط الجودة وآليات الرقابة ومداخل التصحيح.

- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الخارجية.

نظام معلومات متكامل لرصد المعلومات بجميعها معالجتها، تداولها، تحديثها وحفظها واسترجاعها. فضلا عن قواعد توظيفها لدعم القرار.

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية واستثمارها وتنميتها وتقديم أدائها وتقييم أداء الكفاءات الفردية والجماعية ووحدات الأعمال الاستراتيجية.

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير. وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج بما يؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز.

5- أهم مشاكل ومعيقات التميز في الاداء: تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل وعراقيل تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن ثم تحد من قدرتها على إحراز التميز ومن أبرز المشاكل التي تواجه المنظمات في طريقها نحو التميز ما يلي¹:

- ضعف البناء الاستراتيجي، وضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك الأفراد.
- ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لها، والعجز عن استثمار ما ينتج عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات.
- قلة الوعي بالكفاءات المحورية ومصادر التميز للمنظمة، ومن ثم غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك الكفاءات.
- التناقض الواضح بين أهداف الإدارة والكفاءات البشرية، وخاصة المتميز منها.
- ضعف نظام إعداد وتطوير القيادات الإدارية.
- قصور إدارة وتطوير رأس المال البشري، بسبب ضعف سياسات الاستقطاب والتدريب والتعليم. الترقية الإحلال الوظيفي، نظم وصف وتصنيف الوظائف والتقييم وغيرها. بصفة عامة ضعف برامج تخطيط وتطوير وصيانة ورعاية رأس المال البشري بالمنظمة.
- ضعف أنظمة إدارة المعرفة بالمنظمة، وعدم مواكبة التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.

¹ نفس المرجع السابق ص 308-309

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- مقاومة التغيير والتطوير، وغياب البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
 - ضعف التوجه التسويقي وافتقار النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء .
 - التركيز على المشاكل الحالية والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لإدارة المستقبل.
 - التأثير بمتغيرات البيئة الخارجية من نظم اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية، بيئية الخ.
- كل المشاكل السابقة وغيرها. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة البيئة سريعة التغيير والتحولات التقنية الكبيرة، وبتأثير التوجه نحو العولمة وتحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات العابرة للقارات تفرض على المنظمات التي تسعى للبقاء من خلال التفرد والتميز. على الآخرين أن تتغلب على كل هذه المعوقات بالاعتماد على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام أعمال عالمي سريع الحركة.

تحديات الأداء المتميز: تواجه المنظمات في سبيل بلوغها الأداء المتميز عدداً من العراقيل والتحديات، والتي تعرض لها العديد من الباحثين وفيما يلي بعض من أهمها:

يرى (الفياض) أن أهم تحديات الإبداع على مستوى المنظمة هي¹:

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الراهن بسبب التكاليف التي يقتضيها مثل هكذا تغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها.
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة والثقافة التي يستلزمها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية.

أما (الهيجان) فقد لخص التحديات التي يواجهها الإبداع والتميز فيما يلي¹:

¹ (الفياض محمود، 1995، النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية عمان ص(33)

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

- التمسك بالأنماط المألوفة. عدم وضوح الرؤية.

وأضافت (الزهري) بعض التحديات التي تواجهها فلسفة التميز التي تخص بيئة الأعمال العربية وهي²:

- مقاومة التغيير.

- جمود القوانين.

- غياب التحفيز

- تجنب المخاطر.

كانت هذه لمحة عن بعض التحديات التي تعترض سبيل الأداء المتميز، ويجب كل منظمة أن تعمل جاهدة على تجاوزها وتلافيتها قبل التفكير بتبني فلسفة التميز.

دور المنظمة المتعلمة في بلوغ الأداء المتميز:

لا توجد طريقة سحرية للتحويل للمنظمة المتعلمة، ذلك أن الأمر يتعلق بمجموعة تغيرات قيمية سلوكية استراتيجية وهيكلية في عملية أطلق عليها Watkins and Marsick³ عملية نحت (sculpting) للمنظمة³

إذا كانت المنظمة المتعلمة السبيل التنظيمي الأمثل لبلوغ التميز، فإن الأمر لا يتم بدون الدعائم التالية وما تشكله من بنية داعمة لاستدامة التميز بفضل التعلم التنظيمي المستمر.

1. القيادة : مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالبقاء والنمو وزيادة قدراتها التنافسية. ومن هنا ظهر العديد من الباحثين الذين نادوا بضرورة التحويل نحو القيادة الحافزة تمثل توجهها جديداً لقيادة المنظمات⁴ التي تروم التميز من خلال مبادئ التعلم التنظيمي المستدام القيادة الإدارية المتميزة كأسلوب تسييري يسهم في خلق خزان معرفي للمنظمة من

¹ (الهيجان عبد الرحمن (1994). منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية . مجلة الإدارة العامة صفحة (32)

² (الزهري، 2002، صفحة (3)

³ Marquardt, M. J. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering 5 elements for corporate.** David Black Publishing INC P.210 .

⁴ النميمي، 2008، صفحة (195)

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

خلال تحويل المعرفة الضمنية التي بحوزة الأفراد إلى معرفة صريحة تحوزها المنظمة، وبالتالي تحول هذه الأخيرة إلى منظمة متعلمة تمتلك ميزة تنافسية استراتيجية تمكنها من مواجهة التحديات المتزايدة في ظل عولمة الاقتصاد¹ وما تفرضه من تحديات ورهانات. يعبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية التطويرية وقبول الأعمال ذات التحدي بصورة تمكن المنظمة من مواجهة المشاكل والأزمات بتعليمية فائقة؛ حيث أن للقيادة تأثيرا بالغا ومباشرا على التميز وذلك من خلال رفع المستوى التعليمي لأعضاء التنظيم.

تتمتع القيادة في ظل فلسفة المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي والتي تروم التميز والريادة بالتحفيز والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي ينأ عن التقليد عملها على تشجيع المنافسة بين الأفراد فكلما تبنت القيادة العليا استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين كلما أفسح المجال لتبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة² بما يفضي إلى تدوير المعرفة تنظيميا ومن ثم تخزينها.

2- الثقافة التنظيمية: عرف «Schein» الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تبتكرها أو تكتسبها جماعة تنظيمية معينة؛ بحيث تستفيد منها في التغلب على المشاكل التي تواجهها في عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، على أن تكون ملزمة لكل أعضاء التنظيم، ويتم تلقيها لكل عضو وافد على أنها الأسلوب الأمثل للإدراك والتفكير للتعامل مع المشكلات والتحديات³

و اعتبر «Peters & Waterman» الثقافة التنظيمية على أنها: "توليفة قيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز"⁴

فالثقافة التنظيمية داخل أي منظمة تشكل العامل الرئيس الذي يحدد ما إذا كان النشاط التنظيمي دائم التطور ويبلغ درجات التميز أم أن المنظمة تتدهور وآيلة إلى الفشل والانحيار كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دور المحدد الحاسم لسلوك كل أفراد

¹ مقيص صبري. (2013) دور القيادة في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم الشركة، ص (147)
² بوسالم ابو بكر (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ص (73)
³ الزوي نسرين حسن 2006 دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الاداء التنظيمي بمدينة بنغازي مذكرة ماجستير جامعة بنغازي ليبيا، ص 18
⁴ فريد كورتل (2016). "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديين". مجلة الباحث الاقتصادي (5)، 35-75، 2016، ص (41)

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

التنظيم (قادة ومرؤوسين) والمتعاملين معها¹ فهي من يكسب المنظمة هويتها ويجسد فلسفتها وتوجهاتها تعتبر الثقافة التنظيمية المتميزة حاضنة استدامة التفوق والإبداع والتميز بالمنظمة. تسهم الثقافة التنظيمية بمنظمات التعلم المستدم، في خلق مناخ تنظيمي/قيمي يضمن ديمومة التحسين المستمر والاستجابة الفائقة لرهانات الاستمرار بجعل المعرفة اكتساباً، خلقاً ومن ثم نشرها القيمة التنظيمية الأسمى.

3 الهيكل التنظيمي: يعني الهيكل التنظيمي صورة المنظمة أو شكلاً يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسة والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط تلك الوحدات ببعضها البعض وكذا خطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف بما يعني أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد ولمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكل تفوق وتميز. إن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يتوقف على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من المواءمة والتطابق بين هيكلها التنظيمي وأهدافها²

فالهيكل التنظيمي أحد أهم المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار وإتاحة الفرص أمام ظهور وتبلور الطموحات الفردية وتسهيل طرق وأساليب التعلم المستمر بما يكفل الاستفادة القصوى من طاقات وقدرات كل أفراد التنظيم. فالهيكل التنظيمي وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها بكل تميز.

4. المورد البشري: يعتبر المورد البشري مفتاح تميز أي منظمة، فهم مجموع الأفراد المنتمين إلى المنظمة ويقومون بممارسة الأنشطة داخلها وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في القدرات والمهارات الكفاءات الخبرة). وهذا ما جعل المورد البشري المؤهل معرفياً أغلى الأصول المستدامة للمنظمة وأهم مورد يتوجب عليها الاستثمار فيه من خلال الاستغلال المتفوق لخصائصه حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية على رفع عدد المرؤوسين المتميزين "النجوم" بمقابل المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على هذا المورد البشري المتميز كونه محور تمييزها وأساس ثبات حصصها السوقية. يتمثل التميز من خلال المورد البشري المؤهل معرفياً في درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية

¹ (بلكبير و بوفطيمة، 2005، ص 282)
² (بوسالم، 2015، مرجع سابق ص (77-78))

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

المهام ، وامتلاك قدرات وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات بالشكل الذي يعزز إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة¹

5-الاستراتيجية : يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتجسيد رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزاي المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. فضلا على أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضعها قيد التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إذا فتميز المنظمة يتم من خلال صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقومها باعتبارها منهجية أو أسلوبا شاملا يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء المتميز طويل المدى² ومن أهم استراتيجيات تحقيق التميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة ما يلي:

1. الاحتواء العالي :ظهر مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HDM) في بداية ثمانينات القرن العشرين يعود الفضل في ظهور المفهوم ومن ثم انتشاره إلى كل من Lawler Walton & Beer وعبروا عنه آنذاك ب إدارة الالتزام العالي (High Commitment) Management ليكونوا بهذا قد مهدوا لمدخل إداري جديد قابل للإحلال محل النموذج التايلوري الذي وصفه Walton بالمدخل الرقابي و رأى ان إدارة الاحتواء العالي (HTM) المدخل الإداري الأكثر توافقه للمنظمات الساعية للتعلم مل تواجهه من منافسة و عدم تأكد شديدين نظير ما يوفره هذا المدخل من أساليب تعاونية تساندية فيما بين العاملين و تفويضه من الرؤساء الى المرؤوسين .

2. التمكين التنظيمي :يثير موضوع التمكين الإداري و ذلك من بداية ثمانينات القرن المنصرم اهتماما كبيرا لدى العديد من ممارسي الإدارة، منظرها و مفكرها من خلال ما جاء في بحوثهم و دراساتهم من مواضيع تهدف إلى تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي والتوجه نحو تسطيح الهيكل التنظيمي.

و يُعرف التمكين التنظيمي بأنه : أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب

¹ (حسوني أنير عبد الأمير ، (2010) ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2010، ص (214)

² (الضالعين علي 2010 اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي مجلة دراسات العلوم الإدارية ، صفحة (71)

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية¹ كما يعرف بأنه : "العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة وريادتها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وتجسيد هذه الرسالة على أرض الواقع"²

¹.Bruce, Manuel. (2003). **Measuring Empowerment**. **Lead & Organization Development Journal**. 2003, p104-102

² عفانة حسن مروان (2013) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة صفحة (10).

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية

يختص هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية والبالغ عددها (20) دراسات لكل متغير، التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، سواء بالنسبة للمتغير المستقل (الصمت التنظيمي) أو بالنسبة للمتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) أو فيما يخص العلاقة بينهما، ولقد تم عرض الدراسات السابقة بأسلوب تاريخي تنازلي من الأحدث إلى الأقدم حسب سنة الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية:

و نذكر من الدراسات العربية، ما يلي:

1) دراسة شايب عبد الرؤوف و آخرون، 2022: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاستشفائية وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين حيث تم توزيع استبيان يتكون من 75 استبانة تم استرجاع 45 استبانة ، يتكون مجتمع الدراسة من عمال و إداريين المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي وقيد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V25 و توصلت الدراسة الى أنه توجد فروق ذو دلالة احصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية تبين مساهمة تنمية الكفاءات البشرية في الأداء المتميز في المؤسسة.¹

2) دراسة عبد الحكيم لعياضي 2022 هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية كآلية في تحقيق الأداء الفردي، الجماعي المتميز. وتكونت عينة البحث من 36 فرد من إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج، وتم اختيار بطريقة قصدية. واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الاستبيان. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

-تساهم الإدارة الاستراتيجية بدرجة عالية كآلية في تحقيق الأداء الفردي والجماعي لإداري مديرية الشباب والرياضة، ويوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية كآلية في تطوير مهارات وخبرات ومعارف إداري مديرية الشباب والرياضة لمواكبة مختلف التغيرات

¹ شايب عبد الرؤوف و آخرون، 2022. دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي/ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

والتطورات التكنولوجية في مجال عملهم، والاعتماد على تطوير الإدارة الاستراتيجية كآلية في توفير أساليب وطرق حديثة للرفع من الأداء الفردي والجماعي لإداري مديريات الشباب والرياضة في الجزائر¹ :

(3) دراسة. جابر مهدي و آخرون 2021 اهتمت هذه الدراسة بمعرفة أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس، لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات ثم معالجتها بواسطة برنامج SPSS Smart PLS تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. اظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي لإدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها ضرورة اللجوء الى خرائط الكفاءات وتتبعها للتقليل من فجوة الكفاءة بضمان مطابقة كفاءات الموظف مع متطلبات الوظيفة.²

(4) دراسة بوداود فاطيمة الزهرة و آخرون 2020 : هدفت هذه الدراسة إلى تبين أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تميز الأداء لمجموعة متنوعة من المؤسسات الجزائرية وخاصة فيما يتعلق بالأبعاد التالية: رأس مال بشري، رأس مال تنظيمي، رأس مال الزبون، من خلال دراسة ستة وتسعون 96 استبانة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي Spss الاختبار الفرضيات بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية أخرى، وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج التي يمكن أن تساهم في تطوير عملية الاستثمار في رأس مال الفكري مما يؤدي الى تحقيق الأداء المتميز لدى المؤسسات:³

(5) دراسة زارع رباب و بورحلي احمد توفيق 2019: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات آراء القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي تبسة حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها (توظيف، تنمية، تقييم) والدور الذي تلعبه في تحقيق كفاءة وفعالية و جدوى واستدامة مستوى الأداء في هذه الجامعة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى الأهداف المحددة ومن أجل الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية (مدير الجامعة ونائبه، عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام) بجامعة العربي التبسي، تم تحليل نتائجها من خلال برنامج SPSS ، وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين

¹ عبد الحكيم لعباسي، 2022، "الإدارة الاستراتيجية كآلية في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريش"، *مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية* / المجلد 07 العدد 02، ص 352-371.

