

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة ماستر

ميدان العلوم الاجتماعية
فرع علم الاجتماع
علم اجتماع تنظيم وعمل
رقم:

إعداد الطالب:
سهيلة جبار
يوم: //

الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة
دراسة ميدانية على إطارات مديرية الخدمات الجامعية جيبل
ولواحقها

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا

أ. مح أ جامعة محمد خيضر بسكرة

الدكتور: عباسي يزيد

السنة الجامعية : 2018 - 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَقَدْ كُنْتُ

أبدأ بحمد الله جلت قدرته على سابغ فضله ونعمه، وفيض إحسانه ورعايته فعليه عز وجل اعتمادي، وبه سبحانه وتعالى اعتزازي. وأصلي وأسلم على سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم، ومن تبع هداه إلى يوم الدين، وبعد:

أتوجه بشكر فريد وعرfan عظيم للذين ربياني و علماني وساعداني بالنفس والنفيس، وبفضلهم بعد الله كنت على ما أنا عليه، أُمي الحبيبة منبع الحب والعطاء، وأبي الغالي سندي الذي لطالما اتكأت عليه ومنحني القوة والعزم، عسى الله أن يحفظهما.

وإذا كان المقام يستدعي رد الجميل إلى أصحابه فإن الشكر الجزيل يتوجب بالخصوص إلى من قدم لي يد العون والمساعدة وساهم بالنصح والتوجيه في إعداد هذا العمل المتواضع، إلى الأستاذ المشرف، الدكتور "عباسي يزيد" على ما بذله في سبيل تنويري وترشيدي إلى المنهج السليم من خلال نصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة، وتفهمه الكبير وتشجيعه الدائم، فجزاه الله خير الجزاء وجعله منارة من منارات العلم الخالدة.

شكر موصول للأساتذة الذين تكرموا بمناقشة وإثراء هذا العمل من نصائح وتوجيهات.

كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة الذين أشرفوا على تدريسينا خلال مشوارنا الدراسي، وكذا عمال الإدارة ونخص بالذكر السيدة نادية والشكر موصول لموظفي قطاع الخدمات الجامعية بولاية جيجل وبسكرة.

وإلى كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

والذين خانتنا الذاكرة في حفظ أسمائهم

سهيلة

الصفحة	الموضوعات
/	شكر وتقدير
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
II-I	ملخص الدراسة
أ- ب	مقدمة
18-4	الفصل الأول : موضوع الدراسة
4	1-1- إشكالية الدراسة .
5	1-2- فرضيات الدراسة .
6	1-3- أسباب اختيار موضوع الدراسة .
6	1-4- أهمية الدراسة .
7	1-5- أهداف الدراسة .
8	1-6- صعوبات الدراسة .
9	1-7- تحديد مفاهيم الدراسة .
11	1-8- الدراسات السابقة .
59-20	الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءة التنظيمية
20	2-1 مفهوم الكفاءات .
32	2-2- خصائص الكفاءة ، أبعادها ومستوياتها.
38	2-3- أهمية الكفاءات .
43	2-4- تسيير الكفاءات .
51	2-5- الإطار النظري للكفاءات التنظيمية .
105-61	الفصل الثالث : أداء الموارد البشرية
61	3-1- ماهية الأداء ، مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية
63	3-2- تعريف أداء الموارد البشرية وتطور فكرته .
66	3-3- المداخل النظرية لدراسة الأداء .

71	3-4- عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية وأهم العوامل المؤثرة .
75	3-5- عملية تقييم أداء الموارد البشرية .
81	3-6- مسؤولية وخطوات تقييم الموارد البشرية .
86	3-7- أساليب ومشاكل تقييم أداء الموارد البشرية .
96	3-8- تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية .
107-117	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية
107	4-1- منهج الدراسة
107	4-2- مجالات الدراسة
110	4-3- مجتمع وعينة الدراسة
110	4-4- أداة الدراسة .
114	4-5- أساليب التحليل .
119-172	الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية
119	5-1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة .
119	5-1-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الكفاءة التنظيمية .
123	5-1-3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية .
162	5-2- مناقشة البيانات في ضوء فرضيات الدراسة .
171	5-3- النتائج العامة للدراسة .
173	خاتمة
175-185	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	يبيّن بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة	01
24	يبيّن بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة	02
34	يوضح تقادم الكفاءات	03
35	يبيّن مخزون الكفاءات عند الفرد أو فريق العمل	04
38	يوضح مستويات الكفاءة	05
41	يوضح الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية	06
43	يوضح التكامل الأفقي والعمودي لسير الكفاءات	07
44	يوضح الكفاءة محور تركز أنشطة سير الموارد البشرية	08
54	يبيّن أهمية الكفاءات التنظيمية	09
65	يوضح الأداء وعلاقته بالإستخدام العقلاني للموارد .	10
69	يوضح هرم ماسلو للحاجات .	11
80	يوضح أهداف تقييم الموارد البشرية .	12
83	يوضح تعددية مصادر المعلومات ⁰ 360	13
84	يوضح خطوات تقييم أداء الموارد البشرية .	14
91	يوضح درجات التوزيع الإجباري.	15
95	مثال لطريقة الإختبار الإجباري .	16
96	يوضح خطوات الإدارة بالأهداف .	17
172	يوضح تأثير الكفاءة على الأداء .	18

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
87	يوضح أساليب تقييم الأداء .	01
87	يوضح نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين .	02
88	يوضح نموذج طريقة الترتيب .	03
89	يوضح طريقة المقارنات الثنائية .	04
90	يوضح نتيجة المقارنات الزوجية .	05
92	يوضح طريقة القوائم .	06
93	يوضح شكل نموذج سجل المواقف لمساعد مختبر .	07
96	يوضح مدير المبيعات .	08
111	توزيع ليكرث الثلاثي	09
112	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الكفاءة التنظيمية).	10
113	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (أداء الموارد البشرية) بالدرجة الكلية.	11
114	معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور.	12
119	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	13
120	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	14
121	يوضح توزيع المنصب الوظيفي لمفردات عينة الدراسة	15
122	يوضح توزيع الخبرة المهنية لمفردات عينة الدراسة	16
123	يوضح رؤية مفردات عينة الدراسة حول إمكانية توفير الأفكار الواضحة بالتوقيت المناسب	17
124	يمثل رأي مفردات العينة في اعتماد الأعمال في مؤسستهم على استخدام شبكات الاتصال الفعال مابين الأقسام و وحداتها و مابين الزبائن الخارجين	18
125	يوضح رأي عينة الدراسة في وجود نظام اتصالات بين مؤسستهم و فروعها للحصول على المعلومات الخاصة بإجراءات العمل وتبادلها	19
126	يوضح رؤية أفراد العينة لمؤسستهم فيما إذا كانت تحفز التوجه للعمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة.	20

قائمة الأشكال والجداول

127	يوضح رؤية أفراد المؤسسة في كون مؤسستهم داعمة للعمل بضوابط محددة عند توزيع الموارد المالية بأنواعها عند تقديم خدماتها و تنفيذ مشاريعها	21
128	يوضح رأي الباحثين في الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمادية من طرف المؤسسة	22
128	يوضح رأي الباحثين في توفر عدد كافي من الموارد بشرية الكفاءة في المؤسسة	23
129	يوضح رأي الباحثين في وجود تنوع في التخصصات التي يتحكم فيها الأفراد	24
130	يوضح رأي الباحثين في كون تقييم أداء العاملين يكون وفق جودة الخدمة المقدمة	25
131	يوضح رأي العمال في وجود تقييم آني للعمل أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة	26
132	يوضح رأي الباحثين في توجه المؤسسة نحو البحث عن العمال الأكفاء كلما دعت الضرورة لذلك.	27
133	يوضح رأي الباحثين في توفر مؤسستهم على برنامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية للعاملين.	28
134	يوضح رأي الباحثين في كون المؤسسة تسعى إلى تمكين العاملين بها من الاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم.	29
134	يوضح رأي الباحثين في كون اكتساب المعرفة في المؤسسة يكون عن طريق مختلف المهارات و الكفاءات الداخلية.	30
135	يوضح رأي الباحثين في أن العاملون يكتسبون المعارف التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بالاعتماد على أنفسهم.	31
136	يوضح رأي الباحثين في احتفاظ المؤسسة بالموارد البشرية التي يصعب تعويض معارفهم	32
137	يوضح رأي الباحثين في عمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية.	33
138	يمثل رأي الباحثين في توليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد.	34
139	يوضح رأي الباحثين في تشجيع المؤسسة على نشر المعرفة بين العاملين.	35
139	يوضح رأي الباحثين في صرامة الجهاز الرقابي في التعامل مع السلوك التنظيمي .	36
140	يمثل رأي الباحثين في كون المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الانضباط و الجدية في العمل في التقييم .	37
141	يمثل رأي الباحثين في وجود انحراف للقيادة في ممارسة السلطة .	38

قائمة الأشكال والجداول

142	يمثل رأي المبحوثين في وجود تعامل غير رسمي في العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة .	39
143	يمثل رأي المبحوثين في وجود عدالة في تطبيق منظومة العقاب والجزاء في المؤسسة.	40
143	يمثل رأي المبحوثين في كون الإجراءات المعمول بها تزيد من درجة التزام الموظفين بأداء مهامهم.	41
144	يوضح درجة استجابة المبحوثين لكونهم ينجزون كل ما يتعلق بواجباتهم الوظيفية في الوقت المحدد.	42
145	يوضح درجة استجابة المبحوثين لكونهم يبذلون مجهودا كبيرا في أداء عملهم	43
146	يوضح درجة استجابة المبحوثين في توفر الرغبة الشديدة لديهم في إنجاز المهام اليومية وعدم تأخير أي عمل لليوم الذي يليه.	44
146	يوضح استجابة المبحوثين لكونهم يتلقون عبارات الشكر من الرئيس المباشر عند سرعة إنجاز العمل.	45
147	يوضح استجابة المبحوثين لفكرة الاعتماد عليهم من طرف الرئيس المباشر في الأعمال الصعبة من أجل إنجازها بسرعة .	46
148	يوضح رأي المبحوثين في كونهم يساهمون في تقديم اقتراحات تزيد من حجم العمل.	47
149	يوضح رأي المبحوثين في كونهم يفكرون في الحلول لمختلف مشاكل العمل التي تواجه أدائهم.	48
149	يوضح رأي المبحوثين في امتلاكهم القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية	49
150	يوضح رأي المبحوثين في اهتمامهم بتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر.	50
151	يوضح رأي المبحوثين في مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء الوظيفي .	51
151	يوضح استجابات المبحوثين لتوفر الوظيفة التي يمارسونها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	52
152	يوضح استجابات المبحوثين لكونهم يساعدون الزملاء في بعض المهام الموكلة لهم.	53
153	يوضح استجابات المبحوثين لكونهم يتجنبون الأخطاء في العمل بقدر المستطاع لإنجاز العمل في الوقت المحدد.	54
154	يوضح استجابات المبحوثين للقيام بالعمل وفق المعايير المطلوبة منهم .	55

قائمة الأشكال والجداول

154	يوضح استجابات المبحوثين لامتلاكهم الجاهزية و الاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية.	56
155	يوضح استجابات المبحوثين حول الاستفادة من ما تم تعلمه واكتسابه من خبرات لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء أعمالهم.	57
156	يوضح استجابات المبحوثين في امتلاكهم للمهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	58
157	يوضح استجابات المبحوثين لعدم وجود مشاكل تحول دون إنجازهم العمل بكفاءة وفاعلية.	59
157	يوضح استجابات المبحوثين لكونهم يقومون بالالتزام باللوائح و التعليمات والإجراءات عند قيامهم بأداء أعمالهم.	60
158	يوضح استجابات المبحوثين لامتلاكهم القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن الأداء .	61
159	يوضح استجابات المبحوثين في كون الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي .	62
159	يوضح استجابات المبحوثين حول امتلاكهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	63
160	يوضح اتجاهات المبحوثين في كون حضورهم لبرامج تدريبية متكررة يحسن مستوى الأداء .	64
161	يوضح اتجاهات المبحوثين حول كون جماعية العمل تساهم في الرفع من مستوى الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحسين .	65
161	يوضح اتجاهات المبحوثين في كون مؤسستهم تبذل مجهودات كبيرة لتطوير أداء وقدرات الأفراد العاملين بها عن طريق إعداد دورات تدريبية .	66
163	يوضح مناقشة البيانات في ضوء الفرضية الأولى: تنعكس الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة على نوعية أداء الأفراد سلبا وإيجابا.	67
167	يوضح مناقشة البيانات في ضوء الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الكفاءة التنظيمية و مخرجات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.	68
170	يوضح مناقشة البيانات في ضوء الفرضية العامة : للكفاءة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة	69

الملخص:

تتمحور الدراسة الراهنة حول الكفاءة التنظيمية و علاقتها بالموارد البشرية وفي سبيل توصيف هذه العلاقة تم الاعتماد على خلفية نظرية و امبريقية من مراجع و بحوث و دراسات ميدانية ولوضع هذه العلاقة محل اختبار تم صياغة الفرضية الوصفية التالية: للكفاءة التنظيمية علاقة مباشرة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة .

هذه الفرضية اندرجت تحتها فرضيتن فرعيتين وهما:

-تنعكس الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة على أداء الأفراد .

-توجد علاقة بين الكفاءة التنظيمية و مخرجات الأداء الفردي و الجماعي في المؤسسة.

من الناحية المنهجية تم الاعتماد على المنهج الوصفي و الاستعانة باستمارة بحث كأداة رئيسية لجمع البيانات

ولتحليل البيانات بمصدقية عالية تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية نسخة 21.

لتفضي الدراسة الميدانية إلى نتيجة عامة مؤداها أن الكفاءة التنظيمية و الأداء متغيران تنظيميان كل منهما يؤثر

في الآخر و يلزمه لدرجة أن الكفاءة يمكن قياسها بنوعية الأداء و الأداء لا يمكن أن يرتقي إلى المستوى المطلوب دون كفاءة وفاعلية في المؤسسة على اختلاف أنواعها.

Résumé :

La présente étude porte sur l'efficacité organisationnelle et sa relation avec la performance des ressources humaines dans l'institution. Afin de caractériser cette relation sur la base théorique et empirique des références, recherches et études sur le terrain.

Pour mettre cette relation à l'épreuve, l'hypothèse descriptive suivante a été formulée: **L'efficacité organisationnelle a une relation directe avec la performance des ressources humaines dans l'institution.**

Cette hypothèse comprenait deux sous-hypothèses :

-Les procédures organisationnelles de l'organisation se reflètent dans la performance des individus.

-Il existe un lien entre l'efficacité organisationnelle et les résultats de performance individuels et collectifs dans l'organisation.

Méthodologiquement, l'approche descriptive et l'utilisation d'un formulaire de recherche comme outil principal de collecte et d'analyse de données de haute crédibilité ont été utilisées le programme spssv21.

L'étude de terrain conduit à la conclusion générale que l'efficacité et la performance organisationnelles sont des variables organisationnelles qui s'affectent et s'accompagnent dans la mesure où l'efficacité peut être mesurée par la qualité de la performance et que la performance ne peut être promue au niveau requis sans efficacité dans toute organisation.

مقدمة:

تساعد العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية باختلاف أنواعها المؤسسات في تحقيق أهدافها و ذلك بتوفير الطرق المثلى، التي تعد بمثابة خطوات عريضة تساعد في محافظة المؤسسة على بقائها وسيورتها وتطويرها ونجاحها ،ومن بين هذه العلوم نجد علم الاجتماع بجميع فروعه التسييرية ،حيث حددت نظرياته مبادئ مهمة في التسيير و الإدارة، بدأت بمساعي أبو الإدارة تايلور في جعل الإدارة تتصف بالعلمية عن طريق مبادئ تسمح بذلك ، ولا تزال نتائج هذه النظريات سارية المفعول للوقت الحالي ،فلا تزال مبادئ فايول في التسيير تطبق لحد الآن، وقد قامت هذه النظريات على دراسات عديدة تطلبت تسخير جهود علماء مختصين في العديد من الميادين العلمية التسييرية من قبيل العلوم الاجتماعية والتسييرية .

وقد قامت هذه الدراسات على البحث عن سبل تحقيق أعلى استفادة من موارد المؤسسة سواء كانت المالية أو البشرية. و بما أن الموارد البشرية تعتبر من أهم موارد المؤسسة لكونها المفعول الأساسي بطبيعة عمل المؤسسة من الناحية التسييرية و التنفيذية في إطار كونها أصبحت تعرف برأس المال البشري ورأس المال الفكري، تركزت الجهود في محاولة وضع خطط و عمليات و إجراءات إدارية كفيلة برفع مستويات أدائهم على المستويين الإداري والتنفيذي ،فنجد أن هناك قوالب إدارية موجودة بذاتها على المسؤولين العمل بها مع المرؤوسين و في الإدارة لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد،وتتضمن هذه القوالب العديد من العمليات كالتحفيز و المشاركة في اتخاذ القرارات و مبادئ عمليات التقييم والرقابة والتدريب و غيرها من العمليات والإجراءات التي تسمح بزيادة الأداء عن طريق خلق سلوكيات إدارية مرتبطة بمفاهيم عامة وشاملة ،كالالتزام الوظيفي والولاء الوظيفي وغيرها.

وتعتبر الكفاءة التنظيمية من المتغيرات الإدارية الأكثر ارتباطا بالأداء، حيث تعتبر من جهة مكونا أساسيا له ومن جهة أخرى غاية رئيسية منه، فالأداء لا يقوم إلا بوجود كفاءات نوعية لدى العاملين و التي تنعكس في امتلاكهم لمهارات ومعارف تتجسد في سلوكيات تنظيمية تختلف طبيعتها حسب جودة و وفرة المعارف و المهارات لدى الموارد البشرية في المؤسسة، و وظيفة الإدارة هي العمل على محاولة توجيهها و تعديلها لرفع مستويات الأداء لتحقيق الكفاءة التنظيمية الكلية للمؤسسة، فحسن إدارة الكفاءات التنظيمية الخاصة بالموارد البشرية والذي يقوم على كفاءة الجهاز الإداري المتمثل في الإطارات يتطلب العمل على نقل المعارف بين الموارد البشرية و إثرائها و المساهمة في إكسابها لهم و العمل على تنمية واكتشاف و تطوير المهارات في سياق تعديل وتوجيه السلوكيات في المؤسسة، عن طريق إجراءات تنظيمية متبناة كما ذكرنا سالفا من المبادئ الإدارية والتسييرية العامة المعروفة والفعالة، ويؤدي هذا حتما للتأثير على أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق الكفاءة التنظيمية .

لذلك عمدنا في دراستنا إلى البحث عن العلاقة بين الكفاءة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة باختيار مؤسسة خدماتية تمثلت في مديرية الخدمات الجامعية بولاية جيجل ولواحقها، منطلقين بـ:

الفصل الأول : بعنوان : موضوع الدراسة : تم تقسيمه إلى العناصر التالية : إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة ، أسباب اختيار موضوع الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، صعوبات الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الإطار النظري للكفاءة التنظيمية ، تم دراسته انطلاقا من العناصر التالية : مفهوم الكفاءة، خصائص وأبعاد ومستويات الكفاءة، أهمية الكفاءات، تسيير الكفاءات، الإطار النظري للكفاءات التنظيمية(تعريفها، خصائصها، أهميتها، أنواعها، أبعادها، علاقتها بتدريب وتنمية الموارد البشرية).

الفصل الثالث: أداء الموارد البشرية تم تناوله من خلال العناصر التالية: ماهية الأداء، تعريف أداء الموارد البشرية وتطور فكرته، المدخل النظرية لدراسة الأداء، عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية وأهم العوامل المؤثرة، عملية تقييم أداء الموارد البشرية، مسؤولية وخطوات التقييم، أساليب ومشاكل تقييم أداء الموارد البشرية، وأخيرا تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية : تم تقسيمه إلى العناصر التالية : منهج الدراسة ، مجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، أساليب التحليل .

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية : تم تقسيم هذا الفصل إلى : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، مناقشة البيانات في ضوء فرضيات الدراسة وأخيرا النتائج العامة للدراسة

الفصل الأول موضوع الدراسة

1-1- إشكالية الدراسة .

1-2- فرضيات الدراسة .

1-3- أسباب اختيار موضوع الدراسة

1-4- أهمية الدراسة .

1-5- أهداف الدراسة .

1-6- صعوبات الدراسة.

1-7- تحديد مفاهيم الدراسة .

1-8- الدراسات السابقة .

1-1- إشكالية الدراسة:

تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها، وتصنيفاتها، وطبيعة نشاطها، إلى تحقيق هدف واحد وهو الحفاظ على البقاء، ولذلك فهي تستعمل ما جاءت به العلوم الإدارية والتسييرية المختلفة من طرائق واستراتيجيات علمية تمكن الإدارة من تحقيق ذلك ومن التحكم في المؤسسة بصفة عامة، ولعل من أبرز المتغيرات التنظيمية التي تخصها هذه العلوم بالعناية نظراً لأهميتها البالغة هي الموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة تختصر مستوى نشاط المؤسسة في متغير ثاني لا يقل أهمية عنها وهو الأداء، حيث يعبر هذا الأخير على فاعلية المؤسسة و التي باتت ضرورة قصوى يجب أن يرافق الهدف الأساسي من وجود المؤسسة بها، حيث وجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة لمحاولة الحفاظ على البقاء بفاعلية، ولا يمكن الحديث عن الفاعلية دون الحديث عن الكفاءة فلا أداء دون كفاءة و فاعلية و لا فاعلية بدون كفاءة حتى أنه هناك من ذهب إلى استخدام الكفاءة كمرادف للفاعلية، ولعل إيضاح العلاقة بينهما هي الفيصل في تحديد الفرق بينهما، فالفاعلية تشير إلى مدى تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة التي حققت بها الأهداف، أي المسألة هنا، أنهما ليس سوى عملية بعدية وقبلية لبعضهما البعض، فالكفاءة تسبق الفاعلية طبعاً، ونقصد بالفاعلية هنا مستويات الأداء أو الشكل الذي ينبغي أن يكون عليه الأداء، وقد أشار "بيتر داركر" أن الكفاءة هي استخدام الموارد بالطريقة الصحيحة، وتشمل هذه الموارد الأفراد والمواد والتقنيات والتكنولوجيات والمباني والمؤسسات وكل ما يمكن استثماره لتحقيق عوائد منه. وهذا التعريف يحيلنا إلى أن عملية استخدام موارد المؤسسة تقع على عاتق جهاز مختص يتمثل في إطارات المؤسسة، التي من مسؤولياتها تقديم أداء نوعي كفيل بالاستفادة القصوى من موارد المؤسسة، والتي من أهمها الموارد البشرية، حيث يتوقف نجاحها وبقائها عليهم، وهنا سننتقل من مفهوم الكفاءة كعملية استخدام مثلى للموارد المؤسساتية إلى مفهوم آخر يتمثل في كونها قدرات يتميز بها جميع العاملين وتتكون من مجموعة من المعارف والمهارات التي تتجسد في سلوكيات وتقوم أساساً على الفروقات الفردية.

ويجمع جميع كفاءات العاملين تشكل الكفاءة التنظيمية والتي هي مجموع الكفاءات الفردية لجميع العاملين في المؤسسة، سواء الجهاز الإداري الفني التسييري في المستويات العليا أو الجهاز التنفيذي في المستويات الدنيا. وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات تختلف في المستويين، فلكل مستوى إداري كفاءات خاصة نابعة من متطلبات الوظيفة، فكفاءات الموظفين في المستويات العليا وهم الإطارات تستدعي بالضرورة امتلاكهم لمعارف و مهارات أغلبها فنية وتسييرية وقدرات اتصالية وتفاعلية، ومن أهمية موضوع الكفاءة التنظيمية ومن توقف تسيير المؤسسة ونجاحها على الإطارات نجد أن الإطارات في أغلب الأحيان يعمدون إلى العمل وفق استراتيجيات تضمن

استغلال كفاءات العاملين، وذلك طبعاً يتوقف على مدى جودة كفاءات الإطارات أنفسهم، وينعكس هذا الأمر مباشرة على الكفاءة التنظيمية الكلية والعامّة للمؤسسة، والتي تتجسد في مستويات أداء العاملين فيها، وهنا تتجلى لنا بوضوح علاقة بين متغير الكفاءة التنظيمية ومتغير الأداء حيث تتحكم الكفاءة التنظيمية بمستويات الأداء. ومنه يمكننا طرح السؤال التالي:

هل هناك علاقة بين الكفاءة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف تؤثر الإجراءات التنظيمية المتبعة على نوعية أداء الأفراد في المؤسسة ؟

2- هل هناك علاقة بين الكفاءة التنظيمية ومخرجات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة ؟

1-2- فرضيات الدراسة :

إن الوظيفة الأساسية للباحث هي القراءة فهو يبحث بها وذلك بالإطلاع على الكم المتوفر له من وثائق بحثية متنوعة من مصادر ومراجع وغيرها، ويسمح له ذلك بتكوين رصيد معرفي يمكنه من فهم موضوع دراسته أو تكوين معارف لا يعرف الوقت الذي سيحتاجها فيه.

وكلما كان الباحث على إطلاع دائم بنتائج البحوث في ميدانه و الإصدارات العلمية فيه كلما كانت قدراته العلمية في المجال البحثي أكبر، خصوصاً إذا ارتبطت بفروقات فردية تسمح بتفعيل ذلك من ذكاء وتخيل وتنبؤ.

فعندما يكون الباحث بصدد القيام بدراسة فإنه يستعين بما رصده من قراءته للإصدارات العلمية لوضع تخمينات هي عبارة عن إجابات مؤقتة يتم اختبارها باتباع الإجراءات المنهجية، تسمى بالفرضيات.