² دراسة جابر مهدي و آخرون. 2021. أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس، *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات* المجلد 10 / العدد: 01 جوان . ص 149-168

³ بوداود فاطيمة الزهرة و آخرون . 2020. "أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تميز الأداء"، *مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة* ، العدد: 02 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

المتغيرات الفرعية والتي تمثل وظائف إدارة الكفاءات البشرية (توظيف، تنمية، تقييم) والمتغير التابع المتمثل في مستوى كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة الأداء.¹

(6) دراسة بعجي سعاد، 2019 هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية أبعادها (بيئة العمل، الحوافز، التمكين، الاستقرار والأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة (أركوديم) ميديا. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (35) عاملاً، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 19) توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.²

(7) دراسة شوشان سهام، يحيوي نعيمة، 2017 : بعنوان دور تسير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة: شركة الاسمنت عني التوتة- باتنة. تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور تسير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عني التوتة- باتنة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (57) عينة من الإطارات بالشركة محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية لاختبار فرضياتها. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) فقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج تحقق أغلب فرضيات الدراسة والتي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسير الكفاءات بمختلف أبعادها (توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) والأداء المتميز.³

(8) دراسة بن حجوبه محيد، باصور عقيلة، 2017 : بعنوان الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز للمؤسسة في ظل إدارة المعرفة -دراسة حالة: مؤسسة موبيليس بالمدينة. هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة ودور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (28) عينة من العاملين في مؤسسة موبيليس بالمدينة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل

¹ زارع رباب، بورحلي احمد توفيق. 2019، "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد الخامس، العدد 2، ص 381-404

² بعجي سعاد، 2019. "دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا". *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد الخامس، العدد 2، ص 515

³ شوشان سهام، يحيوي نعيمة جامعة باتنة. 2017. "دور تسير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز"، *مجلة الحقوق و العلوم الانسانية*. ص 131

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

البيانات وتعريف المصطلحات. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20) تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع من خلال (حل المشاكل واتخاذ القرارات، القابلية على التغيير، روح المحازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الابتكار، المبادرات الخلاقة) والأداء المتميز تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 93.8%.¹

9) دراسة عبد المطلب بيسار 2017 هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، ولتحقيق ذلك من الناحية العملية وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (141) عاملاً من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين متغيرات الأداء المتميز، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثيرات رأس المال البشري في كل أوجه نشاطات المؤسسات.²

10) دراسة عبد الصمد سميرة 2016 : بحثت في دور الاستثمار في الرأس مال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة بباتنة "SCIMA" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات وتأكيد أهمية قياس الاصول غير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري وتبيان ضرورة تبني وتطوير طرق لقياس الرأس مال البشري تحضير في الأداء بالمصادقية والفيول واستخدمت منهج التحليلي الوصفي وقد توصلت الدراسة الى الالتزام بالدعائم الأساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمنظمات من شأنه المساهمة بتحقيق مستويات غير مسبقة مین الأداء كميًا توصلت إلى الدور الحساس لعملية تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز.³

11) دراسة عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله ، محمد حسن الطيب عدلان 2022 تناولت هذا الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حيث تمثلت الأهداف في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز

¹ بن حجوبة محيد، باصور عقيلة، 2017. "الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز للمؤسسة في ظل إدارة المعرفة - دراسة حالة: مؤسسة موبيليس بالمدية"، مجلة الدراسات المعقدة الاقتصادية المعقدة مجلة دولية العدد 04 ص 52

² عبد المطلب بيسار، 2017. " دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة" - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 2017/17

³ عبد الصمد سميرة، 2016. دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

المؤسسي في مجموعة جيااد الصناعية، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مجموعة جيااد الصناعية، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جيااد الصناعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي ودراسة ميدانية حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات تم استخدام عينة قصدية مناسبة ، حيث وزعت 91 استبانة للعاملين بوحدات مختلفة ، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها ، أن هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي ، و توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جيااد الصناعية، يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين بمجموعة جيااد الصناعية، يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الاعمال بمجموعة جيااد الصناعية، يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بمجموعة جيااد الصناعية، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال الملتقيات والمؤتمرات والورشات والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء، وأوصى الباحث باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات ، العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوى أدائها ، اقترحت الدراسة اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بدور الموارد البشرية في تحقيق التميز¹.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

نذكر من بين الدراسات الأجنبية التي بحثت في موضوع الدراسة، ما يلي:

12- دراسة (Khan et al, 2019). ناقشت هذه الدراسة الأثر الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي للموظف: دليل تطبيقي من قطاع التعليم العالي. اختبرت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات) على أداء العاملين في 6 جامعات باكستانية حكومية من خلال الدور الوسيط لرضا العاملين وعددهم 240 عضو هيئة تدريسية. ولهذا الغاية تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي لممارسات الموارد البشرية الآتية الذكر على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بوجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الرضا الوظيفي بشكل إيجابي،

¹ عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله ، محمد حسن الطيب عدلان. 2022. "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بالتطبيق على مجموعة جيااد الصناعية بالسودان". مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد 3 العدد 7 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

كما أن الرضا الوظيفي له أثر إيجابي في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات. واقترحت الدراسة على صانعي القرار في هذه الجامعات الاهتمام بشكل كبير في ممارسات الموارد البشرية، والتركيز على رضا أعضاء الهيئة التدريسية، لأن ذلك سيعمل على تحسين أدائهم. وتم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء المتغير المستقل والمتغير التابع وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية المتوقعة¹

13- دراسة (Hafsa Shaukat et al. 2015) قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم "ممارسات الموارد البشرية" وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف. تم إعداد استبيان يتألف من 31 من العناصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف العمل، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من أجل إيجاد علاقة وربطها مع النتائج، وتوصلت الدراسة استنادا إلى نموذج وطني من الشركات إلى أنه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائما الأهم في أي منظمة إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دورا حاسما ومهما في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصاديا وإحصائيا في أداء الموظف .²

باختصار، جميع "ممارسات الموارد البشرية" المختبرة ترتبط ايجابيا مع أداء الموظفين، وأوصت هذه الدراسة على أنه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصوصا أداء الموظف، وينبغي مراجعة وإصلاح وتحديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض وعمليات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية ومراقبة سير عمل هذه الأنظمة بشكل دائم، لذا على كل المنظمات المهتمة بالنمو والأداء العالي من خلال زيادة مشاركة العامل اعطاء أهمية للتدريب والاختيار والتعويض والتحفيز.

14- دراسة (Momena Akhter& Nur-E-Alam Siddique, 2013) هدفت هذه الدراسة الى معرفة

اثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلادش و لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقا لعينة تتألف من 160 من موظفي سبع شركات للإسمنت

¹ Khan et al.(2019) . The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector

² - Hafsa Shaukat.(2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance -case study.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

المدرجة في دكا المالية للتبادل. أظهرت النتائج أن التدريب، التنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف. ومن ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاما في معمل الاسمنت في بنغلاديش. والإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين ومما توصلت اليه هذه الدراسة انه يجب على شركات الإسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مبتكرة وجديدة. وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية. وينبغي أن تنفذ تقنيات تقييم الأداء الجديدة والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول أداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر.¹

15- **دراسة (Oraphan Chain, 2010)،** بعنوان: "استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات، ممارسات الموارد البشرية والميزة التنافسية، دراسة حالة قطاع صناعة المطاط في تايلند " حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى استعراض بعض الاستراتيجيات الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية في صناعة المطاط في تايلند حيث استعرض الباحث المفاهيم النظرية المتعلقة بالشركات متعددة الجنسيات واستراتيجياتها وكذا ممارسات إدارة الموارد البشرية وأساليب إدارتها إضافة إلى الميزة التنافسية وطرق اكتسابها عن طريق ممارسات الموارد البشرية بما تحمل من قدرات ومهارات وكفاءات، ولقد كانت أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي أن الشركات المتعددة الجنسيات تعتمد أساليب إدارية حديثة في تعاملها مع مواردها البشرية واعتبارهم كشركاء وليسوا كأجراء فقط، واعتماد أساليب التنمية والتطوير والتعلم المستمر لمؤلاء من أجل استدامة الميزة التنافسية في صناعة المطاط في تايلند.²

16- **دراسة (Steven Riccio, 2010)** التي هدفت إلى تحليل برامج إدارة المواهب في سبع كليات وجامعات صغيرة إلى متوسطة الحجم في لينكولن؛ وذلك من أجل تحديد إلى أي درجة تساعد إدارة المواهب في دعم الأولويات المؤسسية، وبالتالي تحديد سلسلة من الممارسات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي. وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وأسلوب المقابلة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين إدارة المواهب والخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وكذلك

¹ Momena Akhter1& Nur-E-Alam Siddique: (2013), A Study of the Practices and its Impact on Employee Performance Cement Industry in Bangladesh.

² Oraphan Chain. (2010) **Multinational Corporation Strategies, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage : The Rubber Industry in Thailand»** PHD, University of Otara Malaysia, UUM,2010

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

أبرزت النتائج وجوب وجود منهج شامل لتطوير الموهبة على جميع مستويات المؤسسة، وكذلك أن تطوير القيادة الأكاديمية هو جزء من استراتيجية إدارة المواهب ضمن ثلاث كليات وجامعات، وأيضاً أوضحت النتائج أنه لا بد من التوجه نحو استثمار الوقت والموارد في إدارة المواهب من أجل نجاح المؤسسة.¹:

17- دراسة (Edralin, 2010) هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي أكثر توجيهها لريادة المنظمة في كبرى الشركات بالغلبين. تكونت عينة الدراسة من 300 موظف يعملون في 11 منظمة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وإن كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساوٍ إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه المنظمات.²

18- دراسة (Rakesh Sharma, 2009)،³ بعنوان: إدارة المواهب وتنمية الكفاءات في الهند، مفتاح القيادة العالمية وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى استخلاص الدروس حول كيفية بناء استراتيجية لإدارة المواهب والكفاءات من خلال التركيز على قضية جذب واستقطاب وتطوير واستبقاء أو المحافظة على المواهب الرئيسية والتي بدورها تعمل على تنمية وتطوير المواهب والكفاءات المتوسطة والحديثة التعيين، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تركزت حول سعي المنظمة الدائم إلى استقطاب المواهب والكفاءات ولو من الشركات المنافسة، والعمل على تحفيزهم للحفاظ عليهم من التسرب الوظيفي وكذا تنمية وتطوير مواهبهم وقدراتهم من خلال التعلم والتدريب المستمرين.

19- دراسة: (Anne P. Massey & V. Ramesh, 2008)⁴: حاولت هذه الدراسة تطوير إطار لرؤية شاملة حول مساهمة المعرفة التنظيمية في العوامل المؤثرة في الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية، كما قدمت سلسلة من الخطوات تساعد

¹ **Steven Riccio,(2010), Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders within the Administration at Private Colleges and Universities.** Digital Commons@University of Nebraska – Lincoln .

² Edralin, Divina M, (2010),“Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines” **DLSU Business & Economics Review**, Vol.(19), No.(2), p.p. 25-41

³.Rakesh Sharma (2009). Talent Management-Competency Development Key to Global Leadership Industrial and Commercial Training, Management-Development Institute, India:

⁴ Anne P. Massey & V. Ramesh,(2008) – «Enhancing Performance Through Knowledge Management: a holistic framework» Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research Pages: 18, USA

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

وتوجه المؤسسات إلى تبني مبادرات إدارة المعرفة، وأوضحت أن المؤسسات الناجحة تسعى إلى تحسين الأداء من خلال الاستفادة من الأصول المعرفية على نحو أكثر فعالية.

20- دراسة (Siu Chow, 2008) ¹: هدفت هذه الدراسة إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل. تكون عينة الدراسة من 248 فرداً من المنظمات العاملة في هونج كونج والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الاداء العالي للمنظمات عينة الدراسة.

المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة :

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه فيما يلي :

➔ **من حيث بيئة الدراسة:** تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية (السودان) وأخرى أجنبية (الصين، الفلبين،

رومانيا)، والبعض الآخر هنا في الجزائر. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – مديرية التوزيع بالمنية.

➔ **من حيث هدف الدراسة:** تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع الموارد

والكفاءات في المنظمات، في حين هدفت أخرى إلى بيان واقع أنشطة وممارسات إدارة الكفاءات في المنظمات العامة والخاصة ودورها في تحقيق التميز أو الأداء متميز. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

➔ **من حيث المنهج:** يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر إطارات مختلف المستويات في

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – مديرية التوزيع بالمنية.

¹ Siu Chow (2008) An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

→ من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم: تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات الموارد البشرية في المنظمات، إذ أن

الدراسة الحالية تعتمد في تحديد متغيرات إدارة الكفاءات على أنشطة إدارة الكفاءات والمتمثلة في: التخطيط الاستقطاب،

التكوين و التدريب ، التحفيز و التقييم.

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدى، إذ أنها لم تشر إلى دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء

المتميز إلا نادرا، وهنا تكمن القيمة المضافة التي تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، فالتغيير المستمر الذي تشهده

وتعيشه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يحتم عليها ضرورة التكيف معه من خلال إدارة وتطوير كفاءاتها و هذا من أجل بقائها

واستمراريتها ونموها وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز.