وبعد الإطلاع على مجموعة من المراجع إرتأينا الفرضيات التالية كإجابة سيتم التحقق منها في هذه الدراسة وهي

-الفرضية الرئيسية:

لكفاءة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة.

-الفرضيات الجزئية:

-الفرضية الأولى:

-تنعكس الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة على نوعية أداء الأفراد سلبا وإيجابا.

-الفرضية الثانية :

-توجد علاقة بين الكفاءة التنظيمية و مخرجات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.

1-3- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

لكل موضوع دوافع وأسباب تدفع الباحث إلى اختيار دراسته للتوصل إلى نتائج علمية ونتائج هادفة ،
ومن أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع مايلي:

- اقتراح الموضوع من طرف المشرف واقتناعي به.

- الإحساس بالمشكلة والرغبة في التعمق أكثر في دراسة الموضوع .

- الموضوع من المواضيع التي تشهد اهتمامات متزايدة من طرف الباحثين، نظرا للأهمية الكبيرة التي أصبح يحتلها
العنصر البشري في المؤسسات .

- قلة البحوث و الدراسات التي تناولت الموضوع بالرغم من أنه موضوع بالغ الأهمية.

- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية الخدماتية بدراسة واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات الأداء للموارد
البشرية و كذا علاقتها بالكفاءة التنظيمية ،دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جيجل .

1-4- أهمية الدراسة .

تشارك جميع المواضيع التي تخضع للدراسة العلمية المنهجية في خاصية امتلاكها لأهمية تكون بمثابة المبرر
الذي يسمح بدراستها،حيث لا يخلو أي موضوع تمت معالجته أو هو قيد المعالجة، من الأهمية فالأبحاث
والدراسات العلمية لا تنطلق من فراغ نظرا لكونها تتطلب جهدا ماديا و زمنيا، فيتم منطقيًا معالجة المواضيع المهمة
التي قد تحقق فوائد و مكاسب أو تجنب الوقوع في مخاطر أو تجنب عن غموض، وتفسر واقعا، وإن انعدام أهمية
الدراسة يعد خلافا يقلل من قيمتها و يجعل أسباب الشروع فيها أسباب لا تتصف بالعلمية التي تستدعي دراسة
كل موضوع مهم يقدم الإفادة و الإجابة على إشكاليات معينة.

ونظرا لأهمية موضوع الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، تم الشروع في هذه الدراسة والتي تمثلت أهميتها في:

- تعزيز البحوث في مجال إدارة المورد البشري و الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسات نظرا لقلتها و نقص الاهتمام بها.

- محاولة الوقوف على بعض الطرائق المتحكمة في رفع الكفاءة التنظيمية.

- الإشارة إلى الجهاز الإداري القائم على عملية رفع الكفاءة.

- الاهتمام بالخصائص والفروقات الفردية للموارد البشرية والتي تتمثل في المهارات و المعارف حيث تسخر الإدارة جهودها لرفع مستويات الكفاءة الفردية والتي تقوم على المعارف والمهارات التي تختلف من فرد لآخر من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية الكلية، والتي تعبر بصورة آلية عن زيادة حتمية لمستويات الأداء.

- خصوصية قطاع الخدمات الجامعية و أهمية إجراء الدراسات فيه للاستفادة منها.

1-5- أهداف الدراسة :

عندما تتحدد إشكالية الباحث والنابعة من أهمية الموضوع وأسبابه، يتعين على الباحث وضع خطوط عريضة للبحث فيها ومحاولة تحقيقها لذلك نجد أن الأهداف تنبثق أساسا من أسئلة الدراسة، فههدف الباحث الأساسي هو الإجابة على تساؤلاته العلمية، وذلك بالاعتماد على الفرضيات البحثية التي تفرض عليه السير وفق منحنى هدف معين، وترتكز دراستنا حول الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا لاكتشاف بعض الملاحظات والنقاط الهامة من بينها ما يلي:

- واقع الكفاءة التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية - جيجل-.

- إلى أي حد تستطيع المؤسسة الوصول إلى مستوى من الامتياز التقني والاجتماعي للبقاء في زعامة مستمرة في محيط أصبح تنافسي.

- إبراز العلاقة التي تربط بين الكفاءة التنظيمية و أداء الموارد البشرية داخل أي مؤسسة .

- استهداف تحسين مخرجات أي مؤسسة و ذلك من خلال بناء نظام من الموارد البشرية يتميز بكفاءة تنظيمية عالية تمكنه من الاستمرار و التجدد بالإضافة إلى توفر عنصري الإبداع و الابتكار.

- التعرف على أهم الإجراءات التي تساعد المؤسسة على تسيير جيد و ممتاز للموارد البشرية و الكفاءات التي تحتويها .
- التعرف على مدى تأثير العلاقة بين الكفاءة التنظيمية على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية لمديرية الخدمات الجامعية -جيجل- .
- تسليط الضوء على كيفية تسيير الموارد البشرية و علاقتها بالكفاءة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية خاصة الخدمية منها .

1-6- صعوبات الدراسة :

إن طريق الباحثين في جميع المستويات ليست معبدة، فيصاف مشوار إعداد البحث العلمي العديد من الصعوبات المرتبطة بظروف خاصة متعلقة بالبحث من جهة، وبالباحث من جهة أخرى كالظروف المرتبطة بالفترة الزمنية المحددة لإجراء البحوث والظروف المرتبطة بتوفير المراجع للانطلاق في البحث وغيرها الكثير، وكلها تشكل صعوبات وعوائق تعرقل مسار الباحث في عمله .

وباعتبار هذه الدراسة لا تختلف عن غيرها من الدراسات فقد واجهنا في مسار إعدادها بعض الصعوبات و من أهمها:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بـجوهـر و لب الموضوع .
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع خاصة الكفاءة التنظيمية.

1-7- تحديد المفاهيم.

● الكفاءة التنظيمية:

سنحاول أولاً عرض مفهوم الكفاءة .

أ- مفهوم الكفاءة :

- لغة :

ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور "كافأه على الشيء مكافأة و كفاه: جازاه، والكفي النظر، وكذلك الكفاء، و المصدر الكفاءة . و تقول لا كفاء له ، بالكسر ، و هو في الأصل مصدر ، أي لا نظير له . و الكفاء: النظر و المساواة، ومنه الكفاءة في الزواج، و هو أن يكون الزوج مساوياً للمرأة في حسبها ودينها و نسبها و غير ذلك¹ ، و الكفاءة للعمل: القدرة عليه و حسن التصرف فيه، و هي كلمة مولدة ولفظة الكفاءة ذات أصل².

- اصطلاحاً :

يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض و الاختلاف ، و قد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنه توجد الكثير من التعاريف لمفهوم الكفاءة ، و هذا حسب السياق الذي يستعمل فيه، ويهم البحث، ونذكر لذلك بعض التعاريف:³

- مجموعة من التصرفات الاجتماعية، الوجدانية، والمهارات المعرفية، والمهارات النفسية الحس/حركية التي تمكن من ممارسة دور ، وظيفة ، نشاط ، مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه .
- مجموعة من السلوكيات المنظمة التي تسمح للفرد بمواجهة و ضعية ما.

ب - مفهوم الكفاءة التنظيمية :

- هذا النوع من الكفاءة يشمل على عدد من الكفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالرقابة و التنفيذ و التخطيط) و تتمثل في الكفاءة التقنية و الفنية و الإدارية من جهة ، و من جهة أخرى تتمثل في كفاءة الرقابة و التنفيذ⁴.
- الكفاءة التنظيمية ينظر لها غالباً من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداؤها⁵.

1 .http\:\:www.elbassair.com.15/03/2019,18:40

2. نفس المرجع.

3.المرجع نفسه.

4 http\:\:www.mawdoo3.com.13/03/2019,13:30

5.المرجع نفسه.

-التعريف الإجرائي للكفاءة التنظيمية :

امتدادا للتعريف السابقة وتمهيدا للدراسة الميدانية، يشير المفهوم الإجرائي للكفاءة التنظيمية في هذه الدراسة إلى مجموع المؤشرات الدالة على التحكم الجيد في الإجراءات ومعايير العمل والإنجاز في مديرية الخدمات الجامعية بيججل .

• أداء الموارد البشرية :

سنحاول أولا تحديد مفهوم الأداء ثم مفهوم الموارد البشرية.

أ- الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

ب-الموارد البشرية :

-مفهوم الموارد في اللغة والإصطلاح :

لغة: هي المصادر أو الوسائل أو الثروة، و المورد مفرد موارد، و هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم، و يمكن القول أن المورد قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً.²

أما اصطلاحاً: هي كل الظواهر الطبيعية على سطح الأرض و يعتمد عليها الإنسان في سد حاجاته ، و هي وسيلة لتحقيق هدف الإنسان سواء كانت ظاهرة أو كامنة، و تعرف عليها الإنسان خلال العصور، و يوجد موارد أخرى لم يتعرّف عليها الإنسان .³

-الموارد البشرية :

- هي المورد الوحيد الحقيقي، و يؤكد ذلك "بيتر دركر" ، حيث يقول: أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا و هو الإنسان .

- هي الموارد الكامنة في أي منشأة، ومصدر كل نجاح إذا ما تمّ إدارتها بشكل جيد، و هي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.⁴

1.د/عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى،دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،كلية العلوم الإدارية والمالية،الجمهورية اليمنية، حزيران2008، ص 09 .

2. <https://hrdiscussion.com.21/03/2019,16:52>.

3.نفس المرجع.

4.ميلاط نصيرة،تسيير الموارد البشرية،مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس،السنة الثالثة علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية،جامعة منتوري قسنطينة،2010،ص22.

التعريف الإجرائي لأداء الموارد البشرية :

يشير إلى مجموع الممارسات الفردية والجماعية الخاضعة للإجراءات والتدابير التنظيمية، التي تقتضيها منظومة العمل بمديرية الخدمات الجامعية بيجيل والمتعلقة بفئة الإطار .

● المؤسسة:

لغة :

كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء و إقامته ورفع قواعده والتشييد¹.

اصطلاحا :

نجد عبد الرزاق بن حبيب يعرف المؤسسة بأنها: منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني².

- المؤسسة نظام اجتماعي تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض إشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى³.

1-8- الدراسات السابقة:

لا توجد دراسات سابقة تتفق مع دراستنا في المتغيرين معا (الكفاءة التنظيمية وأداء الموارد البشرية)، غير أنه هناك دراسات مشابهة في أحد المتغيرين على حدا، ولذلك سنعرض بعض الدراسات والأبحاث موضحين أهم أهدافها، والنتائج المتوصل إليها.

● حول متغير الكفاءة التنظيمية:

-الدراسات الجزائرية:

دراسة د. آيت عكاش سمير و أ. معزوز زكية، وهي بعنوان: "الكفاءات التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة " دراسة تجريبية على مؤسسة تكنوفورما – " TECHNOFORMAT " – جامعة البويرة.

1. بن دريدي منير، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص22.

2. نفس المرجع، ص28.

3. نفس المرجع.

- أهداف الدراسة :

تمثل هدف هذه الدراسة في محاولة إبراز مختلف الجوانب المحيطة بموضوع الكفاءات التنظيمية باعتبارها مفهوما حديثا تتعدد استخداماته، ويقال عدد المدركين لمفهومه وأهميته بالإضافة إلى لفت الانتباه إلى أهميتها الإستراتيجية في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة ذات المكانة المتميزة في اقتصاديات الدول المتقدمة والمتخلفة على السواء. حاول الباحثان أيت عكاش سمير و معزوز زكية الإجابة على سؤال البحث الرئيسي المتمثل في: ما مدى مساهمة الكفاءات التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة؟

- منهج وأدوات الدراسة :

استعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولم يذكر الباحثان الأداة المستعملة في جمع البيانات.

- نتائج الدراسة :

توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- الكفاءات التنظيمية هي عامل تنظيمي واستراتيجي متميز برزت أهميتها على إثر نظرية الموارد والكفاءات التي شكلت نقطة تحول كبيرة في أدوات ووسائل التحليل الاستراتيجي من التحليل الصناعي للأسواق إلى التحليل الداخلي للموارد والكفاءات.

- رغم الاختلافات الواضحة في إعطاء تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة، إلا أن هناك اتفاق واضح حول الأهمية الاجتماعية والاقتصادية الكبيرة التي تحظى بها.

- تعتبر الكفاءات التنظيمية أحد أهم عوامل النجاح التي يمكن أن تستثمرها وبفعالية المؤسسات الصغيرة في سبيل تحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال قدرتها على تحقيق المرونة، الفعالية، وخلق القيمة للزبون ممثلة في المنتجات النهائية.

- توجد علاقة تكاملية بين الكفاءات التنظيمية والمؤسسات الصغيرة، بحيث أن الخصائص المتفردة للكفاءات التنظيمية من شأنها دعم عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة وتغطية عوامل فشلها وتأمين أدوارها الاقتصادية والاجتماعية، كما أن الخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة من شأنها تكوين إطار متميز لاحتضان الكفاءات التنظيمية وجعلها منطلقا وقاعدة لتحقيق التطور والتميز في الأداء.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة رشدي عزيز عبد الله، الدراسة بعنوان: "العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في العراق" دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الوحدات الإدارية في إقليم كردستان، العراق. وهي عبارة عن رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردن، سنة 2010.

- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في العراق، وذلك بناء على دراسة آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم وكردستان -العراق- وكذلك التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية ومستوى وحدة الإدارة المحلية في تبيان آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية.

- منهج وأدوات الدراسة :

استخدم الباحث الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة وتقديرات إجاباتهم. استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية و اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث. استخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار صحة الفرضيات وتحديد العلاقة بين متغيري الدراسة، فضلاً عن استخدام تحليل التباين الأحادي للمتغير لتحديد أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية ومستوى وحدة الإدارة المحلية على آراء عينة الدراسة نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أهم العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية هي العوامل التنظيمية، حيث جاءت في المرتبة الأولى تليها القيادة الإدارية ثم عوامل المالية العامة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العوامل التنظيمية والقيادة الإدارية وعوامل المالية العامة وبين الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإتحاد القرارات، والهيكلة التنظيمية والأبعاد الموقفية، ونمط القيادة الفريق، والنفقات الرأسمالية ومساهمة القطاع الخاص في الكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها نحو العلاقة بين العوامل المؤثرة والكفاءة التنظيمية لوحدة الإدارة المحلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ومستوى وحدة الإدارة المحلية.

-الدراسة الثانية:

دراسة م.أفنان عبد علي الأسدي، (كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة)، هذه الدراسة بعنوان: " أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية " ، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف «بحث منشور بمجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد الحادي والثلاثين ،المجلد الثامن، سنة 2014.

-أهداف الدراسة :

حاولت الباحثة التعرف على أثر أبعاد تمكين العاملين بأبعاده الثلاثة (المشاركة بالمعلومات، والثقافة، والهيكلة التنظيمية)، والدعم القيادي المدرك بأبعاده الثلاثة (المكافآت المنظمة، والدعم القيادي، والعدالة الإجرائية)، في تعزيز الكفاءة التنظيمية.

- منهج وأدوات الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت باختيار مجتمع البحث من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت (300) استبانة على المهندسين والفنيين تم اختيارهم عشوائياً، وتم تحليل واختبار العلاقات عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية. (spss)

-نتائج وتوصيات الدراسة : توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

-إن هنالك مستويات للعلوم الاجتماعية مقبولة في تمكين العاملين (ضمن عينة البحث)، وجماعات العمل فيها تشعر بمستوى من الدعم القيادي يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية.

وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها طرحت بعض التوصيات ذات العلاقة بطبيعة المنظمة المبحوثة.

• حول متغير أداء الموارد البشرية:

-الدراسة الأولى:

دراسة إلياس سالم ، بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة - حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA - بالمسيلة، وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -الجزائر- وذلك سنة 2006 .

-أهداف الدراسة :

حاول الباحث سالم من خلالها الإجابة على سؤال رئيسي هو: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟ وذلك من خلال البحث عن العلاقة بين أربع خصائص للثقافة التنظيمية (الالتزام والعمل الجاد، جماعية العمل، احترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية).

-منهج و أدوات الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته واستخدم أداة الاستمارة ، المقابلة والملاحظة في عملية جمع المعلومات و البيانات.

-نتائج الدراسة :

توصل الباحث إلى جملة من النتائج كان أهمها مايلي:

- تأثير ثقافة العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية، فجماعية العمل تزيد من الرضا الوظيفي وتنمي روح الفريق والإحساس بالولاء لدى العمال داخل المنظمة ما يجعلهم يحققون مستويات عالية من الأداء.

- تبحث المنظمة عن التميز في الأداء إلا أنها لا توفر الشروط اللازمة لذلك فهي تعاني من المركزية المفرطة وقلة استقلالية العاملين والاهتمام بهم وتنمية قدراتهم.

- تغلق المنظمة كل الأبواب أمام الإبداع وابتكار طرق عمل جديدة ما يفوت عليها الاستفادة من خبرات وكفاءات مواردها البشرية ويجرمها من تحقيق مستويات متميزة من الأداء وتحصيل مركز تنافسي قوي.

- يؤثر احترام الوقت تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية، فأفراد التنظيم يتمتعون بهذه الثقافة الإيجابية ويزيد تمسكهم بهذه الثقافة التزام المسؤولين واحترامهم للوقت، ما شكل لهم قدوة في العمل والالتزام وأداء الأعمال.

- لا يساهم أفراد المنظمة في تسيير مؤسستهم سواء من خلال إشراك النقابة في مجلس الإدارة أو عن طريق لجنة المشاركة (مثل العمال)، ما قد يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية، وقلة احترام القرارات المتخذة من قبل إدارة التنظيم.

- الدراسة الثانية :

دراسة فرحة ليندة بعنوان: "أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة" - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل، هي مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية. مقدمة سنة 2008. بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل (الجزائر).

أهداف الدراسة : حاولت الباحثة ليندة فرحة الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث والذي مفاده ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمات؟، حيث حاولت الوقوف على واقع تأثير الأسلوب القيادي على أداء الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل.

- منهج وأدوات الدراسة:

تبت الباحثة المنهج الإحصائي، واستخدمت أداة الملاحظة، المقابلة والاستبيان، وقامت بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss .

نتائج الدراسة :

توصلت إلى مجموعة من النتائج التي بينت أن الأسلوب القيادي السائد بالشركة محل الدراسة هو الأسلوب الأوتوقراطي، الذي يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية، يليه الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب الحر اللذين يؤثران إيجابا عليه بالرغم من ضعف مستوى ذلك التأثير بالنسبة للأسلوب الحر.

- الدراسة الثالثة:

دراسة ناصر بن حمودة، بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" - دراسة ميدانية بمبلنة نوميديا قسنطينة- هي عبارة عن رسالة مكتملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل بجامعة باتنة 1 (الجزائر) وذلك سنة 2016.

- أهداف الدراسة :

حاول ناصر بن حمودة في دراسته الإجابة على سؤال البحث الرئيسي المتمثل في: ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وهل تؤثر في أداء الموارد البشرية؟ وذلك من خلال محاولة معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية، أهم سمات هذه الثقافة التنظيمية، مستويات الأداء لدى الموارد

البشرية بالمنظمة الجزائرية، علاقة الثقافة السائدة بأداء الموارد البشرية وما مدى مساهمتها في رفع مستويات الأداء أو خفضها.

- منهج وأدوات الدراسة :

اعتمد الباحث في الوصول إلى النتائج على المنهج الوصفي التحليلي مستعملا أسلوب البحث بالعينة و واستعمال الأساليب الإحصائية في معالجة وتحليل البيانات ، معتمدا في جمعها على الاستبيان، المقابلة، الوثائق والسجلات.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث هي ثقافة السوق.
 - أن أهم سمات هذه الثقافة هي القوة و عدم وجود ثقافات فرعية معارضة، كما تركز على الإنتاج و تحقيق الأهداف، زيادة القدرة التنافسية، تحقيق الربح و السيطرة على السوق .
 - مستوى الأداء لدى موارد المنظمة البشرية جيد.
 - علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية و طردية.
- و منه تجيب هذه النتائج على السؤال الرئيسي للمشكلة وذلك بتأكيد سيادة ثقافة السوق لدى موارد المنظمة البشرية و تأثيرها على مستويات أدائها إيجابيا. و بصورة قوية بلغ معامل الارتباط بينهما ثقافة السوق ومستوى الأداء (0.630) عند مستوى الدلالة (0.01).

تلتقي دراسة ناصر مع دراستنا هذه في شقها الثاني المتمثل في أداء الموارد البشرية ، ما أفادنا في محاولة الإحاطة والإلمام بالجانب النظري للموارد البشرية.

-التعقيب على الدراسات:

تمتد الفترة الزمنية لهذه الدراسات ما بين سنة 2006 م و2016 م بمعنى أنها حديثة جدا، وذلك يرجع لحداثة موضوع الكفاءة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، والتي شملت القطاعين الخاص والعام، اقتصادي إنتاجي وخدمي، حيث اعتمد كل باحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات، ما يعني اعتماد كل الدراسات السابقة المدخل الكمي في قياس الكفاءة التنظيمية أو أداء الموارد البشرية والذي بدوره يعتمد على الاستبيان كما سنبين لاحقا ، ما أدى بنا لنهج نفس الاتجاه في تبني المدخل الكمي في دراستنا، والاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الأداة المناسبة لهذه الدراسة، سواء تعلق

الأمر بالكفاءة التنظيمية أو أداء الموارد البشرية ، كما أفادتنا هذه الدراسات في صياغة الإطار النظري والإحاطة بالموضوع والإلمام بمختلف جوانبه مع تفادي كل ضعف وإكمال كل نقص رآه الباحث.

- توظيف الدراسات السابقة:

كل الدراسات السابقة التي ذكرت تتفق مع دراستنا في متغير واحد وتختلف في متغير آخر ، فدراسة كل من رشدي عزيز عبد الله ، أفنان عبد علي الأسدي ، د. أيت عكاش سمير وأ. معزوز زكية اتفقت مع دراستنا من حيث متغير الكفاءة التنظيمية فقط ، ويتضح أن هذه الدراسات الثلاث تشترك مع دراستنا في الإطار النظري ، حيث أن غالبيتها تناولت في عرضها الكفاءة التنظيمية من ناحية المفهوم ، الأهمية ، الأهداف ، كما تناولت أنواع الكفاءات التنظيمية.

ويمكن ملاحظة الاختلاف في ربط الكفاءة التنظيمية بمتغيرات أخرى ، إذ تناول بعضها العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية ، في حين ركز باحث آخر على أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية. أما الدراسة الأخيرة فتم التطرق فيها إلى دور الكفاءات التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة.

أما الدراسة الحالية الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة فتختلف عن الدراسات السابقة إذ تم التركيز على معرفة العلاقة بين المتغيرين.

بينما تتفق دراسة كل من الباحثين إلياس سالم ، دراسة فرحة ليندة ، دراسة ناصر بن حمود مع دراستنا في المتغير الثاني وهو أداء الموارد البشرية وتختلف في المتغير الأول ، وتشابه معها أيضا في الإطار النظري للدراسة من حيث التعريفات ، المفاهيم ، المداخل النظرية المتعلقة بمتغير أداء الموارد البشرية.

ويمكن وصف دراستنا بالشمولية حيث أن جميع المتغيرات التي ذكرت في الدراسات السابقة التي اعتمدها تمثل تطبيقا نوعيا للأداء مثل التمكين وغيره فالتمكين مثلا هو منح صلاحية تضيف لأداء العاملين حرية يستطيعون من خلالها أداء وظائفهم بأريحية.

كذلك تختلف دراستنا عن باقي الدراسات لكونها تبنت متغيرين قريبين جدا لبعضهما البعض فهي دراسة تفكيكية وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة أيضا في إعداد أداة الدراسة (الاستبيان).

الفصل الثاني الإطار النظري للكفاءة التنظيمية

2-1 مفهوم الكفاءات .

2-2 - خصائص الكفاءة ، أبعادها

ومستوياتها.

2-3 - أهمية الكفاءات .

2-4 - :تسيير الكفاءات .

2-5 :الإطار النظري للكفاءات

التنظيمية .

1-2 مفهوم الكفاءات

1-1-2- تعريف الكفاءة وتطورها:

قبل التطرق لمفهوم الكفاءة نشير إلى أنه يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، ومردّ هذه الصعوبات إلى عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي:

الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحمل معان كثيرة، والأمر يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا أو تباين في المحتوى تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها، وبتالي إلى درجة عالية من التغيير.

تعدد المستويات التركيبية للكفاءة (الفردية، الجماعية، التنظيمية) وهذا التباين يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.¹

أ. تعريف الكفاءة:

لتوضيح مهام الكفاءة أكثر فإننا نورد مجموعة من التعاريف المعجمية المتعلقة بهذا المفهوم ثم نتطرق إلى تعريفها اصطلاحا وذلك بذكر التعاريف التي وردت في دراسة التسيير .

● لغة :

أهم تعريف للكفاءة هو الذي يورده ابن منصور في " لسان العرب " فالكفاءة هي :

- النظرير وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة التي تعني التنظيم
- هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال مثل كفاءة إدارة ما والتي تمارس في حدود القانون.²
- هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساو لشيء آخر.

● اصطلاحا:

وبالنسبة للمواصفة العالمية (ISO) فإنها تحكم على كفاءة الفرد من خلال القدرة التي يظهرها في وضع معارفه حيز التنفيذ.³

1. الحبيب ثابتي، الجليلي بن عبو: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر، 2004، ص 112.

2. عبدالقادر هاملي: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 50.

3. عبدالفتاح بوخخم، كريمة شابونية: تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 2005، ص 114.