❧ أوجه الاستفادة من هذه الدراسات:

بعد اطلاعنا على هذه الدراسات في موضوع إدارة الكفاءات وعلاقتها بالأداء المتميز توضحت لدينا معالم الاشكالية والموضوع

بأكمله حيث ساعدتنا هذه الدراسات فيما يلي:

- بناء إشكالية الدراسة الحالية.

- بناء تساؤلات وفرضيات يمكن تفسيرها انطلاقا من هذه الدراسات.

- الإلمام بالخلفية النظرية وأي العناصر التي ينبغي تناولها.

- ضبط المنهج المناسب ونوع العينة وطريقة اختيارها.

- تصميم وتحديد أداة الدراسة (الاستبيان)

الجدول التالي يوضح أوجه الشبه و الاختلاف بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

الجدول رقم: (1-2) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وصف الدراسة الحالية			
- دراسة أكاديمية.			
- تناولت الدراسة إدارة الكفاءات و الأداء المتميز معا.			
تمت الدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز مديرية التوزيع بالمنية.			
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي.			
اعتمدت على الاستبيان.			
الرقم	الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
1	دراسة شايب عبد الرؤوف - شريف حمزة - سليمان يوسف - ربح الله عادل	- تناولت إدارة الكفاءات - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- طبقت على المؤسسات الاستشفائية - تناولت تنمية الكفاءات - تمت الدراسة في الوادي - تمت الدراسة في سنة 2022
2	دراسة عبد الحكيم لعياضي	- تناولت الأداء المتميز - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- طبقت على مديرية الشبيبة و الرياضة - تناولت الادارة الاستراتيجية - تمت الدراسة في برج بوعريريج - تمت الدراسة في سنة 2022
3	دراسة. جابر مهدي ، رحالية بلال ، بارة سهيلة	- تناولت إدارة الكفاءات - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- طبقت على اتصالات الجزائر - تناولت الأداء المؤسسي - تمت الدراسة في سوق اهراس - تمت الدراسة في سنة 2021
4	دراسة بوداود فاطيمة الزهرة ، دلال شتوح ، أسماء الزاوي	- تناولت المتغيرين معا - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- طبقت على عدد من المؤسسات الجزائرية - تمت الدراسة في الجزائر - تمت الدراسة في سنة 2020
5	دراسة زارع رباب و بورجلي احمد توفيق	- تناولت المتغيرين معا - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.	- طبقت على جامعة العربي التبسي - تمت الدراسة في تبسة - تمت الدراسة في سنة 2019
6	دراسة بعجي سعاد،	- تناولت الأداء المتميز - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- طبقت على مؤسسة اركوديم ميديا - تناولت جودة الحياة الوظيفية - تمت الدراسة في برج بوعريريج - تمت الدراسة في سنة 2019
7	دراسة شوشان سهام ، يحيوي نعيمة ، 2017	- تناولت الأداء المتميز - اتبعت المنهج	- طبقت على شركة الاسمنت .عين توتة - تناولت تسيير الكفاءات

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

		الوصفي التحليلي	- تمت الدراسة في باتنة - تمت الدراسة في سنة 2017
8	دراسة (بن حجوبه محيد، باصور عقيلة ، 2017	- تناولت الأداء المتميز - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- طبقت على مؤسسة موبيليس - تناولت الابداع - تمت الدراسة في المدينة - تمت الدراسة في سنة 2017
9	دراسة عبد المطلب بيسار	- تناولت الأداء المتميز - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- طبقت على عينة من المؤسسات الاقتصادية - تناولت الاستثمار في الرأسمال البشري - تمت الدراسة في المسيلة - تمت الدراسة في سنة 2017
10	دراسة عبد الصمد سميرة 2016	- تناولت الأداء المتميز - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- طبقت على شركة الاسمنت عين توتة - تناولت الرأس مال البشري و تطوير الكفاءات - تمت الدراسة في باتنة - تمت الدراسة في سنة 2016
11	دراسة عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله ، محمد حسن الطيب عدلان	- تناولت المتغيرين معا - لكن بمسميات مختلفة - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- طبقت على مجموعة احياد الصناعية - تمت الدراسة في السودان - تمت الدراسة في سنة 2022
12	دراسة Khan et Al	- تناولت إدارة الكفاءات - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.	- طبقت على جامعات باكستانية حكومية - تناولت الأداء - تمت الدراسة في باكستان - تمت الدراسة في سنة 2019
13	Hafsa Shaukat & others دراسة	- تناولت إدارة الكفاءات - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.	- طبقت على مجموعة من الشركات - تناولت الاداء - تمت الدراسة في باكستان - تمت الدراسة في سنة 2015
14	دراسة Momena Akhter& Nur-E-Alam Siddique	- تناولت إدارة الكفاءات	- طبقت على معمل الاسمنت - تناولت أداء لعاملين - تمت الدراسة في بنغلادش - تمت الدراسة في سنة 2013

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

15	دراسة Oraphan Chain	- تناولت إدارة الكفاءات	- طبقت على قطاع صناعة المطاط - تناولت الميزة التنافسية - تمت الدراسة في تايلند - تمت الدراسة في سنة 2010
16	دراسة Steven Riccio	- تناولت إدارة الكفاءات	- طبقت على مجموعة من الكليات و الجامعات - تناولت دعم الأولويات المؤسسية - تمت الدراسة في لينكولن ال (و.م.أ) - تمت الدراسة في سنة 2010
17	دراسة Edralin	- تناولت إدارة الكفاءات	- طبقت على كبرى الشركات بالفلبين - تناولت تحقيق الريادة - تمت الدراسة في الفلبين - تمت الدراسة في سنة 2010
18	دراسة Rakesh Sharma	- تناولت إدارة الكفاءات	- طبقت على مؤسسة صيدلانية هندية - تناولت تنمية الكفاءات - تمت الدراسة في الهند - تمت الدراسة في سنة 2009
19	دراسة Anne P. Massey&al	- تناولت إدارة الكفاءات	- طبقت على شركة تطوير برمجيات - تناولت الأداء - تمت الدراسة في كارولينا الشمالية و.م.أ - تمت الدراسة في سنة 2008
20	دراسة Siu Chow	- تناولت المتغيرين معا - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- طبقت على مجموعة من المنظمات - تمت الدراسة في هونج كونج - تمت الدراسة في سنة 2008

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات الواردة في الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

يُتِمّام هذا الفصل من هذه الدراسة اكون قد استعرضت ما أمكن من الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وذلك من خلال مبحثين كان الأول فيهما بعنوان: الاطار النظري لإدارة الكفاءات و الاداء المتميز، وأما الثاني فقد اختص بعرض بعض الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة الحالية، وكذا التعقيب عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية. تعرضت في المطلب الأول من المبحث الأول الى أهم المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل ادارة الكفاءات بداية بالتطرق إلى مفهوم الكفاءات البشرية في المنظمة وأنواعها، أبعادها، مستوياتها ، تصنيفاتها و خصائصها و قمت بتوضيح مفهوم ادارة الكفاءات على انها مجموعة الانشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة بحيث تشكل تكاملاً افقياً و عمودياً و بعدها بينت المراحل الاساسية لإدارة الكفاءات (التخطيط ،الاستقطاب ، التطوير ، التحفيز و التقييم) . أما بالنسبة للمطلب الثاني من المبحث الأول فقد اختص بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغير التابع في الدراسة والمتمثل الأداء المتميز، فبعد التطرق إلى مفهوم الأداء بصفة عامة الذي عرف على أنه هو ما يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقاً من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة وبعدها أشرنا إلى المفاهيم المتعلقة بالأداء المتميز و أهداف تبني منهج الأداء المتميز و دوافع البحث عنه ،خصائصه ،و أهم المشاكل و المعوقات التي تحول دون التميز في الأداء و أهم تحدياته و كذا دور المنظمة المتعلمة في بلوغ الأداء المتميز. أما بالنسبة للمبحث الثاني الخاص بالدراسات السابقة فقد استعرضنا عشر دراسات محلية وعشر دراسات أجنبية كلها بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، كما بينا أوجه التشابه والاختلاف بين كل دراسة من الدراسات السابقة وبين دراستنا الحالية. وفي الفصل الثاني سوف نتوسع في الدراسة الميدانية بعدما بينا في هذا الفصل الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

تبحث هذه الدراسة عن إبراز العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المتميز بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بولاية المنية، ويختص هذا الفصل بعرض منهجية الدراسة وما تحتويه من عناصر، مثل: طبيعة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات ومصادرها، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

كما يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث سيتم إجراء الإحصائيات الوصفية المناسبة لنوعية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وكذا البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة وأبعاد الصمت التنظيمي وأيضا فيما يخص الاحتراق الوظيفي بالنسبة للعاملين في الجامعة محل الدراسة.

وأخيرا فقد تم إجراء اختبارات والتحليل والنماذج الإحصائية المناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة الثلاث لمعرفة مدى صحتها، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

وبناء على ما تقدم، فيمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

❖ المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة (الطريقة والأدوات).

❖ المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

❖ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة (الطريقة والأدوات

يهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك من خلال مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، وأداة الدراسة، ونموذج الدراسة، بالإضافة إلى تعريف وقياس متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب و متغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بتوضيح أسلوب وطبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى التعريف بمتغيراتها واعطاء نبذة عن النموذج المقترح فيها، وذلك من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ، ويعبر عنها تعبيراً عملياً و كمياً ولا يقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، إنما يعتمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه بالاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات، هما:

أولاً: المصادر الثانوية وتشمل المعلومات والبيانات التي تم الاعتماد عليها من الدراسات المنشورة بالإضافة إلى المقالات والمجلات والأطروحات الجامعية التي ترتبط بموضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية التي كانت من خلال تصميم استبيان، الذي وزع على الأفراد العاملين في بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بالمنية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: طبيعة الدراسة

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الميدانية لأنها اعتمدت في جمع البيانات الأولية على الاستبيان الذي تم تطويره وتوزيعه على العاملين في بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بالمنطقة لتحديد مستوى إدارة الكفاءات واكتشاف تأثيره على الأداء المتميز.

الفرع الثالث: المتغيرات وكيفية قياسها

حيث تضم هذه الدراسة متغيرين هما:

أولاً : المتغيرات المستقلة: يتمثل في (أبعاد إدارة الكفاءات): حيث تم قياسها بالمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول درجة موافقتهم على العبارات المقترحة ، وذلك في الجزء الثاني من الاستبيان من خلال الإجابة على 27 سؤال ، تندرج ضمن خمس أبعاد لإدارة الكفاءات وهي: بعد تخطيط الكفاءات، بعد استقطاب الكفاءات، بعد تكوين وتدريب الكفاءات، بعد تحفيز الكفاءات ،و بعد تقييم الكفاءات

ثانياً: المتغير التابع: يتمثل في (الأداء المتميز) حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول درجة موافقتهم على العبارات المقترحة، وذلك في الجزء الثالث من الاستبيان من خلال الإجابة على ثمانية أسئلة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى التعريف بالأداة المستخدمة في جمع البيانات الضرورية للدراسة، وذلك من خلال ثلاثة فروع كالتالي:

الفرع الأول: وصف أداة الدراسة

البلوغ غايات الدراسة الميدانية تم تصميم الاستبيان يتألف من أجزاء تتمثل فيما يلي:

الجزء الأول: يتضمن أسئلة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والتي تتمثل في (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الأقدمية، المستوى الوظيفي).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجزء الثاني: يتضمن (27) عبارة متعلقة بأبعاد إدارة الكفاءات داخل المؤسسة المدروسة، حيث يتم الإجابة عليها وفق درجة الموافقة المقدمة حسب مقياس "ليكرث الخماسي" ودالك ما يوضحه الجدول الموالي حيث يتكون كل بعد من عدة عبارات كما يلي:

1. البعد الأول: بعد تخطيط الكفاءات ويحتوي على (05) فقرات.

2. البعد الثاني: بعد استقطاب الكفاءات و يحتوي على (06) فقرات.

3. البعد الثالث: بعد تكوين وتدريب الكفاءات و يحتوي على (06) فقرات.

4. البعد الرابع: بعد تحفيز الكفاءات ويحتوي على (06) فقرات.

5. البعد الخامس: بعد تقييم الكفاءات ويحتوي على (04) فقرات.

الجدول رقم (2-1) تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرث الخماسي

التصنيف	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	1	2	3	4	

الجزء الثالث: يتضمن (08) عبارة متعلقة بالأداء المتميز داخل المؤسسة المدروسة حيث تتم الإجابة عليها وفق درجة الموافقة المقسمة حسب مقياس ليكرث الخماسي.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس قام الطالب بعرض الاستبيان على عدة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية وذلك لاختبار الصدق الخارجي لأداة الاستبيان من أجل معرفة مدى وضوح واتساق العبارات من ناحية الصياغة والتصميم ومدى انسجامها مع معايير الشمولية والموضوعية والملائمة لأهداف البحث وفرضياته، وقد استجيب للآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل المصدقية (ألفا) لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، حيث يعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان لمقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين اتجاه فقرات الاستبيان، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-1) وتكون مقبولة إحصائيا إذا زادت عن (60%) وتكون مصداقية الأداة جيدة ويمكننا تعميم النتائج .

وقد بلغت نتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان 90 % وهي درجة مرتفعة يعني أن هناك مصداقية في الإجابات، وهذا مؤشر واضح يدل على وجود اتساق قوي ومتين وبالتالي يمكن الاعتماد على مصداقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

يختص هذا المطلب بتعيين مجتمع الدراسة ونوع العينة المأخوذة منه، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان بغرض اختبار الفرضيات واستخراج النتائج.

الفرع الأول: نبذة عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بالمنية:

لقد وقع الاختيار على الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنية (التابعة إدارياً لمجمع سونلغاز)، وذلك اعتباراً أنها إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية العريقة وذات السمعة المميزّة بالإضافة على أنها إحدى المؤسسات الاستراتيجية والحيوية ذات الأهمية البالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني. تقع هذه المؤسسة في مدينة المنية، وللتعريف أكثر بهذه المؤسسة الاقتصادية، يجدر بنا أن نعطي لمحة تاريخية عنها (المؤسسة الأم) مبرزين أهم المخططات التي مرت بها منذ تاريخ تأسيسها إلى وقتنا الحالي.