كما عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية **AFNOR** بأنها: استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط

أما الباحثان **DANIAL HELD & JEAN MARC RISS** يعتبران بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة إزاء المجتمع، وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، العلمية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.

كذلك حركة المؤسسات الفرنسية **MEDEF** بحثت في مفهوم الكفاءة وأوردت التعريف التالي:

الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني ، الذي يعطي لها صفة القبول ،ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.¹

إن حركة المؤسسات الفرنسية ترى أن الفرد الكفاء يمتلك مجموعة من المهارات والخبرات والمعارف يمارسها وتظهر أثناء العمل ،لكن نرى أنه كفاءة شخص ليست مرتبطة دائما بالمعارف والمهارات، حيث أن هناك من هو كفاء دون أن تكون لديه مؤهلات علمية عالية (الشهادات).

يرى الباحثان **AAMIT & SHOEMKEK** أن الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها، في شكل مركب اعتياديا باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف معين.²

نلاحظ أن هذان الباحثان يعتبران أن الكفاءة تتحقق إذا ما تم استغلال الموارد البشرية بشكل جيد لتحقيق أهداف المؤسسة.

الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.³

ويعرفها **G LEBOTERF** بأنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ،ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية.

1. الحبيب ثابتي، الجليلي بن عبو: مرجع سابق، ص 112-113.

2. المرجع نفسه، ص 112-114.

3. Christine Rien, **Gestion descompétences** , Université de Savoie, 2008, p13.

-تعريف لوك بايور : هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ،وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل ،والكفاءة تظهر أثناء العمل.

-تعريف لويس دينوا :الكفاءة هي مجموع سلوكيات اجتماعية وجدانية ،وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال .¹

حسب A ATRIBARNE حتى يكون العامل كفء يجب أن تتوفر لديه:

1- كفاءة التقليد :

بمعنى القدرة على التقليد وإنتاج السلع والخدمات انطلاقا من تقليد طرق ووسائل الإنتاج الموجودة حاليا.

2- كفاءة التغيير :

بمعنى إمكانية التحول من وضعية أو حالة معينة أو حالة أخرى، والقدرة على مواجهة الوضعيات والحالات التي لا يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بسهولة عن طريق التكيف مع هذه الوضعيات ،والاندماج معها.

3- كفاءة الاختراع:

بمعنى القدرة على التجديد والاختراع المستمر لمواجهة السلع البديلة، بحيث أن العامل الكفاء يمكنه تقديم سلة منتجات وخدمات جديدة وصعبة التقليد ،وذلك من خلال عمليات البحث والتطوير.

يقترح FRANCOISE RAYNAL & ALAIN RIEUNIER في كتابهما: البيداغوجية معجم

المتاحة تعريفا شاملا أين يتموضع فيه أهم التيارات لتعريف الكفاءة :

هي مجموع السلوكيات الموجودة وفعالية إدراكية التي تسمح لفرد ما بتطبيق وبطريقة فعالة نشاط ما والذي يعتبر عموما كعمل معقد .

ترتبط الكفاءة ارتباطا وثيقا بعمل ما ،بحرفة ما أو وضعية اجتماعية مرجعية وهنا تجمع الكفاءة "المعارف"، " الإلتقان"، و "حسن التصرف"، المرتبطة ببعضها البعض ضمن المقاربة الإدراكية و تقتضي الكفاءة في الوقت نفسه معارف معلنة، معارف إجرائية وسلوكيات.²

كما يشير مصطلح الكفاءة إلى إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياح المورد دون جدوى.³

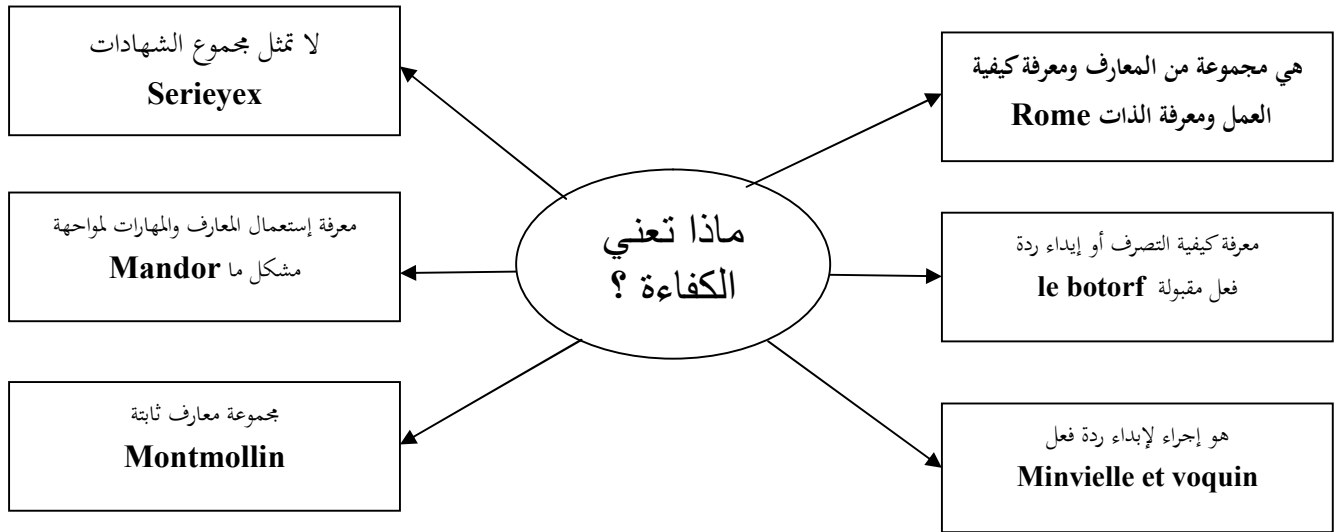
1.أحمد مصنوعة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج،مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع

العلمي وآفاق التطوير،جامعة الشلف،03-04/11/2012،ص10.

2. عبدالقادر هاملي،مرجع سابق،ص57..

3. جلال إبراهيم العبد،إدارة الأعمال:مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية،الإسكندرية،دار الجامعة الجديدة،2005،ص20.

الشكل رقم (01) يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة



المصدر: عبدالقادر هاملي، مرجع سابق، ص59.

من خلال هذا المخطط نشير إلى مجموعة من التعاريف التي أوردها المهتمين بالتسيير ، حيث نلاحظ أن كل من **Mandor** و **Rome** و **Montmollin** يتفقان على أن الكفاءة عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات أما **Voquin** و **Minvielle** و **Le Botorf** يعتبران أنها عبارة عن سلوكيات، أما **Serieyex** فيرى أنها لا تمثل مجموعة شهادات ، أي كفاءة الفرد لا تقاس بما يملك من شهادات بل بما يملك من مهارات وسلوكيات تساهم في رفع أدائه.

إن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي المعارف (**savoir**)، المعارف العملية (**savoir-faire**)، والمعارف السلوكية (**savoir-être**)، وهذا ما توضحه التعاريف التالية :

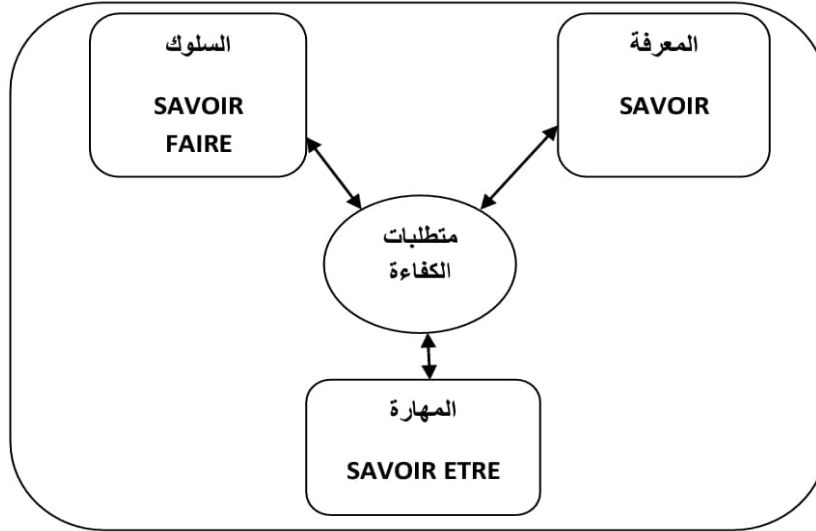
الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية ، في التوجهات كما في الأداء الكفاءة مقدرة اجتماعية والتزام يأتي من الفرد ، هي معرفة معمقة ، معرفة علمية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال أي مجال الكفاءات .

فهي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة ، وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف ، المعارف العلمية ، المعارف السلوكية) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

1.د/كمال منصور، أ/سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة

كما يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المهارات والمعارف والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (02) يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش: تسيير الكفاءات باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص 03.

• المعارف النظرية:

وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطة في سياق خاص.

• المعارف العلمية (الممارسات):

هي القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقاً، والمعارف العلمية التي لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة وتتكون المعارف العملية بالتجربة.¹

• المعارف السلوكية :

وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز.

1. نفس المرجع السابق، ص 54.

تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

ويجب أن نعلم أنه من الصعب تحديد الكفاءات وتقييمها وهي تثرى مع الوقت من خلال تجارب مكونة بالإضافة إلى الدافعية التي تنتج طعن اعتراف الآخرين بامتلاك الفرد لكفاءات أكثر، إذن هي عملية بناء اجتماعي لا يكفي لإيجادها مجرد قرار أو مرسوم إداري ، بل لابد من أن تكون نتيجة خيار تنظيمي.¹

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة .

تشمل الكفاءة مجموعة من المعارف و المهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، ولا يخفى أن الكفاءة اليوم أضحى تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق كما يقال في المثل الأجنبي : « **c'est la compétence qui fait la différence** » وهو ما يجعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات.²

ب- تطور مفهوم الكفاءة :

إن التيارات الفكرية التسييرية لم تكن متناقضة في جوهرها مع مفهوم الكفاءة ولكن الاختلاف فيما بينها كان منصبا حول الطريقة التي تحقق بها الكفاءة حيث نجد من بين اتجاهات تحقيق الكفاءة مايلي :

- إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع السلطات فيها.
- البحث في العلاقات الإنسانية.
- استعمال الأساليب الرياضية في التسيير.
- تطوير نوعية القرارات التي تتخذ داخل المنظمة بالارتكاز على الأساليب التكنولوجية الحديثة وطرق تداول المعلومات.

1. زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص32.

2. حسن رحيم: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، ص17.

حيث أن كل وجهة نظر مما سبق تعبر عن مرحلة تاريخية معينة في إطار تطور الفكر التسييري و عليه كان مفهوم الكفاءة يحمل في طياته جانبا معينا يعكس فكر تلك المرحلة.

إنّ مطلع القرن العشرين كان نقطة البداية بالنسبة لتطور مفهوم الكفاءة، حيث شهدت هذه الأخيرة تحولا مفاجئا تمثل في تطبيق أساليب البحث العلمي المنظم في مشاكل التسييرية على يد علماء المدرسة الكلاسيكية وبذلك أصبح مصطلح الكفاءة مرادفا لترشيد هذه الأساليب تمثلت فيما يسمى دراسة الحركة والوقت.

وبظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وما تحمله من أفكار جديدة تدعو إلى تصحيح المفاهيم التي أتت بها المدرسة الكلاسيكية فنادت بضرورة تأكيد أهمية العنصر البشري في تحقيق الكفاءة ولقد أكدت التجارب الميدانية وجود عوامل هامة غير مادية تؤثر على الكفاءة أهمها الروح المعنوية، غير أن الانتقاد الموجه لها تمثل في تركيزها على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الوحيدة التي تفسر سلوك العاملين.

وبعدها ظهرت مدرسة العلوم السلوكية التي تنطلق في تفسيرها السلوك البشري من فكرة تعدد الدوافع التي تحرك هذا الأسلوب من ثم فهي تدعو إلى فهم حقيقة دافع العامل للعمل لأن هذا يمكن من تحديد التأثير عليه وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الرضا لديه على العمل .

ومع ظهور المدرسة الرياضية شهد الفكر التسييري فقرة جديدة وذلك باستخدام نماذج رياضية للحصول على أفضل الحلول التسييرية، والتي تعطي كفاءة أعلى عائد أكبر بأقل خسارة، وهذه المدرسة اعتبرت التسيير عملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل رموز وعلاقات رياضية.¹

وبظهور مدرسة صنع القرار التي حملت معها مفهوم جديد للكفاءة (الذي يشير إلى معنى الرضا بأقل من الحد الأقصى بدلا من تعبير الذي يعني السعي **statisfice** الذي يشير إلى معنى الرضا بأقل من الحد الأقصى بدلا من تعبير **maximize** الذي يعني السعي للتنظيم والحصول على الحد الأقصى ، كما قدمت هذه الدراسة نموذجا أسسته الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي أوجده الكلاسيكيون.

وبظهور مدرسة النظم الأثر الكبير في دفع مفهوم الكفاءة التسييرية قدما فهي تنظر إلى المنظمات على أنها اجتماعية مفتوحة وليست مغلقة كما ساد في الفكر الكلاسيكي ،وعليه أصبح تحقيق الكفاءة مرتبط بانتهاج تحميل النظم والنظر إلى المنظمة وأعمالها ككل مترابط بتفاعل فيما بين أجزائه وبين البيئة الخارجية، كما أنها أخذت مفهومي الكفاءة والفعالية معا ، كما نادى بعدم وجود طريقة مثلى لتحقيق النتائج والوصول إلى الغايات.

1 . زيغي كوكب، حوتية ماما: معايير الكفاءة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 8-10.

وفي نهاية الثمانينات أصبح التسيير التقديري المبني على التسيير التوقعي العددي للتشغيل لا يستجيب بشكل جيد لمتطلبات المحيط، واقتصر مفهوم الكفاءة على الاستجابة والتأقلم على المؤثرات المحيطة واتجه الفكر نحو التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات معا أي الاهتمام بالكم والكيف .

ومع التوجه نحو العالمية ظهر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية التي كانت مسؤولة على التخطيط الإستراتيجي ولها القدرة على التحكم في المنتج التنافسي النهائي ومنه الكفاءة هي جملة المعارف العلمية التي لا يمكن تقليدها¹ ، وفي ظل التغيرات الحاصلة كان لا بد على العامل أن يكون متعدد الاختصاصات ويملك مرونة في التسيير مع قابلية الاندماج في المتغيرات الدينامكية بسرعة.

2-1-2- أنواع الكفاءات.

يمكن تقسيم الكفاءات إلى كفاءات أساسية وكفاءات تفاضلية، ويتحدد كل منهم كما يلي:

أ- الكفاءات الأساسية.

وتسمى بالكفاءات الجوهرية، وتمثل ما تقوم به المؤسسة" على نحو أفضل مما تقوم به أية جهة أخرى ألا وهي الكفاءة المميزة للمؤسسة، ويمكن أن تكون كفاءة الشركة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرع أكبر في التسليم أو تكون التكلفة أقل"²، قد تبذل مؤسسة ما جهدا لكي تكون الرائدة في السوق بتصميمات إبداعية في حين تبحث مؤسسات أخرى عن النجاح ولكن تصل إليه بعد المؤسسة الأولى ولكن بنوعية أفضل، والكفاءات الأساسية يحتاج إليها الأفراد لكي يكونوا فعالين(أفراد فعالين) في أعمالهم، وتكتسب هذه الكفاءات بالتكوين والتطوير وهي:

- **المعارف:** تستخلص من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء، والمعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية، ونقلها وتخزينها لتصبح في الأخير تشكل قاعدة للمعرفة.

- **المؤهلات:** وتخص التثبيت السلوكي عن خبرة ما، مثل المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد ورشة بطريقة منطقية، حيث يحتاج ذلك إلى " تنمية المهارات السلوكية وخبرات العمل الجماعي والمهارات القيادية والمرونة في تطبيق أساليب الإدارة وتنمية المهارات الفنية وأساليب وطرق العمل والمهارات، الإشرافية وممارسة الأعمال اليومية وتقييم الأداء وتحديد المهارات الوظيفية وأساليب ونظم ترقية الأفراد "³.

1. زيغي كوكب، حوتية ماما: نفس المرجع، ص13.

2. د/ محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 91-92.

3. د/ جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 166

وبناء على الخبرة والمعرفة تقدم الكفاءات الجوهرية¹ مزايا تنافسية قابلة للاستمرار، ولهذا فمن النادر أن يطلق على المنتجات والتقنيات اسم كفاءات جوهرية* لأن الفائدة المقدمة من طرف المنتجات والتقنيات قصيرة الأجل يمكن للمؤسسة الأخرى شراؤها أو منافستها أو إدخال تحسينات عليها¹

ب- الكفاءات التفاضلية.

وتسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

- إدراك الذات: وتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق العمل. صفات العبقرية: وتمثل مجموعة من الصفات تقود السلوك بطريقة معينة كالمثابرة المرونة والمبادرة

* - الدوافع: الدوافع لها دور كبير في إنجاز الأعمال لما لها من دور كبير في الحصول على الرضا²، وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها سلوكيات، كالدافع للإنجاز أو الانتماء، ونظرا لاختلاف النفسي للأفراد، ومهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وتباين مفاهيم الكفاءات و يمكن تصنيفها حسب استعمالاتها المختلفة.

* - تصنيف الكفاءات حسب النوعية المهنية:

■ الكفاءات الفكرية (التصورية): تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بال محيط الخارجي بكل عناصره، لأن هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية الخاصة.

■ الكفاءات الإنسانية (العلاقاتية): العلاقات الإنسانية تشير إلى " تكيف فرد معين مع عمله من خلال عملية الاختيار والتدريب والتحكم في البيئة بحيث يتمتع بأقصى درجات الشعور بالرضا عن عمله وفي نفس الوقت يعطي أكبر قدر من الخدمات لأصحاب العمل وللمجتمع³، وتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في المجموعة، وبالتالي فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤوليه ومعاونيه، ولهذا يجب فهم ما يريدونه الآخرون أو يقولونه.

- *الكفاءة الجوهرية (الكفاءة الأساسية): يطلق عليها اسم "إجراءات" (Processes) وتمثل في القدرة على عمل أشياء معينة بشكل أفضل من المنافس، فالمنتج الجديد ليس كفاءة ولكن عملية تطوير المنتج الجديد هي كفاءة جوهرية

مثال: الفولاذ شركة (chaparral) تمتاز بإخفاض منتجاتها وارتفاع التقنية فيها بحيث كفاءتها الجوهرية ليست في مجال التقنية بل قدرتها على تحويل التقنية بسرعة إلى منتجات وعمليات جديدة، وفي الوقت الذي يقوم فيه منافس ما بتقليد التقنية الحالية لشركة (chaparral)، تكون هذه الشركة قد انتقلت قدما إلى شيء آخر، وهذه الشركة تسمح للزوار بالتجوال داخل مصانعها بإرادتها ولكن لا يستطيعون هؤلاء أخذ أفضل ما تمتاز بصنعه إلى بيوتهم معهم.

1. د/ محمد عبد العال النعيمي، نفس المرجع السابق، ص 92.

2. د/ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 209.

3. د/ عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 6.

■ **الكفاءات التقنية:** المؤسسة التي تعتمد على التطور التكنولوجي تحتاج إلى موارد بشرية ذات تحصيل علمي مرتفع ومهارات عالية وخبرات كبيرة للتعامل معها، وتتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لإجراء أو تقنية معينة، والتي تترجم واقعيًا على شكل معارف متخصصة والتي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام المدقق المالي بإجراء مراجعة للحسابات المالية، وتتطلب العملية الإلمام والتحكم في المعارف الخصوصية التي تدرج ضمن نطاق التخصص.

*-**تصنيف الكفاءات حسب رؤيتها للمهام المختلفة:** وتميز منها نوعين هما:

■ **الكفاءات الخصوصية:** وهي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة.

■ **الكفاءات المشتركة:** وهي الكفاءة التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، ومن خلال امتلاكها يمكن أن يقوم بها أحد العمال في المؤسسة، وتطبق في كل مناصب العمل، وهذه الكفاءات وبالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية كونها:

- تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى مختلفة عن مهمته.
- تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى.
- تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

*-**تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحياة:** وتصنف إلى ما يلي:

■ **الكفاءات الفردية:** تمثل "توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان الكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي"¹ والكفاءات الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة"²

هذا النوع يعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، وكل فرد منهم يجب أن يمتلك معارف علمية مقبولة في نشاط معين، وتمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة و المعارف التي اكتسبها الفرد هي حوصلة لمكتسبات الفرد من التكوين والتعلم ومعارف العمل كالتجارب والممارسات.

1.د/كمال منصور، أ/سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 52

2.Cécile déjoux, les compétences au cour de l'entreprise, op cit , p141

ومنه فالكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي والتكوين المتواصل والتجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة، ومن الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية نميز ما يلي:¹

أن يكون فردا حيويًا، أن يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكر اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة. ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد.

▪ **الكفاءات الجماعية:** وتدعى كذلك بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة تتكون المؤسسة من مجموعة بشرية مهيكله وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فان تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية. والكفاءات الجماعية لا تقتصر على تجميع الكفاءات الفردية بل يتعدى ذلك ليصل إلى التضامن والتفاعل والتعلم والصورة العملية الجماعية واللغة المشتركة وغيرها، وتنتج الكفاءات عن التركيبة الفريدة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن الكفاءات الفردية، وهذا بفعل أثر المجموعة الناجم عن الدينامكية الجماعية للفاعلين، وتنشأ هذه الكفاءات من تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة وتسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة تسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى هذه الكفاءات بالكفاءات المحورية، والكفاءات الجماعية تحدد بمجموعة من المؤشرات تحدد أبعاد الكفاءات الجماعية نذكر منها:

- **التفاعل:** تشكل التفاعلات القوية بين الأعضاء.
- **التضامن:** تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- **التعلم:** تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التنظيم السائد.
- **الصورة العملية للجماعة:** تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.
- **الرموز واللغة المشتركة:** الثقافة المتوفرة في المؤسسة يجب أن تخدم كل الأفراد حتى يكون هناك توافق بين المهام ويحوزها الأفراد من معارف ومهارات وسلوكيات.

1. د. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2011-2012، ص 43

وأخيرا نستخلص بأن هناك عدة عوامل تعمل على تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية بدءا بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات مروراً بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني و انتهاء بالمؤسسة.

*- **تصنيف الكفاءات حسب الدور**: وتصنف إلى ثلاثة أنواع هي:

- **الكفاءات المحورية**: تقسم المؤسسة منتجات معينة وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها.
- الكفاءات المحورية تنتج عن نسق تعلم جماعي للمؤسسة يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا، وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي:
- **الإكتشاف**: يجب أن تحدد المؤسسة ما تملكه من كفاءات محورية ويجب أن لا نخلط بين الكفاءات المحورية والمهارة، ويجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس منتج واحد.
- **الإكتساب**: ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق إثراء مهارات صغيرة ودمجها مع بعضها البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة.

- **البناء**: قد تحتاج إلى عشرة سنوات لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي.

- **النشر**: تحريك الكفاءات المحورية من قيم إلى أخرى داخل المؤسسة.

- **الحماية**: لا نخسر كفاءات محورية بسبب سوء التمويل أو بكشف خططك.

■ **الكفاءات الإستراتيجية**: الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، لأن المؤسسة تعتبر مجموعة متراكمة من الكفاءات عبر الزمن والعلاقات التي تربط بين عمالها، وتنمى الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد هي:¹

✓ الموارد المادية (المعدات، والتكنولوجيا والمباني.....)

✓ الموارد البشرية (القدرات والمهارات، والمعرفة والطاقات الكامنة.....)

✓ الموارد التنظيمية (الميكلة ونظام التنسيق، والرقابة.....)

والكفاءة الإستراتيجية تنتج عن خلق تكامل بين الكفاءات الفردية بتطبيق آليات تنسيق معينة، وهذا يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد كفاءات جماعية. وعليه فتفسير الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة، وخاصة المورد البشري والمجهودات نحو قطاعات مختارة لإضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعينة، مما يعيق المؤسسة المنافسة من المناورة المماثلة والتقليد، وخاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم ومختلفة.

1.د/سملاي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة- أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2003-2004، ص 140.

▪ الكفاءات التنظيمية: وتشمل مستويين هما:

-المستوى الأول يحدد على المستوى التنظيمي: وتسمى بالكفاءات المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الأصلية، وترتب هذه الكفاءات بشكل تصاعدي حسب المستويات التنظيمية لتدرج الكفاءات وترتبه بالنظر إلى غيرها من المؤسسات على النحو التالي:

-الكفاءات القاعدية: وهي كفاءات تحوزها المؤسسة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين بصفة عادية.

-الكفاءات المميزة: وهي كفاءات تحوزها المؤسسة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة وتخص قطاع نشاط واحد.

-الكفاءات الجوهرية: وهي كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد، وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة.

-المستوى الثاني يحدد على الصعيد الفردي: ويشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتركيز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال أمثل للقدرات البشرية.

*- تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية:

ونميز منها ما يلي:

▪ الكفاءات المكتسبة: وهي كفاءات متاحة تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ويتوقف على الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية لأن التوافق يضمن تحقيق الأداء الفعال، ويؤدي أي خلل بين الأدوار إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد والمؤسسة.