التطور التاريخي لمجمع " سونلغاز " :

مر مجمع "سونلغاز" منذ تاريخ تأسيسه بالمخططات التالية :

- كهرباء وغاز الجزائر 1969 - 1947 " EGA " : في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

• **مرحلة (1969-1991) :** و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة ََسونلغازََ مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1969 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا ، وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون. وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مراقبة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد¹¹⁹. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية. وفي سنة 1991 ، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري لتتمتع بذلك بصفة " الصناعي - التاجر " و هذا تماشياً مع متطلبات البيئة الخارجية (السوق) و تطبيقاً لاستراتيجية المؤسسة التجارية و الصناعية باعتبارها مؤسسة منتجة بالدرجة الأولى.

• **الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز 2002 :** بموجب القانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات تم فتح نشاطات انتاج الكهرباء على المنافسة. وضمن الهدف نفسه، أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA)¹²⁰. وهذه الترقية تمنح المؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر. وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى. وهذا ما ينبى عن تطور آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا .

قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 وقد أصبحت مجمعا بهيكله نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية :

• سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) / • مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) / • مسير شبكة نقل الغاز (GRTG) /

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

¹¹⁹ Sonelgaz 40 ans d'histoire, Sonelgaz, revue NOOR, n° 8, juillet 2009, P.23

¹²⁰ وزارة الطاقة و المناجم، القانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002، الجريدة الرسمية، عدد 8

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- سونلغاز توزيع الجزائر / • سونلغاز توزيع الوسط / • سونلغاز توزيع الشرق / • سونلغاز توزيع الغرب

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

مديرية التوزيع المنيعية: أنشأت بعد القرار الرئاسي رقم 15-140 في 27 ماي 2015 الذي يخص الولايات المنتدبة في الجنوب بعد أن كانت تابعة للمديرية الجهوية سونلغاز توزيع الجنوب الشرقي R.D.OU الموجود مقرها حاليا بورقلة، وبعدها أصبحت تابعة لمديرية التوزيع غرداية ثم استقلت عام 2022 وأصبحت تعمل على تغطية كل قطاع الولاية، مما أعطى حرية أكثر للمديرية ومن ثم فإن مديرية التوزيع المنيعية تقوم بتسيير الكثير من طلبات الزبائن في مجالي الكهرباء والغاز، لها عدة مصالح مثل: الوكالة التجارية و مقاطعة الكهرباء و مقاطعة الغاز، عدد عمال المديرية بالمنيعية 91 عامل، يتبعها مجموعة من العمال تختلف حسب الكفاءات المهنية ، حسب الجدول التالي :

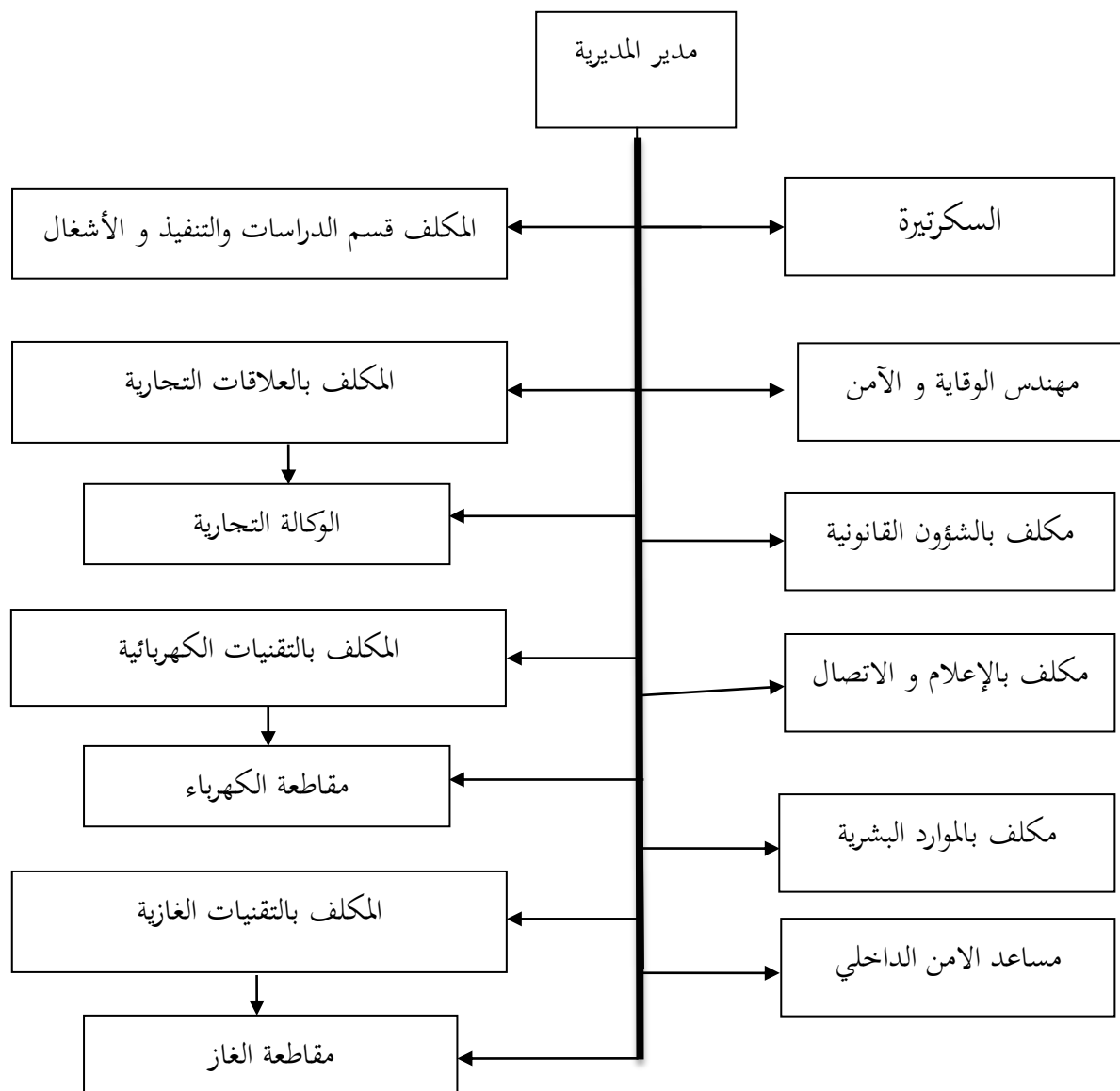
جدول (02-02) يوضح المستوى التأهيلي للعمال:

حالة الموظفين الحاليين في مديرية التوزيع المنيعية														
المنيعية	المديرية			الوكالة التجارية			مقاطعة الكهرباء			مقاطعة الغاز			المجموع	
	إطار	تحكم	تنفيذ	إطار	تحكم	تنفيذ	إطار	تحكم	تنفيذ	إطار	تحكم	تنفيذ	إطار	تحكم
	09	04	00	04	11	11	03	06	09	02	05	05	18	26
														25

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع المنيعه :

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمنيعه



الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنيعه المنيعه وذلك خلال العام (2023م)، حيث إجمالي العاملين في الشركة 69 موظفا، ولقد تم توزيع (51) استبياناً على عينة عشوائية من الأفراد العاملين، أستردها (50) استبياناً حيث بلغت نسبة الاستجابة 99% نسبة جيدة اما بالنسبة الى عدد الاستبيانات التي كانت صالحة لأغراض التحليل الإحصائي هي (50) استبياناً.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل وهي:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، و اعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (95%) لتفسير نتائج الاختبارات التي أجراها الباحث. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) للكشف عن طبيعة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
2. اختبار (Independent samplest T-Test) لمعرفة هل هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) : للمقارنة بين متوسطات البيانات الديمغرافية (الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، عدد سنوات الأقدمية ، المستوى الوظيفي) لمعرفة إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يهتم هذا المبحث بعرض الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، وذلك باعتماد على التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، بما يناسب طبيعة كل متغير، و ذلك من خلال مطلبين.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

توطئة لتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الديمغرافية، يتم وصف هذه الأخيرة بالتفصيل استنادا الى الإجابات أفراد عينة الدراسة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الديمغرافية على النحو التالي:

الجدول رقم: (02-03) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائص الديمغرافية

المتغير (الخاصية)	الوصف	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	41	80.4%
	أنثى	9	18.6%
	المجموع	50	99%
الفئة العمرية	أقل من 29 سنة	0	0%
	من 30 الى 39 سنة	18	35.3%
	من 40 الى 49 سنة	23	45.1%
	أكثر من 50 سنة	9	18.6%
	المجموع	50	99%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	14	27.5%
	جامعي	7	14.6%
	دراسات عليا	1	2%
	شهادات أخرى	28	54.9%
	المجموع	50	99%

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	5	9.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	14	28.4%
	من 10 إلى 20 سنة	29	56.9%
	أكثر من 20 سنة	2	3.9%
	لمجموع	50	99%
المستوى الوظيفي	إطار سامي	2	3.9%
	إطار	13	25.5%
	عون تحكم	27	53.9%
	عون تنفيذ	8	15.7%
	لمجموع	50	99%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

. أن أغلب الأفراد المبحوثين من ناحية الجنس هم الذكور بنسبة 80.4% وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 18.6% من عينة الدراسة،

ويفسر ذلك بخصوصية وطبيعة العمل في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنطقة

الذي يحتاج لتواجد جنس الذكور أكثر من الإناث بما يتلاءم مع متطلبات العمل و التي من الممكن أن تكون من العمال المهنيين التي

تتطلب الأعمال البدنية و الموظفين الإداريين التي تتطلب بيئة عمل أكثر اجتماعية داخل المؤسسة.

. أما النسبة الأعلى لأعمار العاملين في المؤسسة محل الدراسة تمثلت في الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة

45.1 % من عينة الدراسة وهذا راجع إلى خصوصية وطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة التي تحتاج إلى كوادر إدارية ذوي الخبرة،

تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 37.3% في حين بلغ أصحاب الفئة العمرية أكثر من 50 سنة نسبة

18.6%، وتدل النتائج على أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على أغلب الكوادر ذوي الخبرة التي تفوق أعمارهم 40 سنة.

أما من ناحية المؤهل العلمي لأفراد المبحوثين كان مؤهل الشهادات الأخرى بنسبة 54.9%، تليها نسبة 27.5% للمؤهل الثانوي أو

أقل، في حين بلغت فئة الشهادات الجامعيين 14.6% من عينة الدراسة وأما لفئة الدراسات العليا بلغت نسبتها 2% وهذا يدل على

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أن أغلب العاملين في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالمنطقة هم من التقنيين كالمهندسين وذوي الكفاءات التطبيقية و مؤهلات متنوعة للإداريين منهم.

. إن النسبة الأعلى لتوزيع الأفراد المبحوثين وفقا للأقدمية بلغت 56.9% للعاملين الذي تتراوح سنوات أقدميتهم أكثر من 10 الى 20 سنة وهذا يدل على توافق ما نص عليه سابقا من تواجد أفراد ذوي الخبرة الطويلة داخل المؤسسة محل الدراسة، تليها نسبة 28.4% بالنسبة للمبحوثين الذي تتراوح أقدميتهم من 5 الى 10 سنوات، ثم نسبة 9.8% للعاملين الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات، أما أقل نسبة فهي لفئة العمال ذو الأقدمية المهنية الأكثر من 20 سنة بنسبة 3.9%.

. إن النسبة الأعلى لتوزيع الأفراد المبحوثين وفقا للمستوى الوظيفي كانت (53.9%) والتي تمثلت في الموظفين اعون تحكم، ثم نسبة (25.5%) للإطارات، ثم نسبة (15.7%) لأعوان التنفيذ تليها أخير نسبة 3.9% للإطارات السامية ومن الطبيعي أن تكون مناصبهم محدودة لكليهما نظرا لقوة المنصب العالي والمجتمع داخل الكلية الذي يتطلب الكثير من الخبرة والكفاءة المهنية، وتدل النتائج على أن تعدد الوظائف التشغيلية أكثر داخل المؤسسة محل الدراسة على غرار الإطارات العادية والسامية.

ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل اليها للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة قد أعطت مؤشرات إيجابية في أن عينة الدراسة تنحاز من حيث الجنس للذكور والفئة العمرية تنحاز لكبار للكهول والمؤهل العلمي تميل إلى المهنيين أكثر من الإداريين وعدد سنوات الخبرة يذهب للعمال ذوي الخبرة الطويلة في ميدان العمل.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

في هذا المطلب سيتم توضيح الوصف الإحصائي لهذه المتغيرات المستقلة وهو إدارة الكفاءات وكذا للمتغير التابع وهو الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الكفاءات)

وسيتم استعراض المقاييس الإحصائية المناسبة، وذلك وفق المرحلتين التاليين:

1 المرحلة الأولى: تم استخدام سلم ليكرت الخماسي في الإجابة عن درجة الموافقة الخاصة بفقرات الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وفق ما تم توضيحه في الجدول رقم (2-1)

2 . المرحلة الثانية: تم تقدير الفئات التي ينتمي إليها المتوسط المرجح (س)، كما يلي:

: أولاً: المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى = 5-1 = 4

ثانياً: طول الفئة المدى / عدد التكرارات = $4/5 = 0.8$

ثالثاً: نضيف النتيجة 0.8 بالتدريج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى وتكون كالتالي:

من [1.8- 13] مستوى موافقة منخفض جداً.

- من [2.6-1.81] يكون مستوى موافقة منخفض.

- من [3.4-2.61] يكون مستوى موافقة متوسط نوعاً ما.

- من [4.2 3.41] يكون مستوى موافقة مرتفع.

- من [5 4.21] يكون مستوى موافقة مرتفع جداً.