▪ الكفاءات اللازمة مستقبليا: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة، ينتج عنها فتح فروع جديدة وإدخال أي تعديلات نوعية... الخ، إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى تطابقها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المؤسسة أمام عدة بدائل أو حلول، إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

2-2- خصائص الكفاءة، أبعادها ومستوياتها:

لقد توصلنا في محاولتنا لتحديد مفهوم الكفاءة إلى أنها ليست مجرد إضافة بسيطة تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات الحاصلة، إنما هي مفهوم واسع متعدد الأبعاد والخصائص التي تجعلها مطلب من متطلبات الوصول إلى اقتصاد المعرفة؛ ويمكن تحديد أهم أبعاد الكفاءة وخصائصها وفق ما يلي:

2-2-1- خصائص الكفاءة :

تتفق مختلف التعاريف باختلاف مستواها على عدة خصائص، تتمثل أهمها فيما يلي:

- الكفاءة ليست مجرد ميل، تأهب أو استعداد للتصرف، إنما عبارة عن عملية، ذلك لأنها تنطوي على مجموعة من الوسائل والأدوات الخاصة بمعالجة المشاكل والحوادث العرضية غير المتوقعة والمستجدات التي لا يمكن استبعادها، فالكفاءة لا تنحصر في الأداء المستهدف ولا في الموارد اللازمة لممارستها، بل تتعدى ذلك إلى الإجراءات والعمليات التي توجه الأداء¹، وعلى كل يمكننا ببساطة فهم كيف يمكن للكفاءة أن تكون عبارة عن عملية لو تمكنا من الإجابة على السؤال كيف نبني كفاءة ما؟ " ففهم وتتبع مراحل هذه العملية يقدم إمكانية جمع الشروط والمتطلبات اللازمة والمناسبة لتحقيقها.

- الكفاءة عبارة عن نظام لأنها تقوم بدمج المعارف والمهارات والتصرفات²، إذ تتمثل مدخلات هذا النظام.

في كل الموارد التي تساهم في بناء الكفاءة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، أما العمليات فهي تجنيد هذه الموارد وتنظيمها والتنسيق بينها، وفيما يخص المخرجات فهي النتائج التي تم التوصل إليها والتي تتجلى في نوعية وجودة الأداء، فالكفاءة تساهم في تحقيق أداء متميز في وضع مهني معين.

- الكفاءة ذات غاية، حيث أنه يتم تشغيل معارف ومهارات واستعدادات مختلفة لتحقيق هدف محدد.³

- الكفاءة تنتج من فرد في وضعية مهنية معينة أو من فريق عمل، وتكون مستندة إلى نتيجة منتظرة.

- الكفاءة ترتبط بالنشاط، إذ نجد أنها تربط بمهمة أو عمل محدد، كما يمكن أن تغطي مجموعة من النشاطات والأعمال، ولهذا فالكفاءة العامل لا تتحدد من مسؤولياته أو مستواه العلمي فقط، إنما تحدد انطلاقاً من أعماله ونشاطاته والنتائج المرتبطة عنها، فالكفاءة ليست النشاط وإنما ما ينتظر من النشاط.⁴

- الكفاءة بناء ناتج عن التنسيق الملائم للموارد، سواء على مستوى الفرد، الجماعة، أو المنظمة ككل⁵ وبالتالي فالقدرة على التنسيق هي كفاءة في حد ذاتها لبناء كفاءات تتلاءم مع الظروف التي تتواجد فيها، بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن إبراز مجموعة أخرى من الخصائص، تتمثل في:

1. Gilles Aymern Mobart Casas, **le management des compétences** . La lettre du CEDIP en ligne, paris, janvier,1999,N :8, P :1. disponible sur:

http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26_cle77e31b.pdf

2. Chenu Flavent, **vers une définition opérationnelle de la notion de compétence**, Revenu Education permanente, paris, 2005, N °162, p :201.

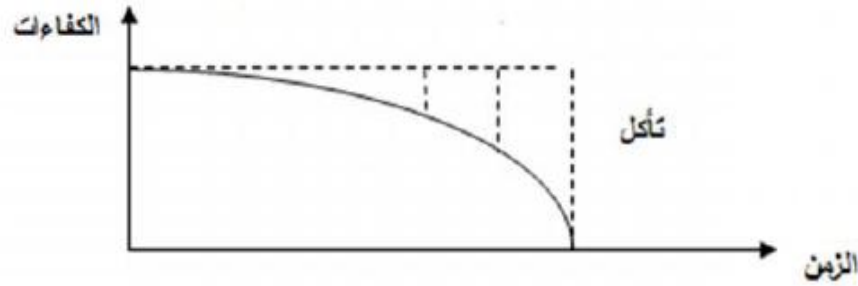
3. زهية موساري، خديجة خالد، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 8-9.

4. Delaunay M, connaissances et compétence (on ligne) page visité le 16/08/2008 disponible sur : <Http://ac-nantes.fr:8080/peda/disc/eps/idees/rev81.htmh>.

5. Guy le botref, **construire les compétences individuelles et collectives**, édition 'organisation, paris, 2 éme édition ,2001, p 152.

- الكفاءة مكتسبة، فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال ممارسته للنشاطات والخبرة المكتسبة من تجاربه في العمل، إضافة للتدريب الموجه له.¹
- الكفاءة مفهوم مجرد، فهي غير مرئية، فما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، وبهذا نقول أنها ليست أصلاً بالمعنى المحاسبي مثل براءات الاختراع.²
- الكفاءة غير دائمة، فهي ظرفية، حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها، لان مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح له إظهار كفاءتهم ومهارتهم فإن هذه الأخيرة تتلاشى، ومن ثم يتعذر على المنظمة الاستفادة منها³، ويمكن إظهار ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (03) يوضح تقادم الكفاءات



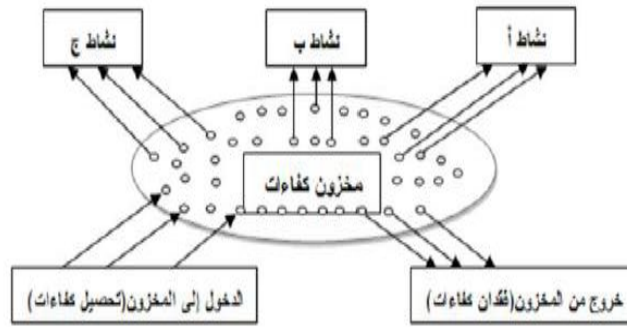
Source :J.Larregle, **Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques**, revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1996, p30.

- بإمكان كل فرد أن يملك ملف كفاءات خاصة به والتي تتغير وتتطور بتغير ظروف العمل، ونفس الشيء بالنسبة لفرق العمل؛ وكون المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد، وبالتالي مجموعة من فرق العمل، فإنها هي التي تكتسب هذا المخزون من الكفاءات، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:

1. زهية موساوي، خديجة خالدي، نفس المرجع السابق، ص، 09-08

2. Cécile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par les compétences : le cas de Manpower**, Pearson réduction, Paris, 2006, p 278.

الشكل رقم (04) يبين مخزون الكفاءات عند الفرد أو فريق العمل.



Source : Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, édition d'organisation, tome1,1997,p 157.

2-2-2-أبعاد الكفاءة

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على إن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي :

• المعرفة (savoir):

تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة و المدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل 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 مجموعة من الأشياء الحاسوبية، تقنيات الإنتاج، السكرتارية.....، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر .

• المعارف العلمية (savoir-faire) :

و تسمى بالمهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية **faire** مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار، و القدرة على التدريب...الخ. و هي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية بمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.

1. زهية موساوي، خديجة خالدي، نفس المرجع السابق، ص 117.

2. محداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر جامعة قلمة، الجزائر، 2005، ص 52.

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، الاتصال، البيع، التخطيط الإدارة والتوجيه، كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية)¹، و هي بذلك تتضمن جانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

• المعارف السلوكية (savoir être):

وتسمى السلوكيات و كذلك المعارف الذاتية، و هي مجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره كالترتيب، الدقة و روح المبادرة... الخ²، إلى جوانب أخرى و تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل و مع كل من له علاقة به أثناء العمل فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك و التصرف السليمين.

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا و تجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من **Takauchi** و **Nonaka** والذي مفاده أن المعرفة نوعان هما:

- **المعرفة الصريحة:** تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزونة في أرشيف المنظمة و منها (الوثائق المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و المستندات)، و في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها.

- **المعرفة الضمنية:** هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية، و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. و من هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، و تستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها و إن تحقق الأداء المتميز و تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أي من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.³

1. Jean Brilman, *Les Meilleures Pratiques de Management*, Edition d'Organisation, 9ème edition, 2006, p508.

2. رحيل أسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص09.

3. علي عبد الله، بوسهوة نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009/11/10، ص2.

ولقد أكد **Grandstein** على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:¹

- إن تبادل و اقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد.
- إن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة .

هذا النوع من المعارف له دور كبير في إنشاء الميزات التنافسية و بالتالي ضرورة العمل على الحصول عليه، ونشره في المنظمة. و فيما يخص أشكال المعارف السابقة والتي تمثل أبعاد الكفاءة، فهي تكون مستويات متكاملة بحيث أن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العلمية يفترض التحكم في المعرفة النظرية ، و بلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية والعلمية.

وقدم **Grundstein** ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة و حول المعرفة ببعديها الفردي و الجماعي:²

- ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة **Savoir faire** والكفاءة، الأخيرة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة **Savoir** أما المهارة **Savoir Faire** فتكون المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام.

- تركز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفية أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثير ما تنتج من الممارسة الجامعية (المشتركة) و المتخصصة الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا، و بالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعظيم الأرباح.

2-2-3- مستويات الكفاءة :

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجمع العديد من العناصر و البيانات، المعلومات، المعارف و الخبرة.³

● **البيانات** : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة و تصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها و وضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد و حقائق خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة.

● **المعلومات**: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، و تقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

1. Michel Grandstein : **Le Management des Connaissances dans L'entreprise Problématique**, Axe de Progrès, Orientations, research report, mg conseil, juillet 2002, p05.

2. Michel Grundstein, Ibidem.

3. J. Brilman : **Les Meilleures Pratiques du Management**, 3ème éd, 2001, p382.

- **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 و المهارات الفكرية.¹
- **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.² و يمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي :

الشكل رقم (05) يوضح مستويات الكفاءة



de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N° 128, 2000, p93.

2-3- أهمية الكفاءات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على مستوى المنظمة ككل.

2-3-1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

تعتبر الكفاءات بمثابة الورقة الراجحة للفرد،³ ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد والمتميز بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

-زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة ولاعتبارات اقتصادية للمنظمة والمتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة عن العاملين، إذ أصبحت المنظمات تحتفظ فقط بذوي الكفاءات التي ستحقق لها قيمة مضافة وتسرح العمالة الزائدة عن حاجاتها والتي تعتبر كبطالة مقنعة بالنسبة لها، لأن الاحتفاظ بها سيكون مكلف، ويمكن أن تلتهم القيمة المضافة التي يمكن أن تتحقق.⁴

1. د/ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، الأردن، ط7، 2005، ص 59.

2. كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة -SONELGAZ سطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2006/2005، ص60.

3. Claude Levy Leboyer , **la gestion des compétences**, édition d'organisation, paris,1996,p 150.

4. د/محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 56.

- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب وطموحه، ذلك لأن حيازة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز للشغل ورهانا فرديا قويا.¹
- تساعد في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاكهم لها.²
- لأفراد داخل المنظمة لا يمكنهم الاستفادة من تحسين وضعيتهم على أساس الأقدمية كما كان في السابق، وإنما على أساس الكفاءات والنجاحات المحققة من طرفهم، إذ بدأ تمييز الخبرة بالأقدمية تفقد صلاحيتها نتيجة لتطور أنظمة العمل وتلاشي الاستقرار وضرورة التكيف السريع مع متغيرات البيئة،³ وبهذا أصبح الأفراد يتسارعون لإظهار مهاراتهم وإبراز كفاءاتهم لعلمهم بأنه الحل الوحيد لتحسين وضعياتهم في العمل.⁴
- أمام تضخم الشهادات إن ذلك يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، وهذا ما يحفز الأفراد أكثر في تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة، فبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا توحى للاحترافية في العمل.
- تخلق الكفاءات لدى حاملها الاحترام والثقة من قبل الغير، وخاصة من قبل المدراء في حسن الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم، مما يؤدي إلى تقاسم السلطات وتحميل المسؤوليات بين العاملين والمدراء.

2-3-2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي للأفراد

- تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة عنصرا أساسيا لتحسين سير عملها، ويظهر ذلك وفق ما يلي:
- تساهم فعالية الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير.⁵
- فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعارض الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المنظمة.
- تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات.⁶
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد ضبط سيرها وحركتها، وأمام الكم الهائل من المعلومات المتدفقة على المنظمة من داخلها وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث

1. Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, édition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2001, p 25-26.

2. ماري برود، جون نيوستروم، ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني، تحويل التدريب، إصدارات يميك، مصر، 1997، ص 21.

3. Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, la compétence n'est plus ce qu'elle était, édition d'organisation, Paris, 3eme édition, 2004, p 15.

4. Ibid, pp 127_137

5. ماري برود، جون نيوستروم، نفس المرجع السابق، ص 21.

6. د/كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص 146.

بدأت بعض المنظمات بتخصيص عمال لإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءات نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان السير الحسن لظروف العمل.

-يقوم العمل الناجح داخل المنظمة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، وهي بذلك تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات التي تنتج عن هذا التعاون.¹

-نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت المنظمات تعتمد مثلا على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، أين يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل.²

2-3-3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

تشكل الكفاءات محور اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، ومن مبررات هذا الاهتمام:

-تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الفريق بدلا من التركيز على كفاءة الفرد الواحد لوحده، بالإضافة إلى تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ التعدد في الكفاءات في جميع الوظائف،³ وهذا ما يستوجب على هذه الإدارة ضمان هذا التعدد.

تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمنظمة، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات بينهم،⁴ بالإضافة إلى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها.

- بروز مفهوم الكفاءات في المنظمة يدفع إدارة الموارد البشرية تهتم أكثر بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، وهذا لتهيئتهم لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة في مجال التكنولوجيا.

-إن الاعتماد على الكفاءات في المنظمة يسهل لإدارة الموارد البشرية من عملية التخطيط لهذا المورد، ذلك لأنه أصبح مفروضا عليها أن تسعى لسد النقص منه، بالاعتماد على مخططات مستندة لهذا المدلول.⁵

1. د/الهادي بقلقول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص207.

2. Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**,2004,op-cit, pp145-146.

3. Jean Brilman, Gelinier Octave, **Les meilleures pratiques de management**, édition d'organisation : Dans contexte économique mondial, éditions d'Organisation, paris, 4ème éd, 2003, p370.

4. ماري برود، جون نيوستورم، نفس المرجع السابق، ص 21.

5. Shimon L Dolan et autre, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux, et pratiques actuelles)**, Edition Canada, 3ème Edition, 2002, p 308.

-تغير أنماط التوظيف وإدارة المورد البشري من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات، قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين... الخ¹ وهذا لضمان مستوى معين من الأداء، فالتحديات الجديدة فرضت ثقافة توظيف جديدة متمثلة في البحث عن كفاءات، وحسب احتياجات المنظمة منها

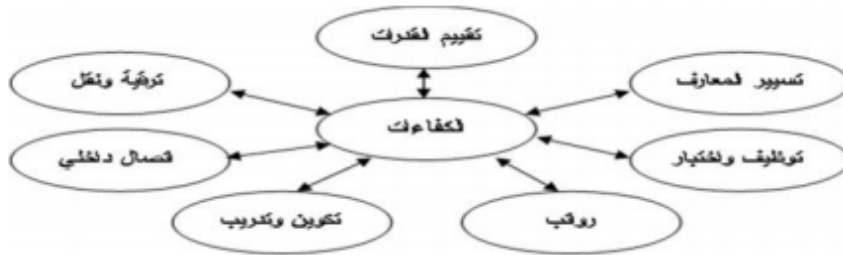
- اعتماد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعدها على تحليل المناصب وتقييم المرشدين، وذلك من خلال معرفة الثغرات التي يعانيها الأفراد وتحديد حجم النقص الذي يعانيه هؤلاء، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو المناصب التي تتلاءم مع كفاءاتهم².

- تساهم الكفاءات مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، فعملية التوازن بين احتياجات المنظمة والكفاءات يساعد على وضع مخططات للكفاءات المطلوبة³، وهو ما يسهل رسم برامج الترقية، النقل وغيرها.

- تساعد الكفاءات في تقييم الأفراد، وبالتالي تسهل من عملية وضع نظام الأجور والمكافآت بما يضمن الإحتفاظ بالأفراد الأكفاء وعدم انتقائهم إلى المنظمات المنافسة.

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على الرعاية التدريبية للأفراد وبشكل مكثف لرفع قدراتهم، للوصول بهم للمستوى المطلوب منهم، لأن الإدارة الناجحة تؤمن بالتحسين المستمر الذي لن يأتي إلا بتفعيل قدرات هؤلاء وبهذا يظهر أن الكفاءات هي محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهذا وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(06) الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Source: Lou-Van Beirendonck , **Management des compétences : évaluer, développement et**

Gestion,Bruxelles,Boeck De édition ,2004,p30.

1. Jean Brilman,op-cit, p370.

2. Jean Marie Peretti, **Tous DRH**, édition d'organisation, paris, 1996, p 163.

3.Shimon L.Dolan et autre, op-cit, pp 308-310.

ومن خلال ما سبق يظهر أن دخول مفهوم الكفاءات في المنظمة زاد من دور إدارة الموارد البشرية فيها

2-3-4- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاحة في الأداء الكلي وتبرز أهمية الكفاءات على المستوى المنظمة فيما يلي :

-تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين.¹

-أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.²

أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمنظمة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح إنتاجية جيدة.... الخ)، لذا فإن المنظمة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

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

ومنه يمكن القول إنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض وعدم التأكيد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المنظمات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها وكذا تطويرها.

1.د/ثابت الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية:التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة،مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي

حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،جامعة ورقلة،08-09 مارس،2005،ص240.

2.د/علي السلمي،خواطر في الإدارة المعاصرة،دار غريب للنشر،القاهرة،2001،ص335.

2-4- -تسيير الكفاءات:

لم يعد مفهوم الكفاءات ينحصر في قدرة المورد البشري على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظيفة بل صبحت مركبة و أكثر شمولية، فالكفاءات تتحدد بمدى الانسجام بين الفرد و الجماعة، بالإضافة إلى البيئة التنظيمية، و هذا ما جعلها تحتل مكانة هامة ضمن نظام تسيير المؤسسة.

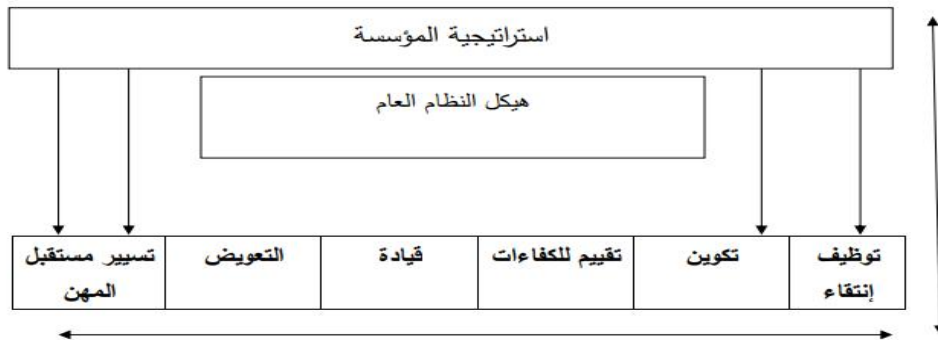
2-4-1- مفهوم تسيير الكفاءات:

إن بداية إدراك المؤسسات مصدر نجاحها، وسر بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها، ويعمل على استمرارها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات، فظهور تسيير الكفاءات يرجع إلى ظهور بيئة تنافسية جديدة للمؤسسة، هذه البيئة التي أصبحت تركز على الابتكار، والمرونة، والجودة، وخدمة العلاقات، كل هذا أنتجت إستراتيجية جديدة يأخذ بالحسبان العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وخاصة تسيير الكفاءات.

ويعرف تسيير الكفاءات على أنه: " نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل ¹.

ويرى **louvan beirendonck** أن تسيير الكفاءات يكون من خلال التكامل الأفقي أو العمودي، فإذا أرادت المؤسسة تسيير أحسن للكفاءة فيجب أن يكون هناك تلاحم أكثر بين التكامل الأفقي و العمودي والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (07) يوضح التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات

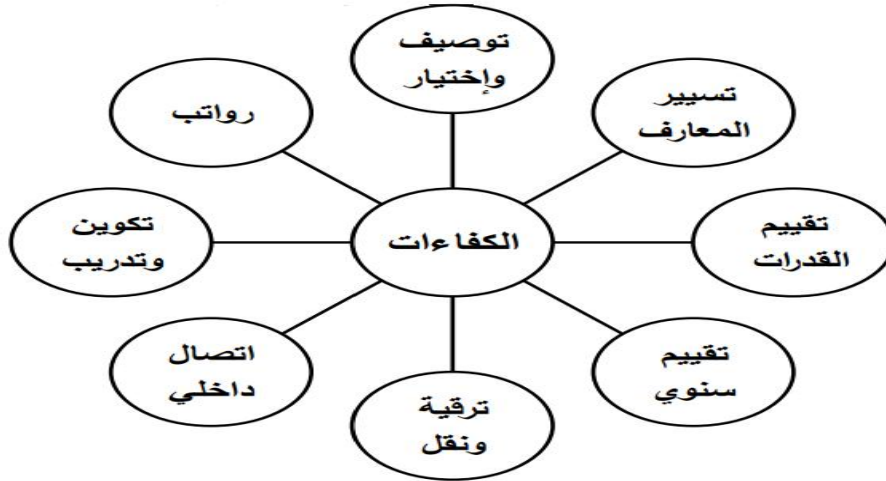


المصدر: عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة- ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 91

1. سملاي محضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 141.

ولكي يتحقق التكامل العمودي يجب أن تتكيف الكفاءات مع مهمة و إستراتيجية المؤسسة و تنتقى هذه الكفاءات ثم تنظم، وتطور من خلال التكوين، التدريب والتحفيز بكيفية تسمح بتحقيق مهام المؤسسة، و في حالة التكامل الأفقي يجب أن تتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، وتعتبر الكفاءات المحرك الأساسي لهذا التكيّف، أي تصبح الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08) الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



Source: Lou Van Beirendonct, **Tous compétents: Le management de compétences dans l'entreprise**, édition de boeck, France, 2006 , p24.

من خلال الشكل نستنتج أن الكفاءات أساس القيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، ومن أجل بلوغ الأهداف لابد على المؤسسات التي تطبق تسيير الكفاءات الأخذ بعين الإعتبار ما يلي¹:

- قبول هذا النظام على جميع مستويات المؤسسة، فهو مفتاح النجاح.
- خصوصيات الكفاءات فهي وسائل قوية لتحديد الإستراتيجية، كما تعتبر وسائل هامة للتغيير.
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل.
- تسيير الكفاءات الميداني (العملي) يقضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.

1. رحيل آسيا. نفس المرجع السابق، ص 28.

ويهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- تقدير أفضل الكفاءات الملائمة للوظائف.
- تحكّم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، وتنميتهم بشكل أفضل .
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع .
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل .
- قليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات .
- إختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

تسيير الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات، الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي بدلا 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 هادف إلى تميم كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.²

وهناك من يعرفها بأنها: "تطور العلاقات بين الفرد و العمل و تنظيم المؤسسة"³، أي أنها، بعد خاص في تسيير الموارد البشرية يبحث عن تعيين الفرد المناسب، في الوقت المناسب و لأجل الهدف المناسب.⁴

كما يرى البعض أن تسيير الكفاءات: يجمع بين حاضر المؤسسة و مستقبلها، حيث أن إنتظار الأهداف يفرض من جهة تعبئة الكفاءات الحالية، و توفير الإمكانيات البشرية الضرورية لمجابهة السوق و المحيط من جهة أخرى.⁵

ولكي تتأقلم المؤسسة مع محيطها الخارجي وتنسيق التغيرات التي تطرأ على السوق، لا بد لها من السعي لإكتساب كفاءات جديدة و تطوير الكفاءات الموجودة، و بالتالي فإن تسيير الكفاءات هو مركز و جوهر تسيير الكفاءات البشرية، وقد تباينت آراء و أفكار الباحثين حول تسيير الكفاءات في اتجاهين.⁶

1. عبد الفتاح بومخيم، كريمة شايونية، نفس المرجع سابق، ص 117.

2. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 14.

3. عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات العالمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2012، ص 88.

4. المرجع نفسه، ص 88.

5. المرجع نفسه، ص 88.

6. المرجع نفسه، ص 89.

الإتجاه الأول: وجهة نظر اجتماعية: تنظر إلى العملية على أنها عصرنة لوظيفة تسيير الأفراد وتطويرها.

الإتجاه الثاني: وجهة نظر إستراتيجية: تعتبر تسيير الكفاءات أساسا للتميز التنافسي، و عمليا هناك تكامل بين النظرتين.

إذن الكفاءات تمثل موردا يمنح التميز للمؤسسة في محيطها، لذا وجب عليها الحفاظ عليها و التحكم بها و الإستفادة منها، وتجدد الإشارة إلى أن هناك توجهها جديدا يتعدى تسيير الكفاءات إلى التسيير بالكفايات، فوفق هذا الأخير فإن الموارد البشرية، والكفاءات التي تتضمنها، لا تعتبر موردا فحسب بل يمثل ثروة للمؤسسة، مصدرا لإنشاء القيمة.

وقد وضع تعريف شامل لتسيير الكفاءات وهو: تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها، وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل، والمحفزات الضرورية لبقائها ورفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.¹

2-4-2- مقاربات تسيير الكفاءات:

لم يعد مفهوم الكفاءات حاليا يدل على قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركز، فهي تتوقف على قدرة الفرد، المجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لإرتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، وفق مقاربات هي:²

أ- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكبة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال، ومن المعرفة ومن المهارات ومن حسن التصرف.³

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال غاية أمام أي وظيفة محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة لوضعيات العامل أثناء أدائه لمهامه، "و رغم تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري بالعمل بفاعلية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة".⁴

1. Loic Cadini- Francis Gverin- Frédérique Pigyere, **Gestion de Ressources Humains – Pratique et éléments de théorie**, 2ème édition, Dunad, Paris, 2002,p 127.

2. د/خيري أسامة، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص227.

3. سلاملي محضية، نفس المرجع السابق، ص142.

4. الهادي بوقفلول، نفس المرجع السابق، ص 2.

"إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد ومجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية".¹

ب- المقاربة العملية للكفاءات:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، وإن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بالتفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات.²

فالقدررة 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 السيوروات التنظيمية المطلقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية، ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.³

ج- المقاربة الإستراتيجية للكفاءات:

وفق المقاربة الإستراتيجية تتحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.⁴

2-4-3- مراحل تسيير الكفاءات :

تمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي:⁵

المرحلة الأولى: المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية: يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور... الخ. ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم، وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة

المرحلة الثانية: توقع الأعمال المستقبلية: يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).

1. بن عيسى محمد الهادي، نفس المرجع السابق، ص 69-70.

2. سلامي بحضية، نفس المرجع سابق، ص 143.

3. المرجع نفسه، ص 143.

4. د/خيري أسامة، نفس المرجع السابق، ص 227.

5. Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques de management**, édition d'organisations, paris, 1998, p386.

المرحلة الثالثة: وضع المخططات: من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات. وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:¹

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.
- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير، والذي يفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة.
- صعوبة تنظيم خطط الحركية بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم في إيجاد روح الإبداع والابتكار، وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يكون التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها، إذ تتطلب عملية تسيير الكفاءات اهتمام المؤسسة لتطويرها، وهذا ما يفرض على المؤسسة ضرورة العمل على تقسيمها قصد كشف جوانب الضعف والقوة لهذه الكفاءات.

2-4-4- مؤشرات قياس الكفاءة :

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

- أ- مؤشرات " معايير " مباشرة: تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات " بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي :
 - المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الريح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
 - (المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
 - المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).
- و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب - مؤشرات " معايير " غير مباشرة:

- تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية :
- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

1. مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 260.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة، لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، و التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، و الروح المعنوية هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية و المالية والمعلومات المتاحة .
- و يتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات. " السلع و الخدمات "

- و تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات.¹

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{أى الكفاءة}$$

- و عليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " إلى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج، و انطلاقا من ذلك فإ انه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:
- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
- إنخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.²
- إنخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات . ويتضح وجه العلاقة بين مفهوم الإنتاجية ، و مفهوم الكفاءة، حيث أن الإنتاجية تعبر عن القدرة على الإنتاج في حين تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي أن مؤ شر الكفاءة يعد إختبارا معياريا لمؤشر الإنتاجية.³

2-4-5- الاهتمام بالكفاءات البشرية و آليات تنمية الكفاءات :

لقد تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات والمنظمات للكفاءات البشرية مع تأكيد دور هذه الكفاءات عبر الزمن، فالعمال في المؤسسة ينقسمون إلى فئات حسب مهامهم، اختصاصاتهم ومسؤولياتهم، فهناك الإداريون، التقنيون والأعوان.

1. بوزعيب بريزة، القيادة الإدارية وكفاءة المورد البشري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014، ص 94.

2. نفس المرجع، ص 95.

3. د/نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية الكفاءة التغير التقني العمل و رأس المال، ط1، دار البداية، 2008، ص 6.

وكلمهم يستطيعون المساهمة في الأنشطة والمهام، خاصة مجال الإبداع التكنولوجي، غير أن الذين يباشرون المهام التقنية والإنتاجية يضطلعون بدور أكبر، وعليه يكون الإهتمام بمهؤلاء ضرورياً؛ وتوجد عدة طرق معتمدة حالياً في بعض الدول خاصة منها الصناعية، تتمثل في : محاولة جمع الآراء والأفكار باستمرار .

ترتكز تنافسية المؤسسة على الموارد البشرية، والكفاءات الفردية، الأمر الذي يفرض عليها التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، ذلك أن الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون محققة إلا إذا كانت مواردها قابلة للتقسيم أو التثمين أو نادرة، أو أقل قابلية للتبديل، مع صعوبة تحويلها أو تقليدها، كما أن هذه الموارد يمكن أن تكون غير مادية، كالثقافة التنظيمية، والخبرات، والمهارات التي تشكل جزءاً من هذه الموارد غير المادية النادرة التي يصعب تحويلها وذات قيمة بالنسبة للمؤسسة، فالموارد تتعلق بكل الوسائل التي تمتلكها المؤسسة من أجل خلق كفاءاتها الخاصة أو كفاءاتها المميزة.¹

في إطار هذا السياق أصبح من الضروري الاكتفاء التسيير العادي، بل يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه بـ "تسيير الابتكارية"، **Créativité de Management** هذه الابتكارية تأتي من أفكار وآراء المبتكرين **Les créatifs** يمكن تحفيز المبتكرين في المؤسسة عن طريق ثلاثة عوامل :

- الرغبة في البحث والابتكار.
- الإدارة بصفة خاصة من جراء تعظيمهم .
- الإثارة والفخر في أن يكونوا طرفاً في ابتكار ناجح.
- ومن أجل إدارة جيدة للإبداع في المؤسسة، ينبغي توفير ظروف وشروط معينة للمبتكرين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وإنجاز أهدافهم المخططة، منها:
- ترك بعض الحرية في الوقت، لأن منهم من يركز على عمله في أوقات متأخرة من الليل، أو خارج أوقات العمل بالمؤسسة.
- بعث الثقة في أنفسهم خاصة في مجرى حياتهم، والحصول على التقديرات والشهادات، وتمكينهم من المشاركة في المنتقيات والندوات العلمية... الخ.
- رفع الروح المعنوية لديهم، وتشجيعهم في إطار عملية البحث.
- تمكينهم من الوسائل اللازمة للبحث والتطوير .
- أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة و العامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدماً نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم و الإزدهار.

1. سملاي بحضية، نفس المرجع السابق، ص 147.

5-2: الإطار النظري للكفاءات التنظيمية:

تتعلق الكفاءات التنظيمية بقدرة المؤسسة على التفاعل إيجابياً مع بيئتها التنظيمية، واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لمهارات التواصل، إدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر، والفعالية التنظيمية، والوظيفية، وتمكين العاملين، وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الاندماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية، ومواكبة كافة التحولات الطارئة، والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي.¹

2-5-1-تعريف الكفاءة التنظيمية :

في ظل التحديات الراهنة التي تشهدها بيئة الأعمال أصبح نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على تحقيق الأداء المتميز والمستدام النابع من مواردها الداخلية وكفاءتها التنظيمية كعوامل إستراتيجية متميزة قابلة للتحكم والسيطرة.

ومن أهم التعاريف التي قدمت للكفاءة التنظيمية نذكر: " هي موارد تنظيمية تتكون من الجمع بين الموارد المختلفة للمؤسسة المادية وغير المادية"²

" هي إتحاد أو تفاعل منفرد بين المعارف، التكنولوجيات، الاستعدادات، الهياكل، والسيرورات التنظيمية"³.

" هي معرفة جماعية للمنظمة ناتجة عن التنسيق بين القدرات المتنوعة للإنتاج والتكامل بين المستويات المختلفة للتكنولوجيا"⁴.

" هي عمل جماعي، نهائي وموجه يجمع بين الموارد والكفاءات بطريقة منفردة من أجل خلق قيمة"⁵

هذا ويعرفها Brahalad et Hamel (1994) كما يلي: " هي حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن منفعة حقيقية للزبون"⁶.

1. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة الإستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة و القانون، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد14، جوان2016، ص334.

2. E.Rouby,G.solle, »Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels – exemple du contrôle de gestion », Revue internationale sur le travail et la société, Université de Nice-Sophia-AntipolisCNRS ,2006, P22.

3. R.S.Danirle,S.Yanik,"Les compétences organisationnelles: ver un modèle de veille a 'apprentissage à vie", Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC, 2008, P03.

4. D.Gilles,"Capacités Dynamiques : le cas de HYUNDAI-KIA" , Revue Française de Gestion Industrielle vol 23, France, 2013, P03.

5.C.P.Birgitte,S.B.Nathalie, "Analyser l'articulation des compétences Individuelles, Collectives, Stratégiques", Laboratoire d'économie et de management,Université de Nante ,France,2010,p06.

6. جاري هامل، سي.كيه. براهالاد، "التنافس على المستقبل: استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار سواق المستقبل"، مجلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 24، نقلا عن التالي الرابط : www. Edara.com، في 2012/12/02، 13:22.

من التعارف السابقة نستنتج أن الكفاءة التنظيمية هي تلك الكفاءة الناتجة عن تفاعل وتداخل وتعاضد مختلف الموارد المالية وغير المادية، المتاحة في المؤسسة ومن مختلف مستوياتها، والتي تمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن تحقق لها ميزات مستدامة.

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وان تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر وبالتالي تسعى نحو تحقيق الأمثلة في العمل سواء باستخدام الموارد المتوفرة لديها ومحاولة تحقيق الأهداف المتوخاة أو التي تسعى إليها. وقياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين يتعلقان بمدى توافر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف. ويهدف قياس كفاءة أداء المنظمة فلا بد من معرفة المؤشرات أو المعايير المباشرة والمتمثلة بكل من المقاييس الكلية والجزئية والتنوعية والمؤشرات أو المعايير غير المباشرة والمتمثلة بعدم دقة البيانات عن المدخلات والمخرجات وعدم دقة المقارنات وصعوبة إجرائها بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة.¹

إن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل، قياساً بالنتائج المتحققة.

ويفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)، وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة، ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء.²

والمنظمة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال، والإدارة والمهارة التكنولوجية، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته، ومن ثم ضمان رضاه وولائه.³

1. د/سمية عباس مجيد، التقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية في أحد المصارف، منقول عن الرابط التالي: www.iasj.net، 2019.03.25، ص 08.

2. د/إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة: المفاهيم والأسس، دار العلوم، السعودية، 1983، ص 350.

3. تشارلز وجاريت جونز، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل -، الجزء الأول، دار المريخ، السعودية، 2011، ص 196-200.

والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصبه، والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم. وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات، وبأخذ كل الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذا تم التوصل لمستوى عال من إنتاجية الموظف. أما الجماعية فتعكس المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر نشاطات المنظمة بالاحتكاك الحاصل بين مؤدية، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات المتقدمة كأساس لقدرات المنظمة على التنافس.¹

وعليه يتبين أن الكفاءة تختص بالاحترافية في أداء المهام وهي نوعان منها ما هو فردي يتعلق بطريقة أداء الفرد لمهامه بالشكل الصحيح ومنها ما هو جماعي يتعلق بالمنظمة وتضافر جهود العاملين بها لأداء نشاطاتها بالطريقة الصحيحة.

2-5-2- خصائص الكفاءة التنظيمية :

تتصف الكفاءة التنظيمية بخصائص مميزة لها عن باقي أنواع الموارد الأخرى فحسب **Brahmalad et Hamel** تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:²

ذات قيمة (فالكفاءات التنظيمية تقدم إسهامات هامة وفوائد متنوعة للزبون من خلال المنتجات النهائية)، المرونة (بحيث تساعد الكفاءات التنظيمية بفعالية من الوصول إلى أسواق متعددة ومتنوعة)، صعبة التقليد (وتكون الكفاءات التنظيمية صعبة التقليد إذا كانت ناتجة عن توافق بين نوع معين من التكنولوجيا ومهارات إنتاجية متنوعة). ويضاف إلى هذه الخصائص ما يلي: الاختلاف عن المنافسين (التميز) (بحيث لا توجد احتمالية لتمائل خصائص الكفاءات التنظيمية بين المؤسسات التي تنشط في نفس مجال الصناعة)³، الامتداد (وهي إمكانية تطبيق الكفاءات التنظيمية على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات)⁴، التغير (قيمة الكفاءات التنظيمية تتغير مع الوقت، بحيث ما كان كفاءة تنظيمية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم).⁵

1. لويذة فويدر، بسمة كشريدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا للبلدان العربية، جامعة شلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007، ص 259-295.

2. C.K.Prahalad, G.Hamel, "The Core Competence of The Corporation", Harvard Business Review, may-June, 1990, P05.

3. G. Michel, " Stratégie de l'Entreprise : Théories et Action ", Jouve, France, 2004, p95.

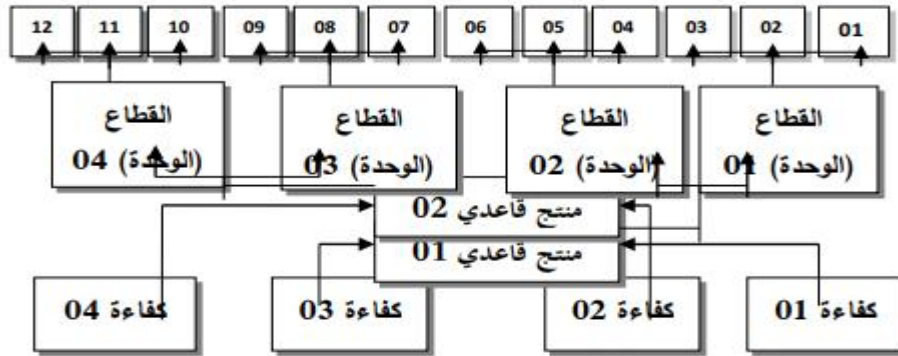
4. جاري هامل، سي. كيه. براهالاد، نفس المرجع السابق، ص 10.

5. نفس المرجع، نفس الصفحة.

3-5-2- أهمية الكفاءة التنظيمية :

لإظهار أهمية الكفاءة التنظيمية يعتبر كل من "Pralhad et Hamel" المؤسسة مثل الشجرة، حيث يمثل جذع الشجرة وفروعها الكبيرة المنتجات القاعدية، وتمثل الفروع الصغيرة الوحدات الإنتاجية، وتمثل الأوراق الأزهار والثمار المنتجات النهائية التي تباع للزبائن، وتتركز الكفاءات التنظيمية في الجذور وتعبر عن التعلم الجماعي في كيفية تنسيق مختلف كفاءات الإنتاج ودمج عدة تيارات تكنولوجية.¹ كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09) يبين أهمية الكفاءات التنظيمية



Source : C.K.PRAHALAD, G.HAMEL, "The Core Competence of The Corporation" , op-cit, P05.

وإنطلاقاً من هذا الشكل يتضح دور الكفاءة التنظيمية من خلال: إتاحة الفهم لما ينتظره الزبائن من المؤسسة، تحقيق التوافق مع الأسواق، والتمكين من طرح منتجات بخصائص فريدة ومختلفة.²

أما إستراتيجية فتتضح أهمية الكفاءة التنظيمية من خلال قدرتها المتفوقة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن خلال قدرتها على تفسير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تساعد على التكيف مع محيطها وتحقيق التموقع الجيد في السوق، كما أنها تمكن أيضاً من تحديد القواعد الجديدة للمنافسة والمكونات الحقيقية والمستقبلية للسوق، ومن ثم إعطاء حلول تقنية ناجعة لمواجهة المستقبل.³

وهذه الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الكفاءة التنظيمية تكون أكثر فعالية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي رغم أهميتها المتعاضمة وخصائصها المتفردة التي تجعل منها المساهم الأهم في اقتصاديات معظم الدول، إلا أن مشاكلها تتفاقم وتحدياتها تتعدد، وعوامل فشلها تكاد تغطي على عوامل نجاحها.

1. جاري هامل، سي. كيه. براهالاد، نفس المرجع السابق، ص 08.

2. D.Gilles, op-cit, p04.

3. D.Cazal, A.Dietrich, "centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises", Lille, France, 2003, p06.

2-5-4-أنواع الكفاءة التنظيمية:

فيما يتعلق بأنواع الكفاءات فهناك الكثير من التصنيفات لها، ونهتم بالتصنيف من خلال الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية التي تساهم في تطوير الكفاءة داخل المنظمة وكما تتعدد بتعدد حاجات المجتمع، وكما ذكرنا في ما سبق أنها ليست أستايقية أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور ونمو المجتمع الذي تتكون فيه. و مع ذلك تم تمييز عدة أنواع من الكفاءات هي:¹

أ-الكفاءات الفردية والجماعية:

تدلّ الكفاءة الفردية على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية. في حين الكفاءة الجماعية هي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

ب-الكفاءة الخاصة أو النوعية:

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ج-الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:

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 والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

د-الكفاءات الإستراتيجية:

إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

1. د/السلمي علي، الإدارة العامة، ط3، مكتبة غريب، 2005، القاهرة، ص 63

وبعبارة أخرى فإنها تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة، ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد هي: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...)، والموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة،...)، والموارد التنظيمية (الهيكل، والرقابة،...) ¹.

2-5-5- أبعاد الكفاءة التنظيمية:

أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من أبعاد الكفاءات الضمنية التي اعتمدها الكفاءة التقنية والعلاقات الإنسانية والفنية ولمبررات البحث الحالي اعتمد الكفاءات التي وردت في دراسة (Kline,1992) كما يلي: ²

أ- كفاءة الأداء:

يشكل الأداء أهمية كبيرة في تمكين العاملين لان تحقيق التوازن في مكافأة الأداء يعد الهدف الأساسي إذ يتحقق استنادا إلى مجموعة من العوامل الايجابية التي يتلمسها المرؤوسين في تعامل الإدارة معهم عند تقييم الأداء. ³ لذا فان هذا البعد من الممكن إن يؤدي إلى نتائج ايجابية تخطو فيها القيادات خطوات مهمة وسريعة نحو تحقيق التمكين الفاعل والكفاءة إذا ما تعاملت تلك القيادات مع هذا البعد بأسلوب علمي ومتوازن يشعر من خلاله الممكنين بالاطمئنان وان التقييم النهائي لن يكون على حساب حقوق الآخرين واستحقاقاتهم. ⁴

ب- كفاءة الاتصال:

موضوع الاتصال يتكرر هنا لأهميته وعلاقته مع محور الكفاءة، ذات العلاقة الوثيقة بالتواصل والاتصال بين أفراد المنظمة، ولبناء كفاءة اتصال فعال. فالاتصال هو أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الكفاءة لدى الأفراد وتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة. فلا يمكن تحقيق كفاءة تنظيمية دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف.

كما تتوفر وسائل متعددة لتفعيل عملية الإتصال في المنظمة من خلال عدد من الوسائل منها : سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، إضافة إلى تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مختلف المستويات في المنظمة. وهناك مقولة حديثة في الاتصال مفادها " نحن لا يوجد لدينا أي أسرار" إذ تؤكد المقولة على الشفافية والوضوح إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومة والرقم وأهميتهما ⁵،

1. سمالي بحضية، نفس المرجع السابق، ص 128.

2. د/أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 31، المجلد الثامن، 2014، ص 206.

3. د/السلمي علي، نفس المرجع السابق، ص 44.

4. د/أفنان عبد علي الأسدي، نفس المرجع السابق، ص 209.

5. إسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، مصر، ص 110.

كما تشمل كفاءة الاتصالات انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المنظمة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصالات، حيث إن القدرة على تحقيق كفاءة الاتصال هي من أكثر المهارات أهمية للفرد في عمله وفي الحياة بصفة عامة، فالإتصال الجيد مع الآخرين يجمع إطراف المجتمع إلى بعضه البعض.¹

ودونه يكون أفراداً معتمدين فقط على التجارب الذاتية لتعين على أمور الحياة، فالقدرة على تحقيق الاتصال وتمير الأفكار والتجارب والمشاعر جميعها تؤدي إلى تطور العنصر البشري.

ج- كفاءة استخدام الموارد المتاحة:

فالكفاءة هنا تشير بالمعنى الصريح إلى تحديد الأهداف نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، مما يستلزم إدارتها بشكل فاعل والقدرة على النجاح في تحقيق الأهداف، بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، يمثل هذا البعد وجهة نظر الممكنين في المنظمة، إذ يهتم بجانب المدخلات في تقييم كفاءة المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون كفؤة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الكفاءة التنظيمية لهذا البعد بأنها "قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة. وتعتمد كفاءة موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، ومن أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، والقدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة، كما يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد وكيفية استخدام وتوظيف تلك الموارد بعد الحصول عليها.²

1 د/أفنان عبد علي الأسدي، نفس المرجع السابق، ص 209.

2. د/القيروتي محمد قاسم، دراسة السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 104.

2-5-6- الكفاءات التنظيمية وكفاءات التسيير:

ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على المحيط، فقد أكدت التجربة أن التنظيم الميكانيكي يلائم المنظمات التي تنشط بمحيط مستقر حيث المركزية والرسومية، أما التنظيم العضوي فيلائم تلك التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد و متميز بالمرونة واللامركزية، ومن ثم فتحويلات و تغيرات البيئة ودرجة تعقدتها وعدم استقرارها تحتم على المنظمة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع، ومن هنا يبرز دور كفاءات التسيير في تحقيق ذلك، حيث حدد **Robert Eichinger** عشرة كفاءات للتسيير وهي: التفكير، التوجه نحو النتائج، العمل الجماعي، الإبداع، القيادة، التوجه نحو الزبون، إدارة الأشخاص، الإندماج، القدرة على التواصل والاتصال، كفاءات وظيفية تقنية.¹

فالكفاءات التنظيمية والتسييرية تتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل إيجابيا مع بيئتها التنظيمية واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاك المنظمة لمهارات التواصل وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر والفعالية التنظيمية والوظيفية، وتمكين العاملين وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الإندماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية ومواكبة كافة التحويلات الطارئة والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي.

2-5-7- علاقة تدريب وتنمية الموارد البشرية بالكفاءة التنظيمية :

إذا سعت المنظمة إلى التميز من خلال كفاءة العمل، فالتدريب يمكن أن يسهم في ذلك، وتشير أحد التقارير التي أعدتها إحدى الهيئات في إنتاجية الصناعة في الثمانينات أن أحد المصادر الرئيسة التي حققتها الكثير من الشركات اليابانية هو التدريب المستمر من خلال العمل، وتشمل هذه البرامج التدريبية أربع مكونات تتمثل في ما يأتي:¹

- التناوب الوظيفي إذ يتم تمرير الفرد على مختلف الوظائف ليكتسب معرفة وإلماما تاما بها من خلال خطة المنظمة .
- الاعتماد على برامج تدريب مكثفة خارج العمل، وتشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم بالالتحاق بمعاهد التعليم الليلية أو التي تعمل بالمراسلة مع دفع تكاليفها.
- المشاركة في نشاطات فرق العمل مثل حملات الرقابة على الجودة التي تساعد على رفع مستوى مهارة العاملين وتحسين أدائهم.

1. نسرين المهون ، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية دراسة حالة شركة حمود بوعلام و شركاؤه . " رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2008-2009، ص 224.

وإذا سعت المنظمة إلى الاستجابة لحاجات العميل فإن ذلك يتطلب من الموظفين أن ينظروا إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم، ولا تكفي إطارات القيادة لتحقيق هذا الهدف، بل يجب أن يتلقى الموظفون تدريباً في ذلك أينما، كانت انتماءاتهم لقسم التسويق أو التصنيع أو البحث والتطوير أو المحاسبة. ويتمحور الهدف في حثهم على التفكير في أنفسهم كعملاء؛ أي أن يعدوا أنفسهم بمنزلة العملاء، ولاشك أن التدريب بتركيزه على هذا الهدف ستحسن من خبرة العميل تجاه المنظمة.²

ومع تزايد حجم المنافسة المحلية والعالمية ونوعيتها بين المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق رضا زبائنهم، وجب حسابان عملية التنمية والتطوير منهج عمل مستمر، وليس مرحلة محددة بوقت أو تاريخ، وهذا بغرض أن تكون العملية مستمرة ونشاطاً أساسياً متواصلاً طيلة حياة المنظمة، على أن يكون ذلك ضمن برنامج تنمية مرنة يستطيع استدامة التجدد والتميز بسهولة نظراً للتسارع الكبير في تطور التكنولوجيا وتجدد المعلومات.³

ومن ثم فالتدريب والتنمية يساهم في تعزيز كفاءة المنظمة للتعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال بتحقيق ما يأتي:⁴

- التأكد أن الأفراد يمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة وزيادة معرفتهم بالثقافة والمنافسة الخارجية.
- تدعيم إدراك الأفراد، وفهمهم لكيفية العمل بصورة فاعلة من خلال فرق العمل لتعزيز نوعية المنتج والخدمة.
- إعداد الأفراد ليعملوا بصورة أكثر فاعلية فيما بينهم مع العمل على جعل مهاراتهم مطلقة ليتعاملوا مع أي تغيير.
- تأكيد أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم.
- وبالتالي فالتدريب والتنمية أهم السياسات التي يوكل إليها تحسين مهارات الموارد البشرية لمواجهة المستجدات والمتطلبات التي تفرضها بيئة الأعمال على المنظمات.

1. تشارلز وجارث جونز، نفس المرجع السابق، ص 259-295.

2. نفس المرجع، نفس الصفحة.

3. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001، ص 13.

4. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2001، ص 369.

الفصل الثالث

أداء الموارد البشرية

- 3-1- ماهية الأداء ، مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية .
- 3-2- تعريف أداء الموارد البشرية وتطور فكرته
- 3-3- المداخل النظرية لدراسة الأداء .
- 3-4- عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية وأهم العوامل المؤثرة .
- 3-5- عملية تقييم أداء الموارد البشرية .
- 3-6- مسؤولية وخطوات تقييم الموارد البشرية .
- 3-7- أساليب ومشاكل تقييم أداء الموارد البشرية .
- 3-8- تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية .

3-1-3- ماهية الأداء، مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية

إن تحسين الأداء وتطويره لم يعد أمرا اختياريا، بل أصبح شرطا جوهريا لبقاء و إستمرارية أية منظمة مهما كان طابعها، لذلك كان الاهتمام في هذا العصر موجها نحو موضوع الأداء الكلي عامة، وأداء الموارد البشرية خاصة، باعتبارها المتحكم الرئيسي فيه، وأصبح مفهوم هذه الأخيرة يحظى بأهمية كبيرة .

3-1-3-1- تعريف الموارد البشرية وأهميتها:

الإنسان هو محور كل نشاط يهدف إلى تطوير الإنتاج وتحقيق الأداء الجيد، وهو المورد الحقيقي لأية منظمة، فهو الذي يملك المهارات التي تلعب دورا أساسيا في تطويرها بفضل ما يتمتع به من رغبة في العمل تشكل عنصرا حاسما لتحقيق المردودية الجيدة في الإنتاج.

3-1-3-2- تعريف الموارد البشرية

تشير الموارد البشرية بصفة عامة إلى كافة سكان المجتمع، الذين هم المنتجون والمستهلكون، ولولاهم لما تحولت عناصر البيئة الطبيعية إلى موارد اقتصادية. أما بالنسبة للمنظمة فالموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة بالنسبة لها في سبيل تحقيق أهدافها، أي أنها تشير إلى القوة التي يمتلكها أفرادها وتريد استخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق أفضل النتائج.¹

ويعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا تم استخدامه مع بداية الثمانينات، حيث أنه حل محل اصطلاح الأفراد، وذلك كنتيجة لتوسع وعمق الدراسات في مجال إدارة الأفراد، أما نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية التي حدثت في هذا المجال فقد كانت سنة 1990 عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغييره إلى الموارد البشرية وذلك على إثر زيادة الأدوار الإستراتيجية لهذه الموارد في المنظمات الحديثة.²

3-1-3-3- أسباب زيادة الاهتمام بالموارد البشرية

ترجع أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمات بالموارد البشرية إلى مايلي:³

- تقدم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقدما يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة.

- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب . المعرفة البشرية.

1. د/ أحمد طهراوي، جغرافية الموارد الاقتصادية: علاقتها بعلم الاقتصاد ومجال دراستها، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد السادس، الجزائر، 1998، ص 32.

2. د/راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 15.

3. د/عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العرفية، القاهرة، ص34.

- ارتباط التقدم الحادث في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطاً وثيقاً بالقاعدة المعرفية البشرية.
- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة، وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المنظمة في نفس الوقت.
- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه من رأس مال بشري، ويقصد بذلك مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.
- وبذلك فإن التحول الذي يشهده العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير للمنظمات الراغبة في التميز، فلا شك أن المورد البشري هو المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال الفترة المقبلة، والذي يحتل موقع الصدارة مقارنة بالموارد الأخرى.

3-1-4- إدارة الموارد البشرية

نظراً لأهمية الموارد البشرية فإنه يجب إدارتها من خلال تخطيطها وتنظيمها وقيادتها كي تستغلها المنظمة أفضل استغلال، وذلك بخلق إدارة خاصة بها تسمى "إدارة الموارد البشرية" وإدماجها في الهيكل التنظيمي، هذه الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف خاصة بها، لكن تتوافق مع الأهداف العامة لإدارة المنظمة،¹ وفي سبيل ذلك يجب على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال هذه الموارد، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى في المنظمة، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.²

ويمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:³

- تحقيق التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- إيجاد الحافز لذي القوة العاملة لتقدم أقصى مجهود ممكن وتنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المنظمة
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال للمخاطر.
- اختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الحالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها، وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

1. Belanger L. Et Al, **Gestion Stratégique et opération des ressources humaines**, Chicoutimi, Gaétan Morin, Canada, 1999, p63.

2. Bernard Martory, Daniel Grazer, **gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, dunod, 4ème édition, Paris, 2001, p108.

3. د/مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص104.

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.

- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف، ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

ومما سبق يمكن القول أن المورد البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة لأنه محور أساسي لتمييزها، فبالرغم من أهمية الموارد الأخرى يبقى هو المتحكم الرئيسي في نجاحها أو فشلها، لأنه المحدد الحقيقي لأدائها، لذلك يجب امتلاك موارد بشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية، مما يمكنها من تحقيق أداء مرتفع.

3-2- تعريف أداء الموارد البشرية وتطور فكرته

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني، حيث يعود إلى كلمة "Performance" باللغة اللاتينية، لكن معناه لم يكن واضحاً بقدر وضوحه في اللغة الإنجليزية التي حددته في كلمة "To Perform"، بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي القيام بفعل يوصل إلى الأهداف المسطرة.¹

3-2-1- الأداء لغة واصطلاحاً

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرّيع ولا بالبطيء، وأدى الشيء معناه قام به، وأدى فلان الدين، بمعنى قضاة، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء بمعنى أوصله إليه.² وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

أما المعنى الاصطلاحي فيشير إلى أن الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها، أي أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم، وهنالك من يقول أنه اصطلاح مأخوذ من حقل المالية، ويعني "تقديم نموذج محكم"، بمعنى إنجاز العمل وفقاً لأسس وقواعد ومعايير محددة.³

على الرغم من كثرة التعاريف لهذا المصطلح إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد وشامل له، نظراً لكونه من أكثر الموضوعات غموضاً وتشعباً، فبينما يرى بعض الباحثين أنه "محصلة لدافعية العامل للعمل وقدرته عليه"، فإن فريقاً آخر منهم يتفق على أنه "محصلة عوامل متعددة أهمها كفاءة العامل ومتطلباته الوظيفية، وبيئة التنظيم".

1. علي عبدالله، أثر البيئة على المؤسسات الاقتصادية العمومية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، 1999، ص 05.

2. د/إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 10.

3. د/أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

أما فريق ثالث فيرى أن الأداء يشير إلى القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للعمل المطلوب من العامل الكفاء المدرب"، أي أنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، ويشير إلى النتائج التي يحققها، أما "تايلور" Taylor فيعرفه على أنه "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة".¹

وبذلك فإن أداء الموارد البشرية عبارة عن دالة للتفاعل بين السلوك الذي يمارسه العامل ومدى إنجازه في مجال عمله، حيث يميز "جيلبرت" Gilbert بين كل من السلوك والإنجاز والأداء باعتبار أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد التوقف عن العمل أي أنه مخرجات أو نتائج، في حين أن الأداء هو محصلة التفاعل بين السلوك والإنجاز.²

كما يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكّمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ".³

العديد من المسميات تعبر عن أداء الموارد البشرية، مثل الإنتاجية، الفعالية، الكفاية أو الكفاءة، إلى جانب لفظ الكفاية الإنتاجية أو كفاءة الأداء، وأي مفهوم من هذه المفاهيم يغطي حقائق وجوانب معرفية في صيرورة العمل البشري، وهي ليست متباينة أو متعارضة من حيث الغاية باعتبار أنها تصب في قياس تقدم المنظمة ومواردها البشرية، لكن أكثرها استخداما وشيوعا هما مفهوم الإنتاجية والأداء، حيث يعبران تقريبا عن نفس المفهوم أي "الاستخدام الكفاء للموارد، وذلك بإنتاج السلع والخدمات"، أو "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات، أي إلى عدد محدد من المنتجات، بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة".⁴

ويمكن القول أن الأداء يعبر عنه بالمخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وبذلك فمفهومه يشمل عنصرين هما: الأهداف والمنظمة في حالة نشاطها لتحقيق هذه الأهداف.⁵

بالنسبة للعنصر الأول، فإن مفهوم الأداء يركز على الأهداف أي النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال مدة معينة، فإذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد فهي أهداف إستراتيجية أو أهداف طويلة الأجل، وإذا كانت في الأجل القصير، فهي أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل، أما بالنسبة للعنصر الثاني، فالمنظمة في صورتها المجردة عبارة عن تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء منظمة معا في تكوين متناسق لتحقيق أهداف محددة .

1. د/ماجدة بن أحمد الجريدي، التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها، مطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص30.

2. د/ماجد الميع حمود السهلي، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص36.

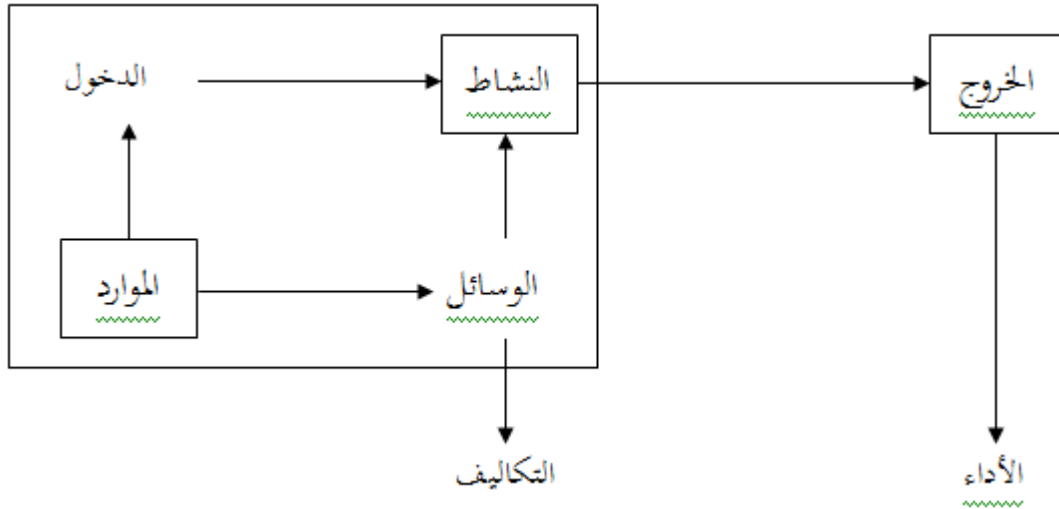
3. Jean Louis Viarguesle, **guide du manager d équipe**, Edition organisation Paris, 2001, P 74.

4. د/سعد يشاينية، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه دولة، معهد علم الاجتماع الجزائر، 1995، ص 143.

5. على عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 5.

ومنه فإن مفهوم الأداء يركز على الأهداف الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة اللازمة التي يراها الزبون، والتي تحقق إشباع رغباته، مع الاستخدام العقلاني للموارد المختلفة من أجل تدني التكاليف، كون أن الهدف الأساسي للمنظمة هو إشباع حاجيات الزبون مع التقليل من التكاليف والشكل التالي يبين العلاقة بين الاستخدام العقلاني للموارد و الأداء.¹

الشكل رقم (10) يوضح الأداء وعلاقته بالاستخدام العقلاني للموارد



Source :X.Bouin,F-X Simoun,Les nouveau visages du contrôle de gestion,edition dunod,Paris,2000,P :75.

وبالتالي يفهم من خلال الشكل أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين هما الكفاءة والفعالية، فلكي تبقى المنظمة وتنمو يجب أن تحقق درجة معينة من الكفاءة والفعالية في نفس الوقت، لأن أهدافها تشمل كلا من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية، ومن ثم فإن الأداء مرادف للفعالية الناتجة عن الاستخدام الاقتصادي للموارد المختلفة (الكفاءة)، كما هو مرادف للمفهوم الأوسع للإنتاجية.

-3-2-2- تطور فكرة الأداء:

إن فكرة الأداء لم تكن بهذا المعنى بل تطورت كثيرا، لذلك لا بد من استعراض النظرة القديمة إلى جانب النظرة الحديثة له، حتى يتم فهمه بطريقة جيدة

فالنظرة القديمة كانت تعتبر الأداء اقتصادي لأنه من أهم المحددات لدرجة تطور وتنظيم الاقتصاد، لذلك كان الاهتمام بقياسه كبير.²

1.P.Lorino, **Méthodes et pratique de la performance**: le guide du pilotage, Edition d'organisation, Paris, 1997, P:20.

2. د/عقيل جاسم عبدالله، مدخل تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص189.

وكان الفضل لـ"تايلور" في ذلك من خلال دراسته الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، وكان جوهر الدراسة التي أجراها هو أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم تجر فيها دراسة زمن خاص بها¹، وبالتالي فإن هذه النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء، لكن سرعان ما تطورت وفقا لتطورات المحيط، حيث أصبحت منظمات اليوم تواجه تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققة من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المنظمات الأحسن تنظيما والأفضل والأنبجح في السوق، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء²، ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي.

وبالتالي فإن المفهوم تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة، ومنه كان التركيز في الأداء على الفاعلية ثم انتقل إلى الفعالية ومدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، لكن أصبح اليوم يحمل معنى أوسع، ويقاس بمدى تأثيره على محيط الإنسان وحمائته، ومنه فإن مراعاة الجانب البشري لدى قياس الأداء أصبح ضروريا.

3-3- المداخل النظرية لدراسة الأداء :

تعددت دراسات الأداء بتعدد الباحثين و المدارس التي ينتمون إليها، و لقد أسهمت عدة مدارس و نظريات في فهم الأداء ، ومن ابرز المدارس و النظريات التي ساهمت في ذلك نجد:

- النظريات الكلاسيكية.

- مدرسة العلاقات الإنسانية .

- نظرية تدرج الحاجات لماسلو .

- نظرية الفلسفة الإدارية (X.Y) .

3-3-1- النظريات الكلاسيكية :

ظهرت المدارس الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين، حيث اهتمت هذه المدرسة بالعمل الإداري. فهذه المدرسة نشأت في ظروف أسهمت في تشكيلها و تطورها، "أهم هذه العوامل الإقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر و المنافسة و الاتجاه الترشيد و التفكير المنطقي و تغيير السلوك الإنساني و السلوك التنظيمي، استنادا إلى مفاهيم العلوم الطبيعية النامية في ذلك الوقت"³.

1.د/فاروق محمد السعيد راشد،التنظيم الصناعي والإداري،الدار الدولية للإستشارات الثقافية،مصر،2001،ص103.

2.د/علي السلمي،تطوير أداء وتجديد المؤسسات،دار قباء للطباعة النشر والتوزيع،القاهرة،1998،ص111.

3.د/علي السلمي،نفس المرجع السابق،ص27.

فكان تركيز هذه المدرسة حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية . و من أهم مفكري هذه المدرسة الأوائل نجد "فردريك تايلور" و "هنري فايول" ، "ماكس فيبر" و من أهم النظريات الكلاسيكية:

- النظرية العلمية.
- النظرية البيروقراطية.
- نظرية التقسيم الإداري.

أ- نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر فردريك تايلور مؤسس الإدارة العلمية في الفترة الممتدة من 1900 الى 1930. حيث عمد إلى دراسة أسباب انخفاض الإنتاجية في المصانع و كيفية التوصل إلى حلول لهذه المشاكل ، و كان من أنصار تايلور : فرانك وليان جلبرث frank wilin gilberth و هنري جانت henry Ganth و موريس كوك "Moris Cook" و من الأساليب التي طبقها أنصار الحركة العلمية دراسة الزمن و الحركة ، و تنمية الأساليب و الأدوات ، و منح نظام تعويض متمايز للعمال الذين ينجزون وحدات إنتاجية مختلفة ، و طبقت تعليمات محددة للعمال و نظام رقابة على النفقات، و كانت الفكرة الأساسية في الإدارة العلمية أن ثمة طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة و فعالية ¹.

كما اهتم تايلور بتزويد العامل بالحافز المادي، وإنّ أداء العامل وفق الطريقة المثلى يمنحه أرباحا محددة في مقابل تجاوزه لمعيار الإنتاج المحدد، وذلك إيمانا من تايلور انه عندما يكون اجر العامل متصلا بإنتاجيته فانه سوف يكون متحفز للإنتاج بأقصى قدراته ، بل أن تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل قد يرفع أيضا من هذه القدرة في الأداء. ²

ب- النظرية البيروقراطية :

يعتبر "ماكس فيبر" من رواد هذه النظرية و قد قام بتصميم نموذج متكامل لفهم عمل المنظمات، والذي يمثل نقطة انطلاق و بروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم و البحث في سبيل الأكثر فعالية ³.

"فتحديد دور الموظف في التنظيم البيروقراطي ينبثق من طبيعة هذا التنظيم ذاته، فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة و هو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها و يخضع في ذلك لرقابة و إشراف المستويات العليا" ⁴.

كما يعتقد فيبر أن شخصية موظفي المنظمة يجب أن تتوافق مع القواعد بناء على الصرامة ⁵.

1. د/عبد الباري إبراهيم الدرّة، زهير نعيم الصاغ، إدارة الموارد البشرية، الأردن، 2001، ص41.

2. مريم العيادي، التكوين والأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة، 2009-2010، ص23.

3. د/عبد الوهاب السويسي، المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، 2009، ص27.

4. د/علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص36.

5. Lazary, économie de l' entreprise, el dar othmania , Algérie ,p25 .

"كما ركز فير على ضرورة انتقاء و تعيين الأفراد المؤهلين لتكون هذه المؤهلات سببا لبقاء العاملين في وظيفة دائمة و هذا ما يزيد من خبرة العاملين من خلال الممارسة الطويلة ، كما يرى أن تقسيم العمل أمر ضروري لزيادة الخبرة و التطبيق الملائم، ما يؤدي المهارة و رفع مستوى الأداء"¹.

ج-نظرية التقسيم الإداري (نظرية التكوين الإداري):

العمليات الداخلية للتنظيم و الاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفسيولوجي للعمال أي نظرهم إلى العمل من الناحية الفسيولوجية أساسا و ليس من الناحية الإنسانية "².

فقد قام "نري فايول" بتقسيم الوظائف إلى :

مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد:

- الوظائف التقنية : الإنتاج و الصناعة .
- الوظائف التجارية: الشراء و البيع.
- الوظائف المالية : الاستخدام الأمثل للموارد المالية و البحث عن رؤوس أموال للاستثمار .

مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة :

- المحاسبة: التكاليف و السجلات و الإحصاء.
- الأمن بحماية الممتلكات و الأفراد.
- الإدارة : تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة و توجيه.³

3-2-3- مدرسة العلاقات الإنسانية :

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على نظريات المدرسة الكلاسيكية و يعتبر "التون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية و لقد اشتهر "التون مايو" بتجاربه التي أجراها بمصانع الهاوثورن بين عامي 1927-1932.

"بدأ تأثير حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة في العشرينات من القرن العشرين، ووضح تأثيرها في الثلاثينات و الخمسينات فيه ولقد أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية و الاجتماعية في أداء الموظفين والعمال و أبرزت دور القيادة و التنظيمات غير الرسمية "⁴.

1. مريم العيادي، مرجع سبق ذكره، ص22.

2. د/علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص76.

3. د/عبد الوهاب السويسي، مرجع سبق ذكره، ص25.

4. د/عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصاغ، مرجع سبق ذكره، ص41.

وقد اكتشف "التون مايو" وزملاؤه أن : كمية العمل التي يؤديها العامل (و بالتالي مستوى الكفاءة و الرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية و إنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية .

- أن المكافآت و الحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد و شعورهم بالرضا .

- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلاهما من حيث الإنتاجية.

- إن العمال لا يسلكون و يجابهون الإدارة و سياستها كأفراد و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات .

وعليه فقد تبين ل Mayo أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية و مادية كما هو الحال بالنسبة لدراسات Taylor و إنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوكيات الأفراد ووجهة نظرهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة.¹

3-3-3- نظرية تدرج الحاجات ل ماسلو Maslow:

جاءت نظرية ماسلو في التحفيز لتعطي بعدا آخر للفعالية التنظيمية للمنظمة من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها.²

وقد قسم ماسلو الدوافع التي تحفز على تحسين الأداء إلى خمس فئات رئيسية متسلسلة كما هو في الشكل التالي:

الشكل رقم(11) يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: د/بوخريشة بوبكر وآخرون،دراسات في تسيير الموارد البشرية،ط1،دار قرطبة،الجزائر،2008،ص125.

1.د/عبد الوهاب السويسي،مرجع سبق ذكره،ص33.

2.المرجع نفسه،ص37.

- الحاجات الفسيولوجية : تتمثل في الحاجات الضرورية لبقاء الإنسان مثل : الأكل ، الشرب ، النوم .

- الحاجة إلى الأمن : بعد تحقيق الحاجات الفسيولوجية يسعى الفرد إلى الإحساس بالأمن من المخاطر.

- حاجات الانتماء (الاجتماعية) : مثل الصداقة و إقامة علاقات مع الآخرين و قبول الجماعة للفرد و عدم البقاء وحيد.

- حاجات التقدير: و تتمثل في المركز الاجتماعي و الثقة بالنفس و كفاءته و الاستقلالية و الحصول على الرفاهية و الشكر من قبل الآخرين و الحب و الاعتراف.

- حاجات تحقيق الذات: و تتمثل في استعمال الفرد لكل طاقته و مهاراته و تطويرها ، و الحاجة إلى شعور الفرد بأهمية و تأثيره في الجماعة ... إلخ.

وانطلاقاً من هذا التسلسل الهرمي للحاجات فانه على النظام أن يوفر عدة أنشطة ينتج عنها إشباع حاجات و رغبات الفرد، و أن عدم إشباع هذه الحاجات الإنسانية يؤدي إلى نتائج عكسية منها عدم الرغبة في التعامل مع الإدارة و غيرها من الظواهر التي تعبر و تعكس عجز التنظيم على إعطاء الفرص للعامل لإشباع حاجاته المهمة.¹

3-3-4- نظرية الفلسفة الإدارية (y , x) :

يقدم لنا "ماك جروجر" تصوره للفروض التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية و هي ما يطلق عليه اسم "نظرية" ثم يقدم بعض الفروض لنظرية مضادة يطلق عليها اسم "نظرية و هي التي يؤمن بها و التي تصور تأثيره بحركة العلاقات الإنسانية.²

- الفروض المتعلقة بنظرية (x):

- كراهية الإنسان للعمل و محاولة تجنبه إن أمكن.
- إجبار الإنسان على العمل و إخضاعه للرقابة و التوجيه و التهديد بالعقاب .
- تجنب الإنسان للمسؤولية و تفضيله للتوجيه و الرغبة في الأمن و الاستقرار .
- يفتقر إلى روح المبادرة و يكره المخاطرة .

- الفروض المتعلقة بنظرية (y):

- حب الإنسان للعمل شي طبيعي كالراحة .
- قدرة الإنسان على التوجيه الذاتي و رقابة تصرفاته الشخصية دون الحاجة إلى رقيب أو موجه خارجي.
- إن الإنسان العادي يتعلم في الظروف المناسبة تحمل المسؤولية و تقبلها و السعي للبحث عنها.

1. محمد عبدالفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر، الأردن، ط1، 2006، ص 89-90.

2. د/علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص110.

- الإلتزام بالأهداف مرتبطة بمدى المكافأة و أهم تلك المكافآت التي يتوقعها الإنسان إشباع حاجاته الذاتية .

- الإنسان طموح و يتمتع بقدره على الابتكار.

إن الاستنتاج الأساسي من نظرية (X) العنصر الرئيسي المؤثر في السلوك التنظيمي و تحقيق أهداف التنظيم هو استخدام السلطة و أساليب الرقابة و الإشراف. بينما نجد أن الاستنتاج الرئيسي من نظرية (y) هو مبدأ التكامل أي خلق الظروف التنظيمية التي تتيح للأعضاء فرص تحقيق أهدافهم الشخصية بشكل أفضل من خلال تركيز جهودهم الشخصية بشكل أفضل من خلال تركيز جهودهم لتحقيق نجاح المشروع .

و بالتالي فإن الأداة التنظيمية الرئيسية لن تكون الرقابة و الإشراف الخارجي بل سيعتمد التنظيم على الرقابة الذاتية لكل عضو من أعضائه.¹

3-4- عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية وأهم العوامل المؤثرة:

على الرغم من اختلاف تعاريف أداء الموارد البشرية باختلاف الباحثين وأرائهم، إلا أن هناك شبه اتفاق بينهم على أهم عناصره وأهم محدداته، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة عليه.

3-4-1-عناصر أداء الموارد البشرية :

هناك عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال في المنظمات، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية، ومن هذه العناصر يمكن ذكر مايلي:²

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، وما يمتلكه الفرد من خبرات في مجال العمل.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** وهي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازَه في الظروف العادية، ومقدار هذا الإنجاز.

- **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقويم نتائج عمله.

لكن يجب الإشارة إلى أن هذه العناصر ليست ثابتة، فهناك من الباحثين من يرى أن هناك عناصر أخرى تختلف عنها، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى أن ظاهرة الأداء ومستوياته تعد من أعقد الظواهر التي تواجهها المنظمات وذلك لتعدد العوامل التي تؤثر عليها.

1. د/علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص115.

2. أحمد بن محمد الغانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدة خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006ء ص 32.

3-4-2- محددات أداء الموارد البشرية:

أداء الموارد البشرية لا يمكن تحديده أو قياسه مباشرة، بل يكون ذلك عن طريق عوامل تعتبر بمثابة مؤشرات محددة له، هذه العوامل تكون متعددة ومختلفة، لكن يمكن جمع أهمها في ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل فيما يلي:

أ- العوامل النفسية المحددة لأداء الموارد البشرية:

هي العوامل التي تتحكم في سلوك الأفراد والتي يمكنها أن تكون سببا مباشرا في رفع أو خفض مستوى أدائهم وتتمثل أهمها في العوامل التالية:

- الدافعية (دافعية الأفراد للعمل).

- الرضا الوظيفي.

- الروح المعنوية.

ب- العوامل التنظيمية المحددة لأداء الموارد البشرية:

هذه العوامل لا تؤثر على سلوك الفرد، بل سلوك الفرد هو الذي يسببها، مما يحدث تأثيرا ملحوظا على الأداء، وتتمثل أهمها فيما يلي:

- الغياب.