الجدول رقم (02-04) درجة الموافقة حول أبعاد إدارة الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي

البعد/الأسلوب	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تخطيط الكفاءات	2	2.848	0.707	متوسطة
استقطاب الكفاءات	3	2.793	0.848	متوسطة
تكوين وتدريب الكفاءات	1	2.850	0.873	متوسطة
تحفيز الكفاءات	4	2.743	0.908	متوسطة
تقييم الكفاءات	5	2.550	0.795	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تشير نتائج الجدول السابق على أن مستوى أبعاد إدارة الكفاءات كانت متوسطة نوعاً ما داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة كل من المتوسط العام لأبعاد إدارة الكفاءات و الانحراف المعياري اللذان بلغا (2.850) و (0.908)، كما أن لكل من البعدين عدم تخطيط الكفاءات و استقطاب الكفاءات كانت تتراوح ما بين (2.848)، (2.793)، بعدها احتل بعد تحفيز الكفاءات المركز ما قبل الأخير بدرجة (2.743)، وأخير يأتي بعد تقييم الكفاءات ومن الملاحظ أن سونلغاز مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لا تتأثر بأبعاد إدارة الكفاءات بدرجات متفاوتة بين موظفيها وفقاً لدرجة المتوسطة نوعاً ما التي أسفرتها النتائج، ولإعطاء صورة مفصلة على اتجاهات الأفراد المبحوثين حول موافقتهم على مدى توفر إدارة الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة ، سنستعرض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات كل بعد على حدا من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (02-05) درجة الموافقة حول بعد تخطيط الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي

الفقرات	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تقوم إدارة الشركة محل الدراسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع.	2	2.96	0.903	متوسطة
التحديد المسبق لعدد ونوع الكفاءات المطلوبة يساعد على خفض تكاليف الاختيار والتعيين	1	3.34	1.022	متوسطة
تعتمد إدارة الشركة محل الدراسة على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها).	3	2.86	0.990	متوسطة
تعتمد إدارة الشركة محل الدراسة على أنظمة معلومات فعالة تخدم عملية تخطيط الكفاءات البشرية.	4	2.62	1.105	متوسطة
تشارك إدارة الشركة محل الدراسة الإدارات الأخرى في تحديد الاحتياجات من الكفاءات ومواصفات الأفراد الذين سيشغلونها.	5	2.46	1.014	متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن مستوى تخطيط الكفاءات متوسطة نوعاً ما في المؤسسة محل الدراسة وذلك من حيث توسط درجات الموافقة في قيم المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا البعد والتي تتراوح ما بين (3.34-2.46)، حيث احتلت الفقرة " التحديد المسبق لعدد ونوع الكفاءات المطلوبة يساعد على خفض تكاليف الاختيار والتعيين " المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف (1.022) وهذا يدل أن الإدارة تأخذ وقت في تحديد احتياجاتها من الكفاءات كما أنها لا تسعى

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بدرجة كبيرة لخفض تكاليف الاختيار والتعيين من وراء عملية التخطيط المسبق لكفاءاتها البشرية بينما احتلت الفقرة " تقوم إدارة الشركة محل الدراسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وانحراف معياري (0.903) بدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على عدم التشديد والخصوصية إلى حد كبير في البحث والحصول على الكفاءات البشرية من قبل المؤسسة محل الدراسة ،تليها في الفقرة الثالثة " تعتمد إدارة الشركة محل الدراسة على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغليها)." بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.86) و(0.990) وبها تكون درجة الموافقة متوسطة يمكننا تفسير هذا بالاعتدال في توظيف معلومات وصف وتوصيف الوظائف في عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات أثناء عملية التوظيف، . لتأتي المرتبة الرابعة للفقرة " تعتمد إدارة الشركة محل الدراسة على أنظمة معلومات فعالة تخدم عملية تخطيط الكفاءات البشرية." بمتوسط حسابي وانحراف معياري كالآتي (2.62)، (1.105) وبهذا تكون لها درجة موافقة متوسطة كسابقتها يمكننا تفسير هذا بالاعتدال في توظيف أنظمة المعلومات ضمن عمليات التخطيط للاحتياجات من الكفاءات البشرية، وأخير الفقرة الخامسة " تشارك إدارة الشركة محل الدراسة الإدارات الأخرى في تحديد الاحتياجات من الكفاءات ومواصفات الأفراد الذين سيشغلونها." متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري الآتين (2.46)، (1.014) بدرجة موافقة متوسطة يمكننا تفسير ذلك بمرونة المؤسسة محل الدراسة في مشاركتها بعمليات التخطيط لتوفير الكفاءات البشرية من أجل خلق مزيج متنوع من الفئات العمالية مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمنية

جدول رقم (02-06) لدرجة الموافقة حول بعد استقطاب الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي

الفقرات	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تعتمد الشركة محل الدراسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	6	2.38	1.067	متوسطة
القائمين على عملية استقطاب الكفاءات في الشركة محل الدراسة من ذوي الكفاءة و الخبرة	5	2.74	1.192	متوسطة
تعتمد الشركة محل الدراسة على المصادر الداخلية لتغطية احتياجاتها من الكفاءات البشرية	1	3.04	1.009	متوسطة
تبحث الشركة محل الدراسة عن أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات بشكل مستمر	2	3.00	1.088	متوسطة
تعتمد الشركة محل الدراسة على وضع خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات وتقييمها	4	2.78	1.130	متوسطة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

متوسطة	1.137	2.82	3	تستقطب الشركة محل الدراسة الكفاءات ذات المهارات والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية بها
متوسطة	0.848	2.79		المجموع الكلي للبعد

تشير نتائج الجدول السابق الى أن مستوى درجة الموافقة لبعد استقطاب لكفاءات متوسطة نوعا ما في المؤسسة محل الدراسة وذلك من حيث توسط درجات الموافقة في قيم المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا البعد و التي تتراوح ما بين (2.38-3.04)، حيث احتلت الفقرة " تعتمد الشركة محل الدراسة على المصادر الداخلية لتغطية احتياجاتها من الكفاءات البشرية " المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف (1.009) وهذا يدل على تنوع المؤسسة محل الدراسة لمصادر استقطاب كفاءاتها بينما احتلت الفقرة " تبحث الشركة محل الدراسة عن أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات بشكل مستمر " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري (1.088) بدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على اعتدال المؤسسة محل لدراسة في إجراء عملياتها البحثية عن الكفاءات البشرية، تليها في الفقرة الثالثة " تستقطب الشركة محل الدراسة الكفاءات ذات المهارات والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية بها " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.82) و(1.137) وبها تكون درجة الموافقة متوسطة يمكننا تفسير هذا تنوع المؤسسة محل الدراسة لاهتماماتها واحتياجاتها من الكفاءات البشرية من قيادات وغيرها من الرتب الإدارية من أجل الحصول على التوازن الإداري ، . لتأتي المرتبة الرابعة للفقرة " تعتمد الشركة محل الدراسة على وضع خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات وتقييمها " بمتوسط حسابي وانحراف معياري كالآتي (2.78)، (1.130) وبهذا تكون لها درجة موافقة متوسطة كسابقاتها يمكننا تفسير هذا بوجود رؤية استراتيجية وإن كانت غير مكتملة إلا أنها تسعى لوضع خطط استقطاب تلائم استغلال وتقييم الكفاءات البشرية مستقبلا، وبعد ذلك الفقرة الخامسة " القائمين على عملية استقطاب الكفاءات في الشركة محل الدراسة من ذوي الكفاءة و الخبرة " بمتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري الآتين (2.74)، (1.192) بدرجة موافقة متوسطة يمكننا تفسير ذلك بم وجود تنوع في الأفراد القائمين على عملية استقطاب الكفاءات البشرية حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة وأخير الفقرة السادسة " تعتمد الشركة محل الدراسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات " بمتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري الآتين (2.38)، (1.067) بدرجة موافقة متوسطة يمكننا تفسير ذلك بموازاة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمنبوعة لمصادر استقطابها الداخلية والخارجية وهذا حسب ظروف بيئة أعمالها والفرص المتاحة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جدول رقم (02-07) لدرجة الموافقة حول بعد تكوين وتدريب الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرات
متوسطة	1.201	3.16	1	تولي الشركة عناية خاصة لمجال التدريب والتطوير لكفاءاتها
متوسطة	1.113	3.16	1	تعتمد الشركة محل الدراسة برنامج تكوين مستمر لأفرادها في مختلف المجالات
متوسطة	1.045	2.64	2	تعمل الشركة محل الدراسة على توفير مناخ ملائم ونماذج حديثة للتكوين والتطوير.
متوسطة	1.054	2.54	3	البيئة التنظيمية للشركة محل الدراسة تحفز على التعلم والإبداع
متوسطة	1.064	2.36	4	تتميز عملية التدريب والتكوين بالشفافية والموضوعية والعدالة
متوسطة	1.153	2.24	5	تساعد عملية تدريب وتكوين الكفاءات على تحسين أداء الموظف.
متوسطة	0.873	2.850		المجموع الكلي للبعد

تشير نتائج الجدول السابق الى أن مستوى درجة الموافقة متوسطة نوعاً ما في المؤسسة محل الدراسة وذلك من حيث توسط درجات الموافقة في قيم المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا البعد و التي تتراوح ما بين (2.24-3.16)، حيث احتلت كل من الفقرتين " تولي الشركة عناية خاصة لمجال التدريب والتطوير لكفاءاتها "، و" تعتمد الشركة محل الدراسة برنامج تكوين مستمر لأفرادها في مختلف المجالات " المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.201)، (1.113) وهذا يدل أن على اعتدال المؤسسة في جانب تحديث المفاهيم وصيانة مواردها البشرية وهذا ما يساعدها في التقليل من التكاليف بترشيد نفقات التكوين وربطها بالاحتياجات الوظيفية بينما احتلت الفقرة " تعمل الشركة محل الدراسة على توفير مناخ ملائم ونماذج حديثة للتكوين والتطوير." المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري (1.045) بدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على رزانة وترث المؤسسة محل الدراسة في قضية اختيار وتحديث الاحتياجات الوظيفية بما يتلاءم مع احتياجات البيئة العملية، تليها في الفقرة الثالثة " البيئة التنظيمية للشركة محل الدراسة تحفز على التعلم والإبداع " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.54) و(1.054) وبها تكون درجة الموافقة متوسطة يمكننا تفسير هذا مرونة بيئة المؤسسة المتغيرة بين الفينة والأخرى وهو ما يفرض على المؤسسة محل الدراسة المتابعة واليقظة المستمرة ، لتأتي المرتبة الرابعة للفقرة " تتميز عملية التدريب والتكوين بالشفافية والموضوعية والعدالة " بمتوسط حسابي وانحراف معياري كالآتي (2.36)، (1.064) وبهذا تكون لها درجة موافقة متوسطة كسابقتها يمكننا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تفسير هذا بوجود بعض النقائص في جانب ضبط الأطر والمعايير التي تخضع لها عملية تكوين العمال في المؤسسة محل الدراسة ، وأخير
الفقرة الخامسة " تساعد عملية تدريب وتكوين الكفاءات على تحسين أداء الموظف." بمتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري
الآتين (2.24)، (1.153) بدرجة موافقة متوسطة يمكننا تفسير ذلك بعدم جني المؤسسة محل الدراسة للفائدة المتوقعة من
تكوين موظفيها ربما يرجع لعدم تحقق الفقرة السابقة (الرابعة) لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمنطقة .

جدول رقم (02-08) لدرجة الموافقة حول بعد تحفيز الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي

ال فقرات	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تعتمد الشركة محل الدراسة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالتريقات، والمكافآت، وجوائز التميز، ...) لتحفيز الكفاءات الأكاديمية نحو التميز.	2	3.02	1.270	متوسطة
يتم تحديد المكافآت والحوافز بناء على نتائج تقييم الكفاءات	3	2.86	1.178	متوسطة
الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية في الشركة محل الدراسة تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون.	5	2.38	0.923	متوسطة
نظام الأجور والحوافز والمكافآت يولد الدافعية نحو العمل ويشجع على بذل مجهودات أكثر	1	3.18	1.173	متوسطة
تعمل الشركة محل الدراسة على تحديث وتحسين نظام الأجور والحوافز حسب متطلبات بيئتها	4	2.76	1.021	متوسطة
تقدم الحوافز للكفاءات بعدالة.	6	2.26	1.175	متوسطة
المجموع الكلي للبعد	/	2.74	0.908	متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق الى أن مستوى درجة الموافقة لبعد تحفيز الكفاءات متوسطة نوعا ما في المؤسسة محل الدراسة وذلك من
حيث توسط درجات الموافقة في قيم المتوسطات الحسابية لل فقرات المستخدمة في قياس هذا البعد و التي تتراوح ما بين (2.26-
3.18)، حيث احتلت الفقرة " نظام الأجور والحوافز والمكافآت يولد الدافعية نحو العمل ويشجع على بذل مجهودات
أكثر " المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف (1.173) وهذا يدل على تحفيز الموظفين حول تناسب المجهودات والمقابل
الذي يتقاضونه وهو ما يعكس نقائص في سياسة الأجور والمكافآت في المؤسسة محل الدراسة بينما إحتلت الفقرة " تعتمد الشركة
محل الدراسة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالتريقات، والمكافآت، وجوائز التميز، ...) لتحفيز الكفاءات الأكاديمية نحو

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

التميز. " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وانحراف معياري (1.270) بدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على اعتدال المؤسسة محل الدراسة في منح الترقّيات المكافآت ،تليها في الفقرة الثالثة " يتم تحديد المكافآت والحوافز بناء على نتائج تقييم الكفاءات " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.86) و(1.178) وبها تكون درجة الموافقة متوسطة يمكننا تفسير هذا تنوع المؤسسة محل الدراسة لاهتمامها بمعايير منح المكافآت للكفاءات البشرية ، لتأتي المرتبة الرابعة للفقرة " تعمل الشركة محل الدراسة على تحديث وتحسين نظام الأجور والحوافز حسب متطلبات بيئتها " بمتوسط حسابي وانحراف معياري كالاتي (2.76)، (1.021) وبهذا تكون لها درجة موافقة متوسطة كسابقاتها يمكننا تفسير هذا بوجود مرونة لدى المؤسسة في مواعيد تحيين مرتبات العاملين بها ، وبعد ذلك الفقرة الخامسة " الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية في الشركة محل الدراسة تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون. " بمتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري الآتين (2.38)، (0.923) بدرجة موافقة متوسطة يمكننا تفسير ذلك بوجود تحفظ لدى عينة الدراسة حول حجم الأجر الذي يتقاضونه وهذا ما يدعم الفقرة السابقة وأخير الفقرة السادسة " تقدم الحوافز للكفاءات بعدالة. " بمتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري الآتين (2.26)، (1.175) بدرجة موافقة متوسطة يمكننا تفسير ذلك بتحفظ مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمنفعة في طرق منح المكافآت لكفاءاتها البشرية.

جدول رقم (02-09) لدرجة الموافقة حول بعد تقييم الكفاءات مرتبة حسب المتوسط الحسابي

الفقرات	الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تعتمد الشركة محل الدراسة نظام تقييم للأداء فعال يحظى بقبول كافة الأفراد	4	2.12	1.081	متوسطة
غرض الشركة محل الدراسة من التقييم هو تشخيص مواردها البشرية	1	2.76	0.916	متوسطة
يتم الاعتماد على التقييم في رسم سياسة واستراتيجية الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة	2	2.68	0.999	متوسطة
يتم الاعتماد على التقييم في تعديل برامج التدريب على مستوى الشركة محل الدراسة	3	2.64	1.174	متوسطة
المجموع الكلي للبعد	//////	2.550	0.795	متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق الى أن مستوى درجة الموافقة لبعء تقييم الكفاءات متوسطة نوعا ما في المؤسسة محل الدراسة وذلك من حيث توسط درجات الموافقة في قيم المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا البعد و التي تتراوح ما بين (2.12- 2.76)، حيث احتلت الفقرة " غرض الشركة محل الدراسة من التقييم هو تشخيص مواردها البشرية " المرتبة الأولى، بمتوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.916) وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تركز بشكل كبير على تفعيل ميزة التشخيص في جانب تقييم الكفاءات البشرية بينما احتلت الفقرة " يتم الاعتماد على التقييم في رسم سياسة واستراتيجية الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري (0.999) بدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على اعتدال المؤسسة محل الدراسة في دمج جانب التقييم برسم سياسية الموارد البشرية ،تليها في الفقرة الثالثة " يتم الاعتماد على التقييم في تعديل برامج التدريب على مستوى الشركة محل الدراسة " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.64) و(1.174) وبها تكون درجة الموافقة متوسطة يمكننا تفسير هذا بتنوع المؤسسة لمصادر ضبط برامج تدريبها وليست كلها تعتمد على التقييم ، . لتأتي وأخير الفقرة الرابعة " تعتمد الشركة محل الدراسة نظام تقييم للأداء فعال يحظى بقبول كافة الأفراد " بمتوسط حسابي وانحراف معياري كالآتي (2.12)، (1.081) وبهذا تكون لها درجة موافقة متوسطة كسابقا كما يمكننا تفسير هذا بتحفظ عينة الدراسة عن موضوع فعالية وملائمة نظام تقييم الأداء بما ربما لوجود نقائص فيه لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمنطقة .

جدول رقم (02-10) لدرجة الموافقة حول المتغير التابع الأداء المتميز مرتبة حسب المتوسط الحسابي

الفقرات	الترتيب حسب درجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تمتلك الشركة محل الدراسة هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أداء العاملين بشكل متميز	4	2.68	1.115	متوسطة
تعمل الشركة محل الدراسة على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري	2	2.86	1.178	متوسطة
توفر الشركة محل الدراسة بيئة ملائمة لوصول الأفراد الى مستوى الأداء المتميز	6	2.58	1.180	متوسطة
تعامل الشركة محل الدراسة الأفراد ذوي المهارات كمورد ثمين يحقق أداء متميزا على المدى الطويل	8	2.46	0.952	متوسطة
تعتمد الشركة محل الدراسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتتفوق في أداؤها	1	2.92	1.066	متوسطة
تحرص الشركة محل الدراسة على ترسيخ مبدأ الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز	3	2.84	1.057	متوسطة
تولي إدارة الشركة محل الدراسة أصحاب المؤهلات العلمية	7	2.54	1.147	متوسطة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

والخبرات مكانة خاصة.				
تتيح الشركة محل الدراسة للأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات مختلفة الحق في اتخاذ القرارات وحل المشاكل	5	2.64	1.064	متوسطة
المجموع الكلي للبعد	////////	2.6900	0.871	متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق الى أن مستوى درجة الموافقة للمتغير التابع: الأداء المتميز بمتوسطة نوعاً ما في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من حيث توسط درجات الموافقة في قيم المتوسطات الحسابية لل فقرات المستخدمة في قياس هذا البعد، و التي تتراوح ما بين (2.54-2.92)، حيث احتلت الفقرة " تعتمد الشركة محل الدراسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتتفوق في أداءها " المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف (1.066) وهذا يدل على اعتدال المؤسسة محل الدراسة في توظيف التكنولوجيا لتطوير الأداء الوظيفي، بينما احتلت الفقرة " تعمل الشركة محل الدراسة على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري. " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (1.178) بدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على الجهود المعتبرة للمؤسسة محل الدراسة، في سبيل الحفاظ على رأس مالها البشرية من الكفاءات ، تليها في الفقرة الثالثة " تحرص الشركة محل الدراسة على ترسيخ مبدأ الجودة الشاملة كمدخل. لتحقيق التميز " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.84) و(1.057) وبها تكون درجة الموافقة متوسطة يمكننا تفسير هذا برغبة المؤسسة محل الدراسة في بناء وتسيير نظام جودة شامل تظفر به كميزة تنافسية في سوق نشاطها ، لتأتي المرتبة الرابعة للفقرة " تمتلك الشركة محل الدراسة هيكلًا تنظيمياً قادراً على تعزيز أداء العاملين بشكل متميز " بمتوسط حسابي وانحراف معياري كالآتي (2.68)، (1.115) وبهذا تكون لها درجة موافقة متوسطة كسابقاتها، يمكننا تفسير هذا بوجود بعض التحفظات لدى عينة الدراسة تجاه ملائمة الهيكل التنظيمي، ربما بسبب وجود عدم انسجام بين المصالح، أو عدم تنظيمها بشكل يلائم طبيعة نشاط المؤسسة، وبعد ذلك الفقرة الخامسة " تتيح الشركة محل الدراسة للأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات مختلفة الحق في اتخاذ القرارات وحل المشاكل. " بمتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري الآتين (2.64)، (1.064) بدرجة موافقة متوسطة، يمكننا تفسير ذلك بوجود مرونة في التسيير بإعطاء الصلاحيات للذوي الكفاءات العالية، بحكم خبرتهم وإمكاناتهم العالية وهذا حسب ما تتطلبه ظروف العمل ،تليها الفقرة السادسة " توفر الشركة محل الدراسة بيئة ملائمة لوصول الأفراد الى مستوى الأداء المتميز " بمتوسط حسابي وإحراف معياري (2.58) (1.180) بدرجة موافقة متوسطة، يمكننا تفسير هذا بعدم توفر كامل متطلبات البيئة العملية للانتقال إلى مستوى الأداء المتميز ، ومن تم الفقرة السابعة " تولي إدارة الشركة محل الدراسة أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات مكانة خاصة. " بمتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الآتين (2.54)، (1.147) بدرجة موافقة متوسطة يمكننا تفسير ذلك، عدم وجود تمييز بشكل كبير بين أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات بشكل كبير، إلا في جانب التفويض وتقديم الاقتراحات، وأخيرا الفقرة الثامنة "تعامل الشركة محل الدراسة الأفراد ذوي المهارات كمورد ثمين يحقق أداء متميزا على المدى الطويل" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.46)، (0.952) وهذا بدرجة موافقة متوسطة، إذ يمكننا تفسير هذا بتحفظ مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمنطقة في إظهار تمييز كلي بين العاملين، ولكن توجد مؤشرات تدل على نظرة المؤسسة واستراتيجيتها الإيجابية تجاه هؤلاء الأفراد .

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المبحث اختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، اعتماداً على برنامج SPSS الإحصائي، وباستخدام عدة أساليب إحصائية مناسبة لكل فرضية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيتين الأولى والثانية و مناقشة نتائجهما

تم إجراء اختبار كولمغروف-سميرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي؛

الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي؛

ولاختبار التوزيع الطبيعي في بحثنا هذا نستخدم برنامج SPSS.20 نستخرج جداول التوزيع الطبيعي ونقوم باختبار البعد الكلي لكل محور من محاور الاستبيان لنحصل على الجداول التالية:

الجدول رقم (02-11): يمثل نتائج اختبار كولمغروف-سميرنوف لمعرفة توزيع البيانات

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	إدارة الكفاءات	27	0.676	0.751
الثاني	الأداء المتميز	08	0.635	0.816

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول رقم () يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.676) وأن مستوى الدلالة يساوي (0.751) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.635) وأن مستوى الدلالة يساوي (0.816) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أكبر من (0.05) أي ($\text{Sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

1- اختبار الفرضية الأولى:

يعد نموذج الانحدار الخطي البسيط، الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد علاقة أبعاد إدارة الكفاءات كمتغيرات مستقلة في الأداء المتميز. كمتغير تابع، ومعرفة فيما إذا كان ذلك الأثر ذو دلالة إحصائية وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يمكن الحكم بقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي.

جدول رقم (02-12) نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعده تخطيط الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	2.96	11.20	0.00				
البعد الاول	0.726	5.052	0.00				
				0.347	0.589	25.51	0.00

المصدر: إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 72.6% من التغيرات في مستوى الأداء المتميز يعود سببها إلى تخطيط الكفاءات بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، وهذا عند مستوى دلالة أقل من 5% كانت قيمته على: (0.00).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F=25.51$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F=3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة بشكل نسبي، القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية ونستنتج أن: هناك علاقة ارتباط موجبة بين تخطيط الكفاءات و الأداء المتميز ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ، حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.589$ وأن معامل التحديد $R^2=0.347$ يبين أن نحو 34.7% من التباين في مستوى الأداء المتميز هو نتيجة تأثير تخطيط الكفاءات.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ أن قيمة (sig=0.00≤0.05) وبالتالي نقبل البديلة: إذن توجد علاقة معنوية بين تخطيط الكفاءات و الأداء المتميز عند $\alpha \geq 0.05$.

2-اختبار الفرضية الثانية:

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت البعد الثاني	0.600	2.02	0.04				
	0.748	5	0.00				
		7.36					
		8					
				0.531	0.729	54.28	0.00

جدول رقم (02-13) نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعد استقطاب الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز

المصدر: إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 74.8% من التغيرات في مستوى الأداء المتميز يعود سببها إلى استقطاب الكفاءات بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، وهذا عند مستوى دلالة أقل من 5% كانت قيمته على: (0.00).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F=54.28$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F=3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة بشكل نسبي، القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية ونستنتج أن: هناك علاقة ارتباط موجبة بين تخطيط الكفاءات و الأداء المتميز ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.729$ وأن معامل التحديد $R^2=0.531$ يبين أن نحو 53.1% من التباين في مستوى الأداء المتميز هو نتيجة تأثير استقطاب الكفاءات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيتين الثالثة و الرابعة و مناقشة نتائجهما:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ أن قيمة (sig=0.00≤0.05) وبالتالي نقبل البديلة: إذن توجد علاقة معنوية بين استقطاب الكفاءات و الأداء المتميز عند $\alpha \geq 0.05$.

1-اختبار الفرضية الثالثة:

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت البعد الثالث	0.670	2.21	0.03				
	0.709	9	0.00				
		6.98					
		8					
				0.504	0.710	48.82	0.00

جدول رقم (02-14) نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعد تكوين وتدريب الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 70.9% من التغيرات في مستوى الأداء المتميز يعود سببها إلى تكوين وتدريب الكفاءات بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، وهذا عند مستوى دلالة أقل من 5% كانت قيمته على: (0.00).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F=48.82$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F=3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة بشكل نسبي، القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية ونستنتج أن: هناك علاقة ارتباط موجبة بين تكوين وتدريب الكفاءات و الأداء المتميز ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.710$ وأن معامل التحديد $R^2=0.504$ يبين أن نحو 50.4% من التباين في مستوى الأداء المتميز هو نتيجة تكوين وتدريب الكفاءات.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ أن قيمة (sig=0.00≤0.05) وبالتالي نقبل البديلة: إذن توجد علاقة معنوية بين تكوين وتدريب الكفاءات و الأداء

المتميز عند $\alpha \geq 0.05$.

2-اختبار الفرضية الرابعة:

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	0.593	2.459	0.01				
البعد الرابع	0.764	9.143	0.00				
				0.635	0.797	83.59	0.00

جدول رقم (02-15) نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعد تحفيز الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز

المصدر: إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 76.4% من التغيرات في مستوى الأداء المتميز يعود سببها إلى تحفيز الكفاءات بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، وهذا عند مستوى دلالة أقل من 5% كانت قيمته على: (0.00).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F=83.59$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F=3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة بشكل نسبي، القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية ونستنتج أن: هناك علاقة ارتباط موجبة بين تحفيز الكفاءات و الأداء المتميز ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.797$ وأن معامل التحديد $R^2=0.635$ يبين أن نحو 63.5% من التباين في مستوى الأداء المتميز هو نتيجة تحفيز الكفاءات.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نلاحظ أن قيمة (sig=0.00≤0.05) وبالتالي نقبل البديلة: إذن توجد علاقة معنوية بين تحفيز الكفاءات و الأداء المتميز عند $\alpha \geq 0.05$.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيتين الخامسة و السادسة و مناقشة نتائجهما:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

1- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

اختبار F		معامل	معامل	اختبار T		معامل	المتغيرات
اختبار F		معامل	معامل	اختبار T		معامل	المتغيرات
المعنوية sig	قيمة F	الارتباط R	التحديد R ²	المعنوية sig	قيمة t	الانحدار	المستقلة
						0.513	الثابت
						0.854	البعد
							الخامس
0.00	74.23	0.779	0.607				

جدول رقم (02-16) نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعء تقييم الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز

المصدر: إعداد الطالب علي ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 85.4% من التغيرات في مستوى الأداء المتميز يعود سببها إلى تقييم الكفاءات بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، وهذا عند مستوى دلالة أقل من 5% كانت قيمته علم: (0.00).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F=74.23$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F=3.84$ بقيمة

احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة بشكل نسبي، الفائزة بأن هناك دليل على معنوية النموذج

المستخدم (نموذج الانحدار) ، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية ونستنتج أن : هناك علاقة ارتباط موجبة بين تقييم

الكفاءات و الأداء المتميز ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت

$R=0.779$ وأن معامل التحديد $R^2=0.607$ يبين أن نحو 60.7% من التباين في مستوى الأداء المتميز هو نتيجة تقييم

الكفاءات.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نلاحظ أن قيمة (sig=0.00≤0.05) وبالتالي نقبل البديلة: إذن توجد علاقة معنوية بين

تقييم الكفاءات والأداء المتميز عند $\alpha \leq 0.05$. أيضا يمكننا اختبار علاقة المتغيرين بشكل مباشر والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المعنوية sig	قيمة F		المعنوية sig	قيمة t			
			0.77	-0.291	-0.080	الثابت	
			0.00	10.449	1.000	المتغير	
						المستقل	
0.00	109.182	0.833	0.695				

جدول رقم (02-17) نتائج اختبار الانحدار البسيط لإدارة الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز

المصدر: إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج SPSS

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F=109.182$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F=3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة بشكل نسبي، القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية ونستنتج أن: هناك علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الكفاءات و الأداء المتميز ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R=0.833$ وأن معامل التحديد $R^2=0.695$ يبين أن نحو 69.5% من التباين في مستوى الأداء المتميز هو نتيجة إدارة الكفاءات والنتائج السابقة تدعم ذلك.