- دوران العمل.

- حوادث العمل.

ج- العوامل الفنية المحددة لأداء الموارد البشرية:

يمكن تحديد مستوى أداء الموارد البشرية من خلال هذه العوامل، التي تعتبر بمثابة مؤشرات القياس مستواه، وتتمثل في العناصر التالية:

- الإنتاجية (إنتاجية الأفراد).

- الجودة (جودة عمل الأفراد).

- أرباح المنظمة.

وبهذا فإن الأداء هو محصلة لكل من العوامل النفسية، التنظيمية والفنية، لذلك فعند دراسة أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية سيتم التركيز على هذه العوامل لأنها تعتبر من أهم العوامل المحددة له.

3-4-3- العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية :

أ- العوامل الداخلية:

إن أداء الموارد البشرية يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الداخلية الخاصة بالأفراد، ولذلك فقد اهتم علماء التحليل النفسي بدراسة مختلف جوانب سلوكهم، وتوصلوا من خلال تلك الدراسات إلى تحديد مجموعة من الخصائص التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية يمكن توضيحها فيما يلي:¹

- التابعية والسلبية:

حيث أن الأولى تعني الاعتماد على مساعدة الآخرين، أما الثانية فتعني الإحجام عن المبادرة في العمل، وهاتين الخاصيتين تؤثران سلبا على الأداء

- الخوف والقلق:

حيث يخلق الخوف عادة شعورا بعدم الاستقرار، مما يترتب عليه التوتر الزائد. والقلق يعتبر إحدى الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف ويؤدي ذلك إلى الاضطراب، وذلك يكون عائقا للتفكير والعمليات العقلية، وبالتالي فإن الأداء سيتأثر بسبب ذلك.

- التنافسية:

حيث أنه كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن الأداء سوف يزيد.

- القدرة على التحكم الانفعالي:

فكلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الأفراد فإن أدائهم سوف ينخفض، والعكس إذا ارتفعت.

- الثقة بالنفس:

يؤدي انخفاضها إلى انخفاض أداء الموارد البشرية

- مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:

- فالفرد الذي لديه مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع، عكس الفرد الذي ليس لديه طموح، ونفس الشيء بالنسبة للدافعية للإنجاز.

1. د/عفيفي صديق محمد عبد الهادي أحمد إبراهيم، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، المكتب العربي، الإسكندرية، 2003، ص 107-114 .

- النظرة إلى النفس:

حيث أن النظرة السلبية للذات يترتب عليها بعض التأثيرات السلوكية، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء، ويحدث العكس إذا كانت النظرة إيجابية.

ب- العوامل الخارجية (البيئية):

إن العوامل الداخلية السابقة الذكر، يمكن التحكم فيها وتعديلها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية، فهي عوامل نفسية يسهل اكتشافها ومعالجتها، لكن هناك عوامل أخرى قد يصعب التحكم فيها من طرف الأفراد، حيث تكون خارجة عن نطاق سيطرتهم، وهذه العوامل هي العوامل الخارجية أو البيئية التي تعتبر كعوائق للأداء، لأن تأثيرها قوي جدا، وذلك من خلال تأثيرها على محددات الأداء.

ومن أكثرها شيوعا مايلي:¹

- كثرة المسؤوليات والواجبات التي يتعين على الفرد القيام بها ضمن مهام وظيفته، وضيق الوقت، مما يجعله يركز على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد، ويهمل التركيز على جودته.

- نقص التعاون من طرف الآخرين، حيث من المعروف أن التعاون بين الأفراد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، والقيام بالعمل بصورة منفردة يؤدي إلى خفضه.

- القوانين والإجراءات المحددة من طرف الإدارة، وكذلك السياسات غير الواضحة التي تؤدي إلى عرقلة الأداء.

- العوامل المختلفة مثل الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، وترتيب الآلات.. الخ.

- أسلوب القيادة المعتمد من طرف القائد، الذي يعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة على مستوى أداء الموارد البشرية، من خلال تأثيره على محدداته.

- كما أن وجود نظام للحوافر من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، لأنه يدفع الأفراد إلى بذل جهد أكبر في العمل.

ويمكن القول أنه رغم أن كل العوامل السابقة الذكر لها تأثير كبير على أداء الموارد البشرية، إلا أن أكثرها أهمية هو الأسلوب القيادي المتبع، لأن له علاقة وثيقة مع العوامل النفسية، فقد يؤدي إلى خلق التابعية والسلبية لدى التابعين، كما قد يسبب لهم الخوف والقلق، ويتحكم في درجة تنافسيتهم وفي انفعالاتهم وغيرها، وبذلك فإن تأثيره على الأداء يكون من خلال تأثيره على العوامل المحددة له.

1.د/حسن رواية، السلوك التنظيمي المعاصر،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002،ص 217.

3-5- عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

3-5-1- تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف بن عيشي تقييم الأداء على أنه تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة.¹

ويراه محمد عبد النبي ما يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستويات الأداء المحقق فعلا للعاملين مقارنة بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.²

ويجد عبد الله النسيان أن قياس أداء العمل يتضمن الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين و عن نتائج هذا السلوك.³

في حين يعرفه تيم بزب بالنظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسؤوليات، وهو ما يساعد على تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي..... للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد، المنظمة والمجتمع.⁴

ويحدد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالجزائر عملية تقييم الأداء وفقا لمعايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية و المردودية، أو هو الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملاته لزملائه و مردوديته.⁵

1. د/عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص17.

2. د/محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم، الأردن، 2010، ص189.

3. عبدالله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص56.

4. د/ييم زين، إدارة الموارد البشرية-أساليب الإدارة الحديثة، ص94، 2015/02/12، بحث منشور على موقع: www.kutub.info

5. هيئة التأطير بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم: أنظمة وآلية تسير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، ص146.

وتجد كل من زاوي و تومي أن تقييم الأداء عملية يتم من خلالها قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم.¹

ويجد خيضر وياسين أن تقييم الأداء يركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الإنجاز المراد تحقيقه.² من خلال ما سبق من تعريفات نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تتسم بما يلي:

- تعد وظيفة تقييم الأداء إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تتم عملية التقييم خلال فترة زمنية محددة ومعروفة.
- يتم وضع مقاييس ومؤشرات من طرف الإدارة لأفضل أداء أو الهدف المرجو من كل عامل من خلال المهام الموكلة إليه.
- يتم قياس ما يملكه العامل من إمكانيات علمية وفنية وعملية واستعدادات نفسية وبدنية لأداء مهامه الموكلة إليه.

- يشمل تقييم الأداء قياس سلوك الأفراد مع مختلف الأطراف والمتعاملين
- يتم قياس مدى فاعلية الأفراد من خلال تحقيقهم للأهداف المرجوة منهم ومدى كفاءتهم باستغلالهم الأمثل للموارد والوسائل المتاحة أي بأقل التكاليف وفي أقصر وقت ممكن.

وبالتالي نقول أن عملية تقييم الأداء كإحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تسعى إلى قياس استعدادات الأفراد العلمية والعملية والفنية وكذا قدراتهم البدنية واستعداداتهم النفسية لأداء مهامهم الحالية وبفاعلية مقارنة بمقاييس وضعت مسبقا ، وذلك خلال فترة زمنية معلومة ومحددة، إضافة إلى قياس سلوك الفرد مع مختلف الأطراف والمتعاملين داخل وخارج المؤسسة، ومدى استعداده لشغل مناصب أعلى وأرقى في المستقبل.

3-5-2-أهمية تقييم الموارد البشرية:

إن استناد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أسس علمية وموضوعية وابتعادها عن التحيز ، والمحسوبة قد يعود بفوائد كبيرة على المنظمة والأفراد في آن واحد، كما تتجلى أهمية تقييم الأداء في جملة من النقاط نذكرها كالآتي.

أ- إن فاعلية التقييم وتطبيقاته الدورية تسمح بتحديد مكان من الضعف والقوة لدى الأفراد وبالتالي تساهم وبشكل واضح وضروري في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى حاجة المنظمة للموارد البشرية .

1.زاوي صورية،تومي ميلود،دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010،ص9.

2.د/خيضر كاظم حمود،ياسين كاسب الكرشة،إدارة الموارد البشرية،دار المسيرة،عمان،الأردن،ط2،2010،ص149.

كما يرتبط بمختلف العمليات التنظيمية الأخرى كالاستقطاب، الاختيار والتوظيف، في سوق العمل التدريب والتطوير، وبالتالي نجد عملية تقييم الأداء عبارة عن حلقة متينة تربط معظم عمليات وظائف إدارة الموارد البشرية، وتسمح لها بتحديد الفجوات والحاجات والمتطلبات.

ب- يعد التقييم الموضوعي للأداء طريقاً للعدالة أو سبيلاً نحو مكافئة الأخطاء وأصحاب المهارات بشكل صريح بعيداً عن المحسوبية ووفقاً لمقاييس تصنف الجميع ولا تحابي أحد ، وبالتالي يتكون نوعاً من الرضا الوظيفي لدى الأفراد وشعورهم بالعدالة والاستقرار.

ج- "إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم"¹.

" كما يسمح بتحديد مدى فاعلية المشرفين والمدربين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم"².

د- يمكن التقييم من تحديد احتياجات التدريب لدى الأفراد الذي يعانون نقصاً أو ضعفاً في نتائج التقييم وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التدريب والتطوير اللازمة.

هـ- يسمح بوضع نظام عادل للمكافآت والحوافز وذلك وفقاً لنتائج التقييم " فالسياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة كونها تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم.... أما الأفراد ذوي الكفاءات المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو الأرباح السنوية، وهذا ما يحقق عدالة الثواب والعقاب وأن تقول لمن أحسن أحسنت ولن أساء أسأت.

و- الترقية والنقل: يساهم التقييم في تحديد مهارات وقدرات الأفراد واستعداداتهم العلمية والعملية في شغل مناصب أعلى أو مناصب تتفق وإمكاناتهم وتنسجم وقدراتهم ، وبالتالي يسمح للإدارة العليا، بالمنظمة ويسهل لها القيام بعمليات الترقية، النقل أو الاستغناء عن العمال ضعيفي الأداء.

ز- تسمح عملية التقييم بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأفراد ما يشكل حافزاً لهم نحو تحسين الأداء وتطويره من خلال المقارنة مع من هم أفضل منهم والاستفادة من خبراتهم.

ح- يكشف التقييم مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية... ما يتيح الفرصة المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية ثانية.³

1.د/عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص18.

2.د/مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، ص86.

3.د/خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الكرشة، مرجع سبق ذكره، ص149-154.

ط- يعد تقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، حيث تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الإيجابيات في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

ي- تسمح عملية تقييم الأداء بقياس بعض جوانب الثقافة التنظيمية لدى الأفراد وبالتالي تحديد مدى توافقهم ودعمهم لثقافة المؤسسة أو معارضتهم لها ومنه التدخل بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

من خلال ما تم ذكره نستنتج أن الفائدة المرجوة من تقييم أداء الموارد البشرية هي الوقوف على مدى كفاءتهم في إنجاز واجباتهم ووظائفهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المرجوة منهم واستعدادهم للتقدم نحو شغل مناصب أعلى وأرقى، كما أن تقييم الأداء لا يقل أهمية عن باقي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية خصوصاً وأنه يستعمل في العديد من المجالات وتستغل نتائجه في تحديد مختلف السياسات، كالترقية، التعيين والنقل، التدريب، المكافآت والعلاوات، المراقبة وتخطيط الموارد البشرية.

3-5-3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

لقد تطورت أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بتطور العملية حيث كانت تقتصر على الجوانب الإدارية كالأجر، الترقية، التكوين... ثم أصبحت تشمل أهداف التوجيه والإتصال¹، ولقد حاول بعض الباحثين تصنيف هذه الأهداف ضمن أطر محددة فيصنفها فاروق عبد البر² إلى أهداف أساسية، وأهداف إدارية، الأهداف الأساسية تشمل الهدف الإعلامي و الهدف التشجيعي، الهدف الإعلامي يتمثل في توفير معلومات بشكل دوري للعامل من خلال مقابلات الأداء التي تجري بين الرئيس والمرؤوس (أي بين المقيم والمقيم) يناقش فيها نقاط قوته وضعفه، و إعلام العامل بذلك ذا أهمية كبيرة لأنه يضع الفرد أمام مسؤولياته في ضرورة تنمية وتطوير قدراته، أما الهدف التشجيعي فهو نتيجة للهدف الأول فمعرفة الفرد بنقاط ضعفه و سبل تحسينها ونقاط قوته و كيفية المحافظة عليها و تطويرها يدفعه ويشجعه على النهوض بمستوى أدائه، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة معاً، والأهداف الإدارية تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية (للأفراد الذين تنقصهم المهارات) وكذا تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب إضافي خاص، و تسهيل اتخاذ بعض القرارات خاصة منها المتعلقة بالترقية و إدارة المرتبات والأجور والنقل والفصل والتشبيت.

و يصنفها جمال الدين محمد المرسي إلى ثلاثة أهداف، أهداف إستراتيجية، تطويرية، إدارية كما يلي³:

1. Joel Cauden , Adérito Alain Sanches, **Gestion Des Ressources Humaines**, Berger - Levrault, Paris, 1997, P 153.

2.د/فاروق عبد البر،تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في عالم الإدارة العامة والقانون الإداري،عالم الكتب،القاهرة،1983،صص15-18.

3.د/جمال الدين محمد المرسي،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004،صص 407-408.

أ-الأهداف الإستراتيجية:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف الإستراتيجية و نشاطات العاملين وهذا يستلزم تطوير أنظمة التقييم و استرجاع المعلومات التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم و تطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة. كما يتطلب مرونة في النظام لكي يستجيب لأي تغير في إستراتيجية المؤسسة.

ب-الأهداف التطويرية:

يساعد تقييم الأداء كل فرد عامل في معرفة حقيقة ومستوى أدائه، ومدى كفاءته في مجال عمله من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء ، فإذا كانت هذه المعلومات تشير إلى مستوى أداء ضعيف يجب البحث في أسباب الضعف ، و هل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الرغبة أو علاقات العمل؟ ثم تصميم البرامج التدريبية والتطويرية بناء على ذلك.

ج-الأهداف الإدارية:

هي استخدام المعلومات المتعلقة بنتائج التقييم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أهمها إدارة المرتبات والأجور والترقيات و التسريح المؤقت من العمل.....

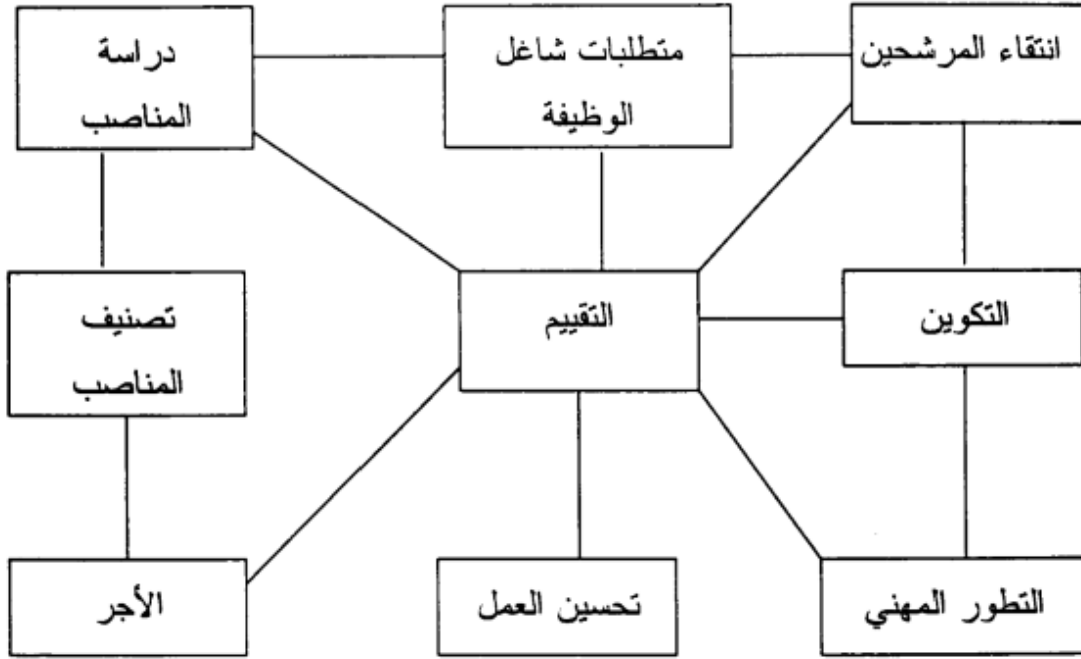
أما زهير ثابت¹ فيلخصها في النقاط التالية:

- توفير معلومات مرتدة للعاملين حول رأي المؤسسة في أدائهم.
- تحسين وتطوير وسائل الاتصال و توطيد العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- ترشيد سياسات الاختيار و التعيين و الأجور و الحوافز و النقل.
- إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين و تنميتهم بتحديد الاحتياجات التدريبية طبقاً لمستوى أدائهم و تصميم البرامج التدريبية اللازمة
- إمكانية قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة.
- تنمية المنافسة بين الأفراد و الأقسام المختلفة لبدل جهود أكبر في المستقبل و زيادة الإنتاجية.
- اقتراح إجراءات لتحسين أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- الكشف عن قدرات العاملين و اختيار المتميزين الذين يمكن ترقية لمناصب أعلى.

1. د/زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 89 – 90.

- تزويد متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات واقعية عن مستوى أداء العاملين تستخدم في الاستفادة منهم بشكل أفضل في المستقبل، وفي استقصاء أجراه " R . Mouie " على نحو خمسين مسؤولاً للأفراد في مؤسسات وقطاعات مختلفة تضمن هذا الاستقصاء السؤال التالي : " ما هي الأهداف التي ترونها مهمة لعمل نظام التقييم؟ " و بناء على نتائج الاستقصاء توصل إلى وضع الأهداف التالية التي نوضحها في الشكل رقم (12):

الشكل رقم (12) يوضح أهداف تقييم الموارد البشرية.



Source : Cadin Loi:La Gestion Des Ressources Humaines,2° Edition, Dunod,Paris,2003, P299.

مهما اختلف الباحثون و الممارسون في تصنيف و تعداد أهداف تقييم أداء الموارد البشرية فإنهم لا يختلفون في أن الهدف الأساسي لتقييم الأداء في أية مؤسسة هو توفير معلومات واضحة و دقيقة عن أداء مواردها البشرية بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء و تحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي، وعليه فأهداف التقييم تشمل أهداف خاصة بالعاملين و أهداف خاصة بالمؤسسة.

1- بالنسبة للعاملين: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- رفع الروح المعنوية للعامل:

زيادة شعور العاملين بالعدالة و بأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة مما يؤدي إلى خلق جو من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين ورؤسائهم وزيادة ثقتهم بهم وبمؤسستهم، وارتفاع روحهم المعنوية نتيجة ذلك.

- تطوير الأداء والإشعار بالمسؤولية :

يحصل العامل من خلال عملية التقييم على تغذية مرتدة عن حقيقة أدائه فتتبين له نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه، مما يعطي له الفرصة لتلافيها في المستقبل كما أن معرفة الفرد المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بنتائج التقييم يجعله أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعه إلى تحسين أدائه وتطويره.

2- بالنسبة للمؤسسة:

تشكل وظائف الترقية والنقل والأجر والفصل الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة. بحيث أن القرارات المتعلقة بهذه الوظائف تتخذ بناء على نتائج تقييم أداء العاملين، كما يهدف التقييم إلى تحديد الحاجة من التدريب إذ تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم فتحدد على ضوءها من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير، كما تستخدم هذه النتائج في الحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين، وعليه فإن التقييم يهدف إلى ترشيد سياسات إدارة الموارد البشرية وفق نظام موضوعي يضمن عدالة المعاملة لجميع العاملين.¹

3-6-3 مسؤولية وخطوات تقييم الموارد البشرية

3-6-1-1 مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية:

يقوم بإنجاز مهمة التقييم أشخاص ذو كفاءة عالية و على دراية كبيرة بعملية التقييم، ويمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة الجهات التالية:

أ- الرئيس يقيم مرؤوسة :

وهي أكثر عمليات التقييم انتشارا و شيوعا، إذ يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسين تحت إشرافه، ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسة في التقييم هي للرئيس المباشر و أن مسؤولية الرئيس الأعلى هي ضبط و موازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض² وبالمقابل فقد وجهت العديد من الانتقادات إلى هذا الاتجاه في التقييم للرئيس بحيث يعطيه السلطة الكاملة في الحكم على المرؤوسين، و لذلك يشدد التأكيد على موضوعية التقييم لضمان العدالة و الضمان.

ب- زملاء العمل:

إن الاتصال بين الزملاء في أعمالهم يمكن من توفير معلومات حول نوع أداء زملائهم، و هذه المعلومات قد تكون أهم من المعلومات التي يملكها الرئيس.

1. حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة-دراسة ميدانية بشركة الزجاج جيجل، ماجستير علوم التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007-2008، ص35.

2. د/أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص413.

غير أن هذا الأسلوب تشوبه العديد من الانتقادات الموجه إليه، فمن جهة يقدم الزملاء تقييماً مجرد الجاملة فقط و بالتالي يفقد مصداقية و تحيز موظف إلى موظف آخر. ومن جهة أخرى يقدم الزملاء تقييم غير موضوعي خوفاً من انتقام الإدارة العليا أو أن زملائهم سيعملون على تقييم بنفس الطريقة.

ج- المرؤوسين:

حتى يتحسن أداء الرؤساء يقوم المرؤوسين بأدائهم بحكم موقفهم الجيد، و إيصالهم المباشر و الدائم بهم، فالمرؤوس يقيم نظرة مغايرة لنظرة الرئيس لأدائه، فهذا التقييم يساعد على توفير معلومات حول أسلوب قيادة الرئيس للمنظمة و أساليب التعامل مع العمال.

"ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر وتسلسل الرئاسة من الأعلى لأسفل. كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك، و أينما يمانع كثيراً من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم، و اعتبار ذلك أمر غير مناسب، و كتطوير لهذه الطريقة يقوم المرؤوسين بتقييم أنفسهم"¹. ويكون تقييم المرؤوسين ذو أهمية في حالة ما إذا كان تفاعل بين الرئيس والمرؤوس .

د- التقييم الذاتي:

يقوم الفرد في المنظمة بتقييم نفسه، ما يجعل هذا التقييم ايجابياً لأن الفرد أدرى بنفسه من حيث مكامن القوة و الضعف.

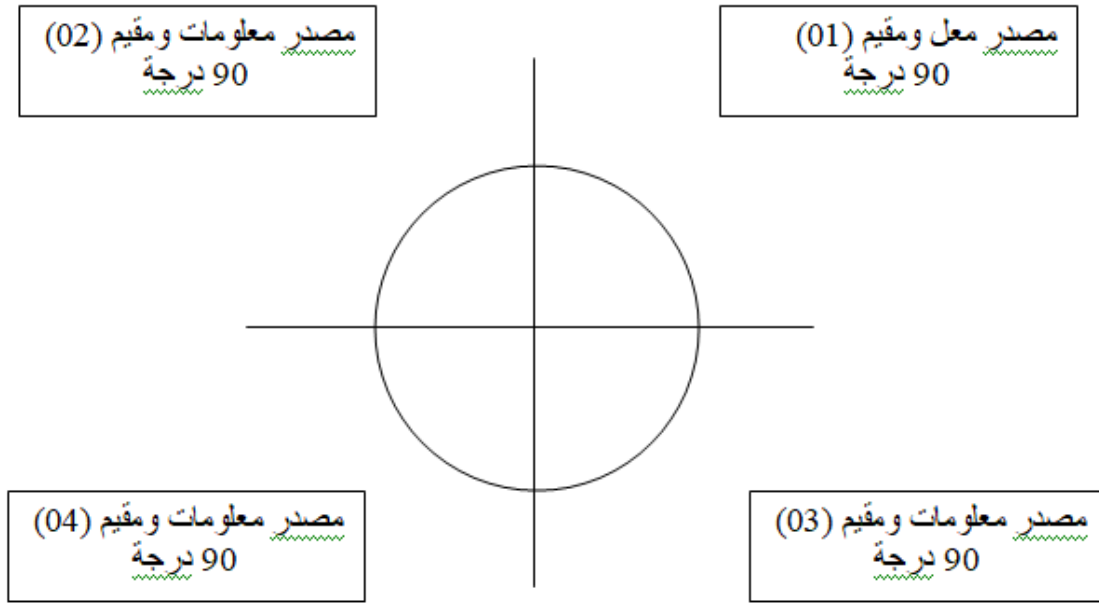
هناك العديد من الدراسات التي أجريت على التقييم الذاتي، و لكن بعض نتائجها كانت متضاربة فقد ظهر من تلك الدراسات - نتائج التقييم الذاتي تختلف باختلاف الأغراض التي يستخدم لأجلها، فقد تبين أنه عندما يكون الغرض من التقييم البحث و الدراسة و ليس بإتخاذ قرارات إدارية مثل: قرارات الترقية أو زيادة الأجور، فإن التعريف في التقييم الأداء، الذاتي يكون أقل"².

هـ- التقييم متعدد المصادر:

يعتمد التقييم متعدد المصادر على العديد من المصادر مثل الرؤساء، المرؤوسين، زملاء العمل، ويسمى النظام بنظام 360 درجة لتقييم الأداء الوظيفي، حيث يقيم أداء الموظف من طرف مختصين ملمين بعملية التقييم قادرين على الوصول إلى المعلومات المطلوبة و استعمالها في التغذية، إذ يوجد تفاعل بين القائمين بعملية التقييم و الموظف بحكم الارتباط و التواصل المباشر بينهم.