2- اختبار الفرضية السادسة:

تنص الفرضية الثانية لهذه الدراسة على ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز ترجع للمتغيرات الوظيفية والديموغرافية عند مستوى معنوية 5% في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع بالمنية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق كل من:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

(1) اختبار Independent T –test (الاختبار عدم وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية ما بين متوسطات إجابات

أفراد عينات الدراسة نحو الأداء المتميز تعزى لخاصية الجنس)

(2) اختبار (ANOVA) لاختبار عدم وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات

الدراسة نحو الأداء المتميز تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مجال الوظيفة.

جدول رقم (02-18) نتائج اختبار التباين للعينة لمتغير الجنس:

Test t		Test de leaven's sur l'égalité des variances				
Sig	T	Sig	F	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.665	-0.436	0.155	2.087	2.664	41	ذكر
0.665	-0.436			2.805	09	أنثى

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (spss) معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار s'Levens اختبار (2.087) =F وقيمة الدلالة المعنوية

(0.155) sig وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي: أن هناك تجانس في

إجابات الذكور والإناث ، وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار Test-T فإن قيمة (T=-0.436) وقيمة الدلالة المعنوية (sig= 0.665) بالنسبة للذكور أما بالنسبة

للإناث نجد نفس القيم السابقة وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول الأداء المتميز.

جدول رقم (02-19) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات حول (العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية

المهنية، المستوى الوظيفي) على الأداء المتميز

اسم المتغير	القيمة المحسوبة f	الدلالة الإحصائية
		SIG

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0.087	2.578	العمر
0.680	0.506	المؤهل العلمي
0.237	1.463	الأقدمية المهنية
0.300	1.257	المستوى الوظيفي

معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

نلاحظ من الجدول رقم () عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز تعزى لكل من متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي)، لتأخذ قيمة F المحسوبة على التوالي (2.578) (0.506) (1.463) (1.257) ومستوى دلالة إحصائي (0.087) (0.680) (0.237) (0.300) وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه يمكننا إثبات صحة الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز ترجع للمتغيرات الوظيفية والديموغرافية عند مستوى معنوية 5% في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بالمنية.

خلاصة الفصل الثاني:

تضمن هذا الفصل الموسوم بالدراسة الميدانية لأثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بالمنبوعة. ثلاثة مباحث رئيسية.

اختص المبحث الأول فيها بعرض منهجية الدراسة، بما في ذلك توضيح الأسلوب المستخدم في الدراسة و هو الوصف التحليل، إلى جانب اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة والذي قسم إلى ثلاث محاور هي: البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة و إدارة الكفاءات (المتغير المستقل في الدراسة) و الأداء المتميز (المتغير التابع في الدراسة)، تم عرض هذا الاستبيان على عدة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية وذلك لاختبار الصدق الخارجي لأداة الاستبيان أما بالنسبة لاختبار ثبات الدراسة فقد تم قياسه بمعامل ألفا كرونباخ و الذي قدرت نسبته ب 90% لكل فقرات الاستبيان، وهي نسبة مرتفعة جدا من الثبات في الإجابات مما يمكننا من تعميم نتائج الدراسة، كما احتوى هذا المبحث كذلك على مجتمع وعينة الدراسة، بحيث بلغ 50 موظفا، وفي الأخير فقد تم الكشف عن أهم الإحصاءات الوصفية التي اعتمدت عليها الدراسة إما في الوصف الإحصائي (كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، و إما لاختبار صحة الفرضيات كاختبار (Independent T-test) بينما استعرض المبحث الثاني في الدراسة الحالية الوصف الإحصائي لفقرات و أسئلة محاور الاستبيان، فبالنسبة للبيانات الديمغرافية التي تم دراستها كانت الجنس و الذي تميز بارتفاع عدد الذكور عن الإناث، و الفئة العمرية حيث كان هناك ارتفاع في عدد الموظفين الذين أكثر من 40 سنة، المؤهل العلمي و الذي ارتفع فيه عدد الموظفين ذوي الدراسات التطبيقية من مهندسين وتقنيين، وعدد سنوات خدمة العمال فقد ارتفع عدد الموظفين الذين تتراوح مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ومجال الوظيفة حيث تميزت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بالمنبوعة. بارتفاع عدد الموظفين التقنيين فيها. أما بالنسبة للوصف الإحصائي للمتغيرين التابع والمستقل في الدراسة شمل المحور الثاني للاستبيان الخاص بأبعاد إدارة الكفاءات بالإضافة للمحور الثالث المتمثل في الأداء المتميز، حيث اتفق الأفراد المبحوثين على توسط مستوى متغيري الدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنبوعة، وأخيرا فقد اختبر المبحث الثالث من هذا الفصل صحة فرضيات الدراسة الثلاثة، حيث تم الكشف على صحة الفرضية الأولى من خلال إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد، و عدم صحة الفرضية الثانية، من خلال إجراء اختبري كاختبار(Independent T-test) و (ANOVA) و في الخاتمة العامة سنلخص أهم النتائج و التوصيات التي خرجت بها الدراسة الحالية.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة :

تتمثل خلاصة الأمر في أن إدارة الكفاءات تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأداء المتميز، ضمن مجال إدارة الموارد البشرية المتميز بالديناميكية والحركة وبحسب ما توصلت له دراستنا فإن موضوع إدارة الكفاءات يعتبر موضوعا موجود تتم ممارسته في تحقيق الأداء المتميز بشكل عفوي دون تبلور فكرته في ذهنيات العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بالمنية.

وفي ضوء ذلك تم للطلاب الحصول على مجموعة من النتائج التوصيات، الآفاق. نستعرضها جميعا فيم يلي:

أولا: النتائج:

من خلال اختبار الفرضيات توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخطيط الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استقطاب الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تدريب و تكوين الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تحفيز الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات والأداء المتميز في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز ترجع للمتغيرات الديموغرافية في سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية.

ثانيا: توصيات الدراسة:

توصي الدراسة الحالية شركة سونلغاز مديرية التوزيع بالمنية، بما يلي:

1. تبني رؤية استراتيجية تقوم على الاستثمار في الكفاءات بتطويرهم وتدريبهم وتنمية مهارتهم وقدراتهم، والذي ينعكس حتما على أدائهم مما يحقق التفوق والتميز للشركة.
2. اللجوء الى خرائط الكفاءات وتتبعها لضمان مطابقة كفاءات الموظف مع الملف الشخصي للوظيفة وتحديد فجوات الكفاءة، وتوفير التدريب المناسب لتقليل هذه الفجوات

الخاتمة

3. وجوب الأخذ بعين الاعتبار أن الكفاءات الموجودة في الشركة مصدر القوة الداخلية للشركة، وأحد أهم أدوات تحقيق الأداء المتميز ، وبالتالي وجوب المحافظة على هذا المورد باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتدريب والتحفيز والترقية وتوفير بيئة عمل ملائمة لهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والتمكين الإداري لهم
4. وضع سياسات واضحة لتقييم أداء الكفاءات وتحفيزهم وتمكينهم، من أجل تحسين الشعور بالأمن الوظيفي لديهم، وتبني سياسة ترقية عادلة حسب مبادئ واضحة تطبق على جميع الكفاءات.
5. العمل على توفير بيئة عمل ملائمة للكفاءات من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والتمكين الإداري لهم وتشجيعهم على الابتكار والابتكار والتجديد من خلال تحفيزهم ومكافأتهم على ذلك.
6. ضرورة تبني الشركة لاستراتيجية تسيير حديثة تتماشى والتطورات الحديثة في الفكر الإداري، كمقاربة تسيير الكفاءات من أجل تحقيق الأداء المتميز، من خلال اعتماد سياسة إشراك الكفاءات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع تنفيذ الخطط و العمليات.
7. يجب على إدارة الشركة وضع استراتيجية واضحة تهدف إلى استقطاب الموارد والكفاءات النادرة والفريدة والمتميزة، بدل عملية التعيين المطبقة في الجمع، مما توفره تلك الاستراتيجية من اختصار للوقت والجهد والتكلفة مما يعود على الشركة بالتميز والتفوق في الأداء
8. توفير الميزانية الملائمة والتدابير المسبقة من أجل تسهيل آلية إدارة الكفاءات ، و ضرورة توجه الشركة لتعديل وتنظيم نظم الحوافز المادية والمعنوية، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للكفاءات بهذه الشركة
9. تنمية كفاءات الشركة بالاعتماد على التكوين الداخلي والخارجي، بالتعاقد مع مؤسسات متخصصة أو اللجوء إلى الخيرات الأجنبية لتطوير مهاراتهم.

ثالثا آفاق الدراسة :من خلال قيامي بهذه الدراسة أثار فضولي بعض المواضيع الأخرى نذكر بعضها على أمل أن يعالجها باحثون آخرون في المستقبل :

- ❖ إدارة الكفاءات و دورها في تمكين العاملين
- ❖ مساهمة ادارة الكفاءات في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة
- ❖ دور ادارة الكفاءات في تطوير أداء الذكاء التنظيمي
- ❖ واقع تطبيق منهج إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية

قائمة المراجع و المصادر

1. أبو الجدائل، حاتم صلاح 2013. إدارة المواهب: نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة
2. إسماعيل السيد، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر 1998
3. اسماعيل حجازي مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات
مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة 2005
4. بسام عبد الرحمان يوسف ،أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز ،
اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ،جامعة الموصل 2005
5. بعجي سعاد ، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الخامس،
العدد 2، أوت 2019
6. بن حجوبه محيد، باصور عقيلة، 2017 بعنوان : الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز للمؤسسة
في ظل إدارة المعرفة - دراسة حالة: مؤسسة موبيليس بالمدينة ، مجلة الدراسات المعمقة الاقتصادية
المعمقة مجلة دولية
7. بن عيسى محمد المهدي :العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الاستراتيجي
مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات
البشرية :كلية الحقوق و اللوم الاقتصادية جامعة ورقلة 10/09 مارس 2004
8. بوداود فاطيمة الزهرة ، دلال شتوح ، أسماء الزاوي ، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تميز
الأداء، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة ، العدد: 02 / 2020
9. بوزيد نذيرة 2012 دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة
قاصدي مرباح ورقلة
10. بوسالم ابو بكر (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة
سوناطراك البترولية الجزائرية رسالة دكتوراه غير منشورة ا في العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير،
جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان
11. جمال داود سليمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
12. الحبيب، ثابتي؛ الجيلالي، بن عبو (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح
الأساسية الألفية الثالثة الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية
13. حريم حسين ، 2013 ،ادارة الموارد البشرية دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع

14. حسوني أثير عبد الأمير ، (2010) ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي
مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2010
15. الحلابية، غازي حسن عودة (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
16. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه ، الجزائر ، 2004
17. حمود خضير كاظم ،الخرشة ياسين كاسب 2013 إدارة الموارد البشرية ط 5 ،دار المسيرة للنشر و التوزيع الاردن
18. خضير، بن زانه نوفل 2014. دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
19. الخطيب، الخطيب معزوزة عبد الله دور رأس المال الفكري في تكوين الكفاءة الادارية لدي العاملين الاداريين، جامعة الازهر غزة فلسطين
20. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ،دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013
21. د. عبد الصمد سميرة، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2016
22. دراسة جابر مهدي ، رحالية بلال ، بارة سهيلة أثر ادارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر فرع سوق أهرا س مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات المجلد 10 / العدد: 01 جوان 2021
23. رحيل اسيا :دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء .مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة بومرداس 2011
24. زارع رباب، بورحلي احمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 2، أوت 2019
25. زكية بوسعد ،أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس .باتنة)مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير باتنة 2008

26. الزوي نسرين حسن 2006 دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الاداء التنظيمي بمدينة بنغازي
مذكرة ماجستير جامعة بنغازي ليبيا
27. السقا، عون مفيد عبدالله (2013). الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل
القطاع المصرفي في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
28. السكارنة بلال خلف 2011 ،اتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة للنشر و التوزيع الاردن
29. سملاي يحضيه، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة
التنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005
30. شايب عبد الرؤوف - شريف حمزة - سليمان يوسف- ربح الله عادل ،دور تنمية الكفاءات البشرية
في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي/ مذكرة مقدمة
لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي 2022
31. شوشان سهام ،يحيوي نعيمة جامعة باتنة ،دور تسيير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز، مجلة
الحقوق و العلوم الانسانية 2017
32. الشيخ طواهرية،الاستثمار البشري و ادارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات العمال و اندماجها في
اقتصاد المعرفة، جامعة الشلف 2011
33. صالح الرشيد التميز في الاداء ماهيته و كيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال مجلة آفاق اقتصادية
،مركز البحوث و التوثيق، الامارات العربية المتحدة، 2009،
34. الضلاعين علي 2010 اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي مجلة دراسات العلوم الادارية
35. عادل زايد ،الأداء التنظيمي المتميز :الطريق الى من منظمة المستقبل ،المنظمة العربية للتنمية
الادارية ،القاهرة 2003
36. عبد الحكيم لعياضي الإدارة الاستراتيجية كآلية في تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر إداري مديرية
الشباب والرياضة لولاية برج بوعريرج مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
/المجلد 07 العدد 02
37. عبد الحميد حامدي،" دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة"
رسالة ماجستير، جامعة بسكرة 2015
38. عبد العزيز حسن ،الادارة المتميزة للموارد البشرية ،تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر و التوزيع
،مصر 2009

39. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله ، محمد حسن الطيب عدلان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية بالسودان مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد 3 العدد 7 جويلية 2022
40. عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة – مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 2017/17
41. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، العدد الأول الجزائر، 2001
42. عبدالفتاح بوخمخ، شابونية كريمة: تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة 13/12 نوفمبر 2005
43. عفانة حسن مروان (2013) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة
44. علاقي، مدني عبدالقادر 2015 إدارة الموارد البشرية. (ط 5). جدة: خوارزم العلمية
45. علاوي عبد الفتاح: التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ، العدد05،2007
46. علي السلمي 2002، إدارة التميز، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة
47. فاطمة الزهراء بوكريمة، " الكفاءة مفاهيم ونظريات"، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008
48. فاطمة الزهراء مهديد، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة المسيلة الجزائر، 2010
49. فريد كورتل (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديين. مجلة الباحث الاقتصادي
50. الفياض محمود، 1995، النمط القيادي على الإيداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية عمان
51. القرني عبد الرحمان مدني 2014 إدارة الموارد البشرية في ضل تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال الاردن دار جليس الزمان

52. كشاط انيس :دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف ،مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2006
53. كمال منصوري، سماح صويلح، " تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى 2010
54. ماهر، أحمد 2009. نظم الأجور والتعويضات الدار الجامعية. الإسكندرية
55. محمد الصيرفي. (2007). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي
56. مدحت محمد ابو النصر ،الاداء الاداري المتميز ،ط 1 ،المجموعة العربية للنشر القاهرة 2012
57. مازارة امينة 2014 تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة جامعة الجزائر 3 ،الجزائر
58. المعشوق منصور بن عبدالعزيز 2011. المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام. الرياض: مركز البحوث في معهد الإدارة العامة
59. مقيمح صبري .(2013) دور القيادة في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم الشركة
60. موساوي زهية وآخرون، " التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات"، المؤتمر العلمي لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2003
61. نايل سالم فلاح الرشيدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب و بناء نموذج تقييمي ،اطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية 2007
62. نجم عبود نجم :ادارة المعرفة –المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع الاردن، 2005
63. هاشم حمدي رضا 2010 ،تنمية و بناء نظم الموارد البشرية الاردن عمان دار الراية للنشر و التوزيع
64. الهيجان عبد الرحمان (1994) . منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية . مجلة الإدارة العامة
65. وزارة الطاقة و المناجم، القانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002، الجريدة الرسمية، عدد 8
66. الوليد بشار اليازيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية الأردن، دار الراية للنشر و التوزيع، 2009

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

67. Anne P. Massey & V. Ramesh, 2008 – «**Enhancing Performance Through Knowledge Management: a holistic framework**» Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research Pages: 18, USA
68. Annick Colen ; **Toute la fonction de ressources humaines ; Savoir-être, savoir-faire, savoir**; Paris; Dunod ,2012
69. Bienaymé. A, "**Principes De Concurrence Economique**", Economica, Paris, 1998,
70. Bruce, Manuel. (2003). **Measuring Empowerment**. Lead & Organization Development Journal. 2003
71. C. Woods, **L'excellence avec un majuscule**, EFQM Pratical guide for self assessment, www.managementagora.com
72. Durand T. (2004) **Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise**, Revue Française de Gestion
73. Edralin, Divina M, "**Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines**" DLSU Business & Economics Review, 2010, Vol.(19), No.(2
74. Guitet André, "**Développer les compétences par une ingénierie de la formation**", école formation permanente en science humaine, Paris, 1994
75. Guy Le Boterf, **Ingénierie et évolution des compétences**, Editions d'organisation, Paris, 1998
76. Hafsa Shaukat 2015, **Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance**
77. J. Brilman: **Les Meilleurs Pratique du Management**, 3ème éd, 2001
78. Jean Brilman: **Les Meilleurs Pratique de Management**, édition D'organisation, 6ème ed, 2006
79. Khan et al **The Mediating Effect of Job Satisfaction on the. Relationship of HR Practices and Employee Job Performance**: Empirical Evidence from Higher Education Sector
80. Lou Van Beirendonck : **Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique, 2006
81. Marquardt, M. J. (2002). **Building the Learning Organization**: Mastering 5 elements for corporate. David Black Publishing INC

82. Mohamood, K.; Azhar, S. M. (2015). **Impact of Human Capital On ORGANIZATIONAL PERFORMANCE A Case Of Security Forces**. Pakistan Journal Science
83. Momena Akhter¹& Nur-E-Alam Siddique: **A Study of the Practices and its Impact on Employee Performance** Cement Industry in Bangladesh 2013
84. Orphan Chain «**Multinational Corporation Strategies, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage : The Rubber Industry in Thailand**» PHD, University of Otara Malaysia, UUM, 2010
85. Philipe Zarifian: **le modèle de la compétence**, Edition liaisons, paris, 2001
86. Pierre- Xavier Meschi : **Le concept de compétence en stratégie** : Perspectives et limites, document sur le site www.strategie-aims.com/montread/meschi.pdf, consulté le : 25/12/2011
87. Rakesh Sharma 2009 **Talent Management-Compétence Développent Key to Global Leadership Industrial and Commercial Training**, Management-Development Institute, India
88. Roland Foucher, et autres, **Répertoire de définitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, document sur le site : [www.chaire-compétencesuquam.ca/pages/documents PDF foucher patter sonnaji 020304.pdf](http://www.chaire-compétencesuquam.ca/pages/documents/PDF_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf), Consulté le: 20/01/2012
89. Siu Chow 2008 **An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems**
90. Sonelgaz 40 ans d'histoire, Sonelgaz, revue NOOR, n° 8, juillet 2009
91. Steven Riccio, **Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders within the Administration at Private Colleges and Universities**. Digital Commons@University of Nebraska – Lincoln 8-2010
92. Valérie Marbach, **Evaluer et Rémunérer les Compétences**, ed D'organisation, Paris, 1999

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة غرداية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الاستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة :

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لمذكرة الماستر بعنوان " دور ادارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بالمنية " ارتأينا توجيه هذا الاستبيان لكم، والذي يعتبر أداة جمع البيانات في الدراسة الحالية .

كلنا أمل فيكم للتكرم بالإجابة على جميع أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، ونحيطكم علما أن كل المعلومات الواردة به لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي وضع من أجله. الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترون أنها مناسبة.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف :أ د/ بوقرة ايمان

الطالب : عرفة موسى

المحور الاول : البيانات الديمغرافية

- 1- النوع الاجتماعي : ذكر ☐ ، انثى ☐
- 2- الفئة العمرية : أقل من 29 سنة ☐ ، من 30 الى 39 سنة ☐ ، من 40 الى 49 سنة ☐ ، أكثر من 50 سنة ☐
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل ☐ ، جامعي ☐ ، دراسات عليا ☐ ،
شهادات أخرى ☐ (يرجى ذكرها.....)
- 4- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ ، من 5 الى 10 سنوات ☐ ، من 10 الى 20 سنة ☐ ، أكثر من 20 سنة ☐
- 5- المسمى الوظيفي : اطار سامي ☐ ، اطار ☐ ، عون تحكم ☐ ، عون تنفيذ ☐

المحور الثاني : ادارة الكفاءات

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة عالية جدا	غير موافق بدرجة عالية جدا
البعد الاول :تخطيط الكفاءات						
01	تقوم إدارة الشركة محل الدراسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع.					
02	التحديد المسبق لعدد ونوع الكفاءات المطلوبة يساعد على خفض تكاليف الاختيار والتعيين					
03	تعتمد إدارة الشركة محل الدراسة على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها).					
04	تعتمد إدارة الشركة محل الدراسة على أنظمة معلومات فعالة تخدم عملية تخطيط الكفاءات البشرية.					
05	تشارك إدارة الشركة محل الدراسة الإدارات الأخرى في تحديد الاحتياجات من الكفاءات ومواصفات الأفراد الذين سيشغلونها.					
البعد الثاني: استقطاب الكفاءات						
06	تعتمد الشركة محل الدراسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات					
07	القائمين على عملية استقطاب الكفاءات في الشركة محل الدراسة من ذوي الكفاءة و الخبرة					

الملاحق

					08	تعتمد الشركة محل الدراسة على المصادر الداخلية لتغطية احتياجاتها من الكفاءات البشرية
					09	تبحث الشركة محل الدراسة عن أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات بشكل مستمر
					10	تعتمد الشركة محل الدراسة على وضع خطط مستقبلية لاستغلال الكفاءات وتقييمها
					11	تستقطب الشركة محل الدراسة الكفاءات ذات المهارات والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية بها
البعد الثالث: تكوين وتدريب الكفاءات						
					12	تولي الشركة عناية خاصة لمجال التدريب والتطوير لكفاءاتها
					13	تعتمد الشركة محل الدراسة برنامج تكوين مستمر لأفرادها في مختلف المجالات
					14	تعمل الشركة محل الدراسة على توفير مناخ ملائم ونماذج حديثة للتكوين والتطوير.
					15	البيئة التنظيمية للشركة محل الدراسة تحفز على التعلم والإبداع
					16	تتميز عملية التدريب والتكوين بالشفافية والموضوعية والعدالة
					17	تساعد عملية تدريب وتكوين الكفاءات على تحسين أداء الموظف.
البعد الرابع: تحفيز الكفاءات						
					18	تعتمد الشركة محل الدراسة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالترقيات، والمكافآت، وجوائز التميز، ...) لتحفيز الكفاءات الأكاديمية نحو التميز.
					19	يتم تحديد المكافآت والحوافز بناء على نتائج تقييم الكفاءات

الملاحق

					20	الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية في الشركة محل الدراسة تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون.
					21	نظام الأجور والحوافز والمكافآت يولد الدافعية نحو العمل ويشجع على بذل مجهودات أكثر
					22	تعمل الشركة محل الدراسة على تحديث وتحسين نظام الأجور والحوافز حسب متطلبات بيئتها
					23	تقدم الحوافز للكفاءات بعدالة.
البعد الخامس: تقييم الكفاءات						
					24	تعتمد الشركة محل الدراسة نظام تقييم للأداء فعال يحظى بقبول كافة الأفراد
					25	غرض الشركة محل الدراسة من التقييم هو تشخيص مواردها البشرية
					26	يتم الاعتماد على التقييم في رسم سياسة واستراتيجية الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة
					27	يتم الاعتماد على التقييم في تعديل برامج التدريب على مستوى الشركة محل الدراسة

الملاحق

المحور الثالث: الأداء المتميز

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة عالية جدا
28	تمتلك الشركة محل الدراسة هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أداء العاملين بشكل متميز				
30	تعمل الشركة محل الدراسة على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري				
31	توفر الشركة محل الدراسة بيئة ملائمة لوصول الأفراد إلى مستوى الأداء المتميز				
32	تعامل الشركة محل الدراسة الأفراد ذوي المهارات كمورد ثمين يحقق أداء متميزًا على المدى الطويل				
33	تعتمد الشركة محل الدراسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتتفوق في أدائها				
34	تحرص الشركة محل الدراسة على ترسيخ مبدأ الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز				
35	تولي إدارة الشركة محل الدراسة أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات مكانة خاصة.				
36	تتيح الشركة محل الدراسة للأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات مختلفة الحق في اتخاذ القرارات وحل المشاكل				

* وفي الأخير نشكركم على تعاونكم و مساهمكم في هذا البحث *

الملاحق

الملحق رقم 02 : قائمة الأساتذة المحكمين

أسماء الاساتذة	الرتبة العلمية	القسم و الجامعة
أ.د سعداوي فريد	استاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير. جامعة غرداية
د شنيني عادل	استاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير. جامعة غرداية
د بلعربي محمد	استاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير. جامعة غرداية

قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الاهداء
-	الشكر و العرفان
124	الملخص
124	قائمة المحتويات
124 ا	قائمة الجداول
124	قائمة الاشكال
v	قائمة الملاحق
أ_و	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الكفاءات و الأداء المتميز
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الاطار النظري لإدارة الكفاءات و الأداء المتميز
02	المطلب الأول : ماهية ادارة الكفاءات
03	الفرع الأول:الإطار المفاهيمي للكفاءة
16	الفرع الثاني:مفهوم ادارة الكفاءات
22	الفرع الثالث: المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات البشرية
36	المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز
37	الفرع الاول : تعريف الأداء
38	الفرع الثاني: مفهوم و خصائص الأداء المتميز
44	الفرع الثالث: دور المنظمة المتعلمة في بلوغ الأداء المتميز
49	المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية
49	المطلب الأول: الدراسات العربية
54	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
58	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
63	خلاصة الفصل الأول
66	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
66	تمهيد
67	المبحث الاول :منهجية الدراسة (الطريقة و الأدوات)
67	المطلب الأول: اسلوب و متغيرات الدراسة
67	الفرع الأول :اسلوب الدراسة
68	الفرع الثاني: طبيعة الدراسة
68	الفرع الثالث: المتغيرات وكيفية قياسها
68	المطلب الثاني: أداة الدراسة
68	الفرع الأول: وصف أداة الدراسة

69	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
70	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
70	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية
70	الفرع الأول: نبذة عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بالمنية-
73	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
74	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
75	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
75	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية
88	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع
88	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
91	المطلب الأول: اختبار الفرضيتين الأولى والثانية ومناقشة نتائجهما
93	المطلب الثاني: اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة ومناقشة نتائجهما
97	المطلب الثالث: اختبار الفرضيتين الخامسة والسادسة ومناقشة نتائجهما
107	خلاصة الفصل الثاني
108	الخاتمة
109	قائمة المراجع
117	قائمة الملاحق
125	الفهرس