1. د/أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص414.

2. د/مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس-النظرية والتطبيقات العلمية، مكتبة المبيعات، المملكة العربية السعودية، ص772.

الشكل رقم (13) يوضح تعددية مصادر المعلومات 360⁰

المصدر: د/مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، إثراء للنشر، 2008، ص261.

" وقد زاد انتشار هذا الأسلوب من نطاق واسع في الآونة الأخيرة نظرا للمزايا العديدة التي يحققها، فنظرا لأن يكون بعض الأشخاص، غير الرئيس المباشر، هم الأنسب لتقييم بعض الجوانب في الأداء، كذلك فإنه يتضمن تلقي الموظف لتغذية عكسية من مصادر متعددة، الأمر الذي يعني الحصول على وجهات نظر متعددة، تمكن الموظف من مقارنة تقييمه لنفسه بتقييم الآخرين له، و إظهار ما إذا كان تقديره لأدائه موافقا لتقديرات الآخرين ، أو أعلى منها أو اقل " ¹

و- مراكز التقييم:

ظهرت مراكز التقييم لأول مرة في إنجلترا إبان الحرب العالمية الثانية ثم انتقلت إلى الولايات المتحدة في تلك الأثناء حيث تم استخدامها في مكتب الخدمات الإستراتيجية، ثم انتقلت إلى القطاع الخاص في أواسط الخمسينات في القرن العشرين كوسيلة لشغل الوظائف ²، و قد تكون هذه المراكز عبارة عن وحدات داخلية تابعة للمؤسسة أو عبارة عن مراكز تقييم خارجية و تتميز بوجود وسائل عديدة للتقييم و عدة أشخاص يتولون مهمة التقييم.

1. د/مازن فارس رشيد، نفس المرجع السابق، ص775.

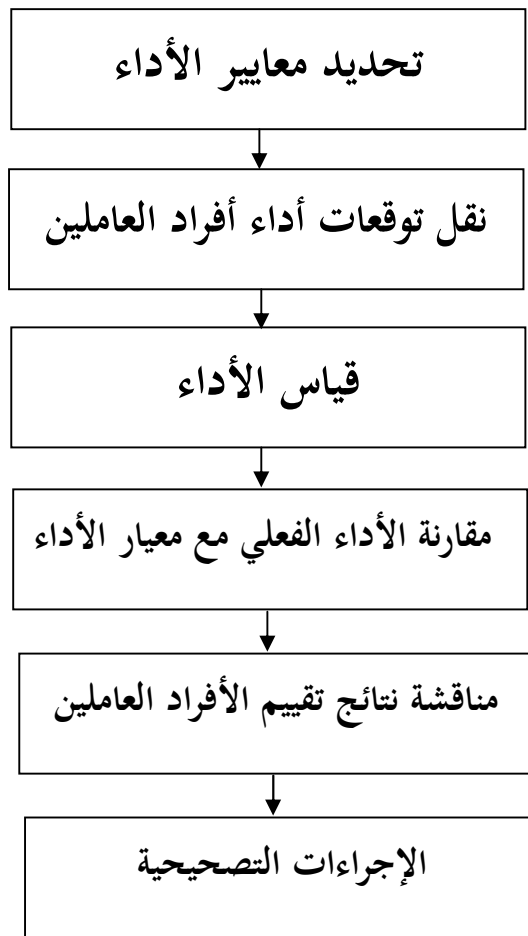
2. المرجع نفسه، ص776.

وقد تطورت مراكز التقييم في الآونة الأخيرة إلى حد كبير ، فقد تستخدم في التقييم وسائل مثل : أجهزة الفيديو وذلك لتسجيل سلوك الأفراد في أثناء التمارين، الأمر الذي يتيح الفرصة للمقوم لتقييم المرشح في المكان والوقت الذي يختاره، كذلك توسعت الاستفادة من الحاسبات الآلية في هذا المجال ، حيث أصبحت تستخدم لجمع بيانات التقييم بصورة مباشرة ممن يتم تقييمهم ، و إعداد تقارير التقييم .

3-6-2- خطوات تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية صعبة و عليه فإن المسؤول عن عملية التقييم يقوم بتحديد خطوات واضحة متسلسلة ، و مخططة كما هي مبينة في الشكل التالي :

الشكل رقم (14) يوضح خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.



المصدر: بوعويش عبدالله، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العنصر البشري، رسالة ماجستير في علوم التسيير-إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2013، ص60.

أ- تحديد معايير الأداء:

أي عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير لتحديد مستوى كفاءة أداء العنصر البشري اعتماداً على التحليل الجيد لوظائف العاملين، فتحليل الوظيفة يساعد على بناء معايير مناسبة، كما يجب مراعاة خصائص معينة لتحديد هذه المعايير:

- الصدق :

نعني بالصدق أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه أي يجب أن تتأكد من أن المعايير التي يقيم بواسطتها أداء الموظف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنفس العنصر ، أو الصفة ، أو المعدل الذي نود قياسه.¹

- الثبات :

نعني بالثبات توفر درجة من الاتساق، أو الانسجام في المعلومات، أو النتائج التي تحصل عليها عندما نستخدم أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين²، هذا يعني في حالة تقييم أداء الموظف نحصل على نفس النتائج في أوقات أخرى، أو إذا تغير المقيم في فترة أخرى.

- القدرة على التمييز :

نعني بذلك شرح المقياس ، و شرح ماذا يقصد بكل منها ؟ و ماذا تعني ؟ و إلى ماذا تهدف و ذلك بشكل واضح و مفهوم ، و بلغة سهلة لا تحمل أي غموض أو إمكانية التحريف أو تأويل المعنى ، و بهذا الشكل نضمن إمكانية تمييز المقاييس بعضها عن بعض من حيث المعنى أو التسمية.³

ب- نقل توقعات أداء الأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء لا بد من توضيحها للأفراد العاملين ، لمعرفة ما يجب أن يعملوا و ماذا يتوقع منهم ، حيث يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، و بالتالي تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوس إلى مديريهم ، لغرض الاستفهام حول جوانب غير واضحة.⁴

ج- قياس الأداء:

تساعد عملية قياس الأداء الجهة المسؤولة عن عملية التقييم على تزويدها بمختلف المعلومات عن الموظفين بالغة الأهمية بالنسبة لمتخذي القرار و التخطيط و الرقابة ، سواء من حيث أداء الموظفين و نشاطهم وواجباتهم المطلوب إنجازها ، أو النقل أو الترقية ، فعملية قياس الأداء هي عملية الكشف حول الموظف المراد

1.د/عبد الباري درة و آخرون، إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر،2008، ص 278.

2.المرجع نفسه،ص278.

3.المرجع نفسه،ص278.

4.ساعد عيسوس،الرقابة التنظيمية و الأداء ، رسالة ماجستير، 2006-2007 ،جامعة سكيكدة .ص73.

تقييمه للتعرف على نقاط قوة و ضعف أداء و يستعمل المقوم أربع مصادر لجمع المعلومات حول قياس الأداء و هي:¹

- ملاحظة أفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة .

د- مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء :

تعد هذه الخطوة ضرورية ، للكشف عن الانحرافات بين معيار الأداء و الأداء الفعلي.²

هـ- مناقشة نتائج تقييم الأفراد العاملين :

يتم مناقشة نتائج عملية التقييم بين المقيم و الموظفين فالمسؤول عن عملية التقييم يبرز الجوانب الخفية التي لا يعرفها الموظف (نقاط الضعف). كما أن الموظف يريد معرفة أداءه الفعلي و الارتقاء بمستوى أدائه .

و- الإجراءات التصحيحية :

تكون على نوعين :

- الأول مباشر و سريع:

إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحراف في الأداء ، و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ، فهو تصحيح وقي .

- الثاني:

إجراء تصحيحي أساسي، حيث يتم البحث على أسباب و كيفية حصول الانحرافات، ثم يتم تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك.³

3-7- أساليب ومشاكل تقييم أداء الموارد البشرية

3-7-1-أساليب تقييم الأداء:

ويمكن تلخيصها كما هو مبين في الجدول التالي:

1. ساعد عيسوس، نفس المرجع السابق، ص73.

2. بوعويش عبدالله، نفس المرجع السابق، ص60.

3. المرجع نفسه، ص60.

الجدول رقم (01) يوضح أساليب تقييم الأداء.

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
- طريقة الأحداث الحرجة	- طريقة التقييم ببحث الصفات
- طريقة الاختيار الإجباري	- طريقة الترتيب
- طريقة الإدارة بالأهداف	- طريقة المقارنات الزوجية
	- طريقة التوزيع الإجباري
	- طريقة القوائم

المصدر: بوعويش عبدالله، نفس المرجع السابق، ص62.

أ- الطرق التقليدية :

- طريقة التقييم ببحث الصفات :

تركز هذه الطريقة على مدى تمتع الموظف على صفات معينة، و من بين هذه الصفات (المبادرة، القيادة ، المسؤولية... الخ)، و يمكن فهم هذه الطريقة من خلال الخطوات التالية :

- الخطوة الأولى :

يقوم المقيّم بتحديد الصفات التي يحدد بها الأداء مثل: عادات العمل والتعاون، جودة العمل.. الخ، و يتم تحديد هذه الصفات حسب أهداف المنظمة و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02) يوضح نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين

الصفات	المقياس				
	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
	10	8	6	4	2
مستوى الأداء					
العلاقة مع رؤساء العمل					
العلاقة مع زملاءه بالعمل					
العلاقة مع المراجعين					
تحمل المسؤولية					
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي					
الدقة في إنجاز العمل					
السرعة في إنجاز العمل					
القدرة على اتخاذ القرار					
الانضباط في العمل					
المهارة الفنية					
روح المبادرة					
المقترحات و المساهمات التطورية للعمل					
المجموع					

المصدر: د/حمود ياسين ،خيضر كاظم كاسب الخزة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، 2009، ص155.

- الخطوة الثانية :

يتم وضع سلم تنقيط لكل مستوى مثل : ممتاز تساوي 10 نقاط ، جيد جدا تساوي 8 نقاط، جيد تساوي 6 نقاط ، مقبول تساوي 4 نقاط ضعيف تساوي 2 نقطة.

- الخطوة الثالثة :

يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات و التقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هو مبين في الجدول السابق ، يتم إعداده لتقييم الأداء و يطلق عليه نموذج تقييم أداء العاملين.¹

- الخطوة الرابعة :

يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.²

- الخطوة الخامسة :

يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي تتمكن من خلالها تحديد المستوى التقييمي للموظف.

- طريقة الترتيب :

تعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق شيوعا ، حيث يقوم المقيم بترتيب العاملين داخل أقسام المنظمة و ذلك حسب الكفاءة من الأحسن إلى الأسوأ ، و يكون الترتيب بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل ، و يحدد ترتيبه العام ، و ذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

الجدول رقم (03) يوضح نموذج طريقة الترتيب

الترتيب	المجموع	حل المشكلات	المواضبة	التعاون	القيادة	الصفة
2	8	1	1	2	4	(1) أحمد
1	9	1	0.5	4	3.5	(2) حازم
3	7	2	2	2.5	1.5	(3) محمود

المصدر: د/محمد الصبري، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل، 2003ء الأردن ص433.

1. د/خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الكرشة، مرجع سبق ذكره، ص156.

2. المرجع نفسه، ص156.

- طريقة المقارنة الزوجية :

يتم في هذه الطريقة مقارنة موظفين في نفس مجموعة عمل و مقارنة أداء كل عامل مع العامل الأخر و للمقارنة نستخدم المعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنة الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث (ن) عدد الأفراد المطلوب تقييمهم. ففي كل عملية مقارنة بين موظفين نضع إشارة أمام الموظف الأحسن، إلى أن يتم مقارنة جميع الموظفين، و لتوضيح العملية تستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح طريقة المقارنات الشائبة

اسم الموظف و رتبته	2	3	4	5	6
1- أيمن عبد العزيز	1	1	4	5	6
2- سلام علي رمضان	-	3	4	2	6
3- هذيل عبد الغني	-	-	4	3	6
4- أنس مالك محمود	-	-	-	4	6
5- كرم محمد السالم	-	-	-	-	6
6- مأمون سعيد سليمان	-	-	-	-	-

المصدر: د/مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص251.

تتميز هذه الطريقة بأنها معقدة في حالة وجود عدد كبير من الموظفين، ففي الحالة السابقة يقوم المدير بإجراء 15 عملية مقارنة، باعتماد المعادلة التالية:

$$15 = \frac{6(6-1)}{2} = \text{عدد المقارنات الزوجية}$$

فإن كان عدد أفراد المجموعة 10 تصبح عدد المقارنات الزوجية 50، وهكذا كلما كان عدد الموظفين أكبر كلما ازداد صعوبة العملية ، كما أن هذه الطريقة تقارن موظف بموظف آخر فقط إذ لا توجد معايير أو أساليب تستخدم في التقييم ، و يمكن التوصل إلى نتيجة المقارنات الشائبة ، إذ يظهر من الجدول أن مأمون قد حصل على أكبر عدد مرات التفضيل ، و بالتالي يحصل على المرتبة الأولى .

1. د/مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص251.

الجدول رقم (05) يوضح نتيجة المقارنات الزوجية

الموظفين	عدد مرات التفضيل	الترتيب
1- أيمن عبد العزيز	2	3
2- سلام علي رمضان	1	4
3- هذيل عبد الغني	2	3
4- أنس مالك محمود	4	2
5- كريم محمد سالم	1	4
6- مأمون سعيد سليمان	5	1

المصدر: بوعويش عبدالله، نفس المرجع السابق، ص66.

- طريقة التوزيع الإجباري :

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على درجة قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، و يأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي ، و هو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس ، و تأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة ، سواء بالارتفاع أم الانخفاض¹.

وتتميز هذه الطريقة بأنها²:

- سهولة الاستخدام.

- تجبر المقيّم على دراسة و تحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح.

- تحول دون احتمال ميل بعض المقيمين نحو الوسط أو التطرف .

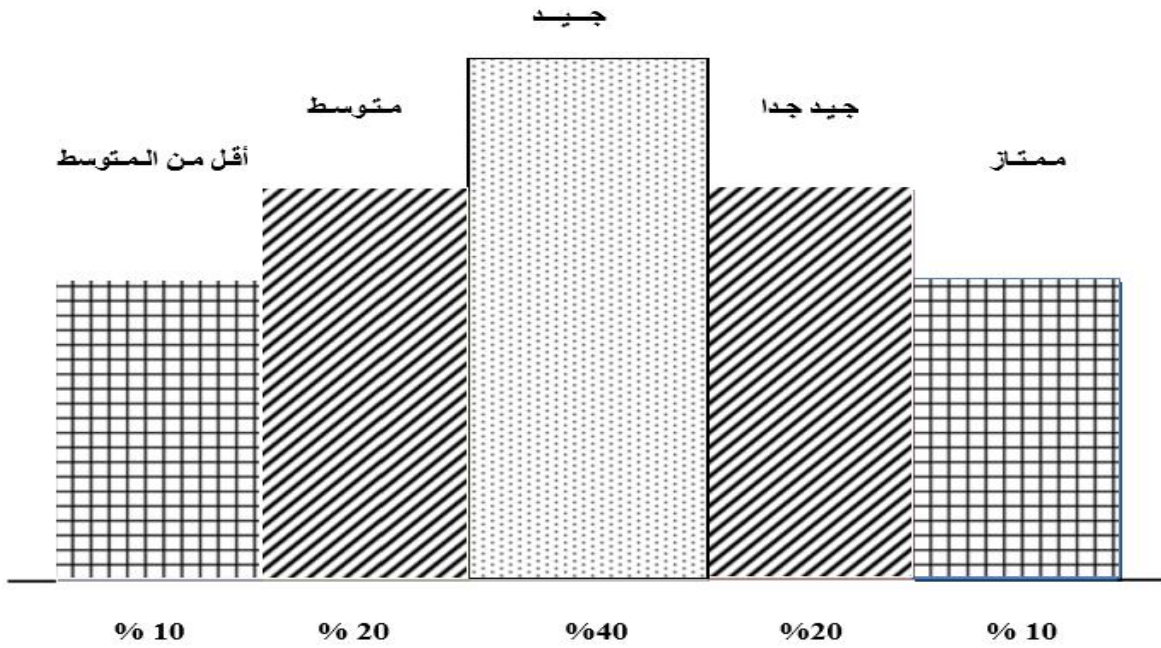
وتوضع النسب بحيث تكون نتائج التقييم على شكل منحنى توزيع طبيعي "فإذا فرض أن لديه 20 من العاملين فإنه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز و 4 منهم تقدير جيد جدا و 8 منهم تقدير جيد ، ثم 4 تقدير متوسط و 2 تقدير أقل من المتوسط"³.

1. د/أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص423.

2. د/نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر الطباعة والتوزيع، ص235.

3. د/أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص424.

الشكل رقم (15) يوضح درجات التوزيع الإجباري



المصدر: د/أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص424.

- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة ، إذ لو فرض هناك مجموعة عمل مؤلفة من خمسة أو سبعة أشخاص ، فمن المحتمل أن تكون كفاءة الموظفين الخمسة أو سبعة جيدة .
- و بالتالي إذا ما تم استخدام هذه الطريقة فسيضطر المقوم إلى توزيع هؤلاء الموظفين إلى ضعيف ، ومتوسط ، وجيد ، و جيد جدا و ممتاز.
- عدم توضيح نواحي الدقة و الضعف في أداء الموظفين .

- طريقة القوائم

وتسمى كذلك " قوائم المراجعة " وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة حول عمل الموظف أو أداءه ، ويقوم المسؤول عن التقييم بوضع علامة (نعم) أو (لا) ، " ويطلب من المقوم أن يضع العلامة المناسبة لكل فرد من مرؤوسيه ثم تسلم هذه القائمة إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بوضع أوزاناً نمطية لكل إجابة ثم تجمع هذه الأوزان ، و يكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد ² ، و الجدول التالي يوضح أمثلة لبعض هذه العبارات المستخدمة:

1. د/نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص235.

2. د/محمد الصبري، نفس المرجع السابق، ص436.

الجدول رقم (06) يوضح طريقة القوائم

م	العمل	نعم	لا
1	أنه سريع الملاحظة		
2	انه سريع الانفعال		
3	يقدم مقترحات ناجحة		
4	يشجع مرؤوسيه على العمل و المبادرة		
5	يتخذ قرارات سريعة و ناجحة		
6	علاقاته طيبة بمرؤوسيه		
7	نادرا ما يهمل قرارات الإدارة		
8	يفسر لمرؤوسيه أسباب قراراته		
9	يقدم تقريرا عن أعماله بانتظام		
10	يتبع التعليمات بدقة		
11	يتهرب من المسؤولية		
12	يظهر تميزا في معاملته لمرؤوسيه		
13	كثير الكلام و سريع الحركة		
14	نادرا ما يلجأ إلى رئيسه عند اتخاذ القرارات		

المصدر: محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص436.

" تصليح قائمة المراجعة ، وغالبا ما تستخدم ، عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف ، كالطموح و تحمل المسؤولية و اللباقة و حسن المظهر و غيره " ¹.

وتتميز هذه الطريقة بأنها: ²

- سهولة الاستخدام.
- لا تستغرق وقتا طويلا في تقييم الأداء.
- تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف.
- مفضلة الاستخدام في قطاع وظائف الخدمة، كما يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.

ب- الطرق الحديثة:

- طريقة الأحداث الحرجة

وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مدير أو المسؤول عن التقييم بتسجيل سلوكات حرجة و محددة لكل عامل حيث تساعد هذه التصرفات على فعالية أو عدم فعالية الأداء ، سواء كانت سلوكات الموظف جيدة أو سيئة

1.د/سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ص408.

2.د/نادر أحمد أبوشبيخة، نفس مرجع سابق، ص439.

تسمى هذه الوقائع بـ: وقائع حرجة لكونها غير اعتيادية، هذه الأحداث و الوقائع يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية.¹ وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية هي عبارة عن: حقائق ثابتة وليس مجرد أداء غير مستندة على حقيقة مؤكدة ، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي² ، ويتم الاحتفاظ بها في ملفات لاستخدامها لدلالة على مستوى أداء الموظف بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال و الأداء غير الفعال³ ، و تتميز هذه الطريقة بأنها⁴ :

- تقلل من عنصر التحيز في التقييم.
- تحسن من مستوى الإشراف ، لأنها تجبر الرئيس المباشر المقوم على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ، التحديد أي الوقائع حدثت في أدائه لوظيفته.
- تعطي فكرة واضحة و دقيقة عن أداء الموظف، لأنها تحدد نقاط القوة و الضعف في أدائه، و ذلك من خلال ملاحظة لأدائه بشكل دقيق، و تحليل أدائه في أثناء ملاحظة حدوث الوقائع.
- تحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين ، إذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهم ، وذلك للوقوف على واجبات و مسؤوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاق ، و تحليل الأسباب و مقارنة ذلك مع الوقائع المحددة و الشكل التالي يوضح نموذج لطريقة الأحداث الحرجة.

الجدول رقم (07) يوضح شكل نموذج سجل المواقف لمساعد مختبر

تقويم سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل إيجابيا أو سلبيا على الأداء			
اسم العامل.....		القسم.....	
اسم المقوم.....		تاريخ التقويم.....	
معيار السيطرة على مخاطر العمل			
التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/1	يعلم أحد المسؤولين بأن أحد السلالم غير صالحة للاستعمال	10/4	يترك أحد الشبابيك في مختبر المواد الكيماوية مفتوحا
12/2	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	12/12	يدخل في مخازن المواد الكيماوية

المصدر: د/سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص151.

1. د/سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص412.

2. د/محمد الصبري، نفس المرجع السابق، ص436.

3. د/كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000، ص133.

4. د/نادر أحمد أبوشيخة، نفس مرجع سابق، ص239-240.

- طريقة الاختيار الإجباري:

ظهرت هذه الطريقة عقب نهاية الحرب العالمية الثانية، عن طريق علماء علم النفس الصناعي، وكان ذلك بهدف تقييم أداء العسكريين في الجيش الأمريكي، و منذ ذلك الوقت تبناها عدد كبير من المهتمين في المشروعات الصناعية و غيرها من المشروعات.¹

و لقد تم اعتماد هذه الطريقة لمواجهة عدة مشاكل مثل : التساهل ، التشدد، تأثير الهالة ، التحيز ، الانطباع الشخصي في التقويم ، و تحتوي هذه الطريقة على مجموعة من الصفات هذه الصفات في غالب الأحيان تكون أربع صفات ، صفتان تمثلان أو تشيران إلى الجوانب الإيجابية في الموظف و صفتان تشيران إلى الجوانب السلبية في الموظف.

تتولى إدارة الموارد البشرية عملية تحديد الجمل أو الصفات أكثر أهمية بحيث تكون سرية لا يتمكن المقوم من معرفتها ، أو إذا كانت في صالح الموظف أو ضده ، ويقوم الموظف بمأ الاستمارة عن طريق وضع العلامة المناسبة أمام الصفة المناسبة ، ثم يقوم بتسليم الاستمارة إلى إدارة الموارد البشرية .

ويتم تقويم الموظف بأن يطلب من القائم بالتقويم بأن يحدد في كل مجموعة الجملة التي تصف الشخص موضع التقويم أكثر من الثلاث جمل الأخرى، ثم أن يحدد الجملة التي تعد أقل و صفا للموظف من الثلاث أخرى عنه.

(أي يختار من كل مجموعة جملتين، واحدة منها تكون أكثر وصفا لأداء الموظف و الثانية أقل وصفا لأدائه) .

عقب ذلك تجمع الدرجات و يعطى كل موظف درجة معينة تشير إلى تقدير أدائه الكلي، ويكون الأفراد ذوي الدرجات الأكثر أعلى تقديرا من ذوي الدرجات الأقل، و العكس صحيح² ، و يوضح الشكل التالي نموذج لطريقة الاختيار الإجباري:

1. محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2009، ص 767.

2. د/مازن فارس رشيد، نفس المرجع السابق، ص796.

الشكل رقم (16) مثال لطريقة الاختيار الإجباري

من بين المجموعات التالية من الجمل اختر من كل مجموعة جملتين ، واحدة تعد أكثر وصفا لأداء الموظف ، وأخرى تعد أقل وصفا لأدائه.

	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
1- قليلا ما يهدر وقت العمل.	()	()
2- علاقاته طيبة مع الآخرين.	()	()
3- يخفق في تخطيط العمل .	()	()
4- يتعلم المفاهيم بسرعة .	()	()
1- يضع تعليمات دقيقة ومحددة للمرؤوسن.	()	()
2- يتجنب العمل.	()	()
3- كثير الانتقاد.	()	()
4- لديه الرغبة في تحمل المسؤولية .	()	()
1- يهتم بالتفاصيل.	()	()
2- ينهي العمل في الوقت المحدد.	()	()
3- يؤدي العمل على الوجه المطلوب تحت الضغط.	()	()
4- يعمل دون حاجة إلى إشراف.	()	()
1- يراجع العمل مع مرؤوسيه.	()	()
2- يتابع المهام المفوضة للتأكد من الالتزام بإجراءات العمل.	()	()
3- ينشد آراء الموظفين و يأخذ بالمناسب منها.	()	()
4- ينهي الأعمال في المواعيد المحددة.	()	()

المصدر: د/مازن فارس رشيد، نفس المرجع السابق، ص775.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة مايلي ¹:

- صعوبة فهمها بسبب تعقدها.
- حاجتها إلى مهارة وخبرة في في تصميم الثنائيات.
- عدم ضمان سرية قائمة الأوزان.
- استياء بعض الرؤساء بسبب إجبارهم على الاختيار، إذ يؤدي هذا إلى المساس بكرامتهم.

- طريقة الإدارة بالأهداف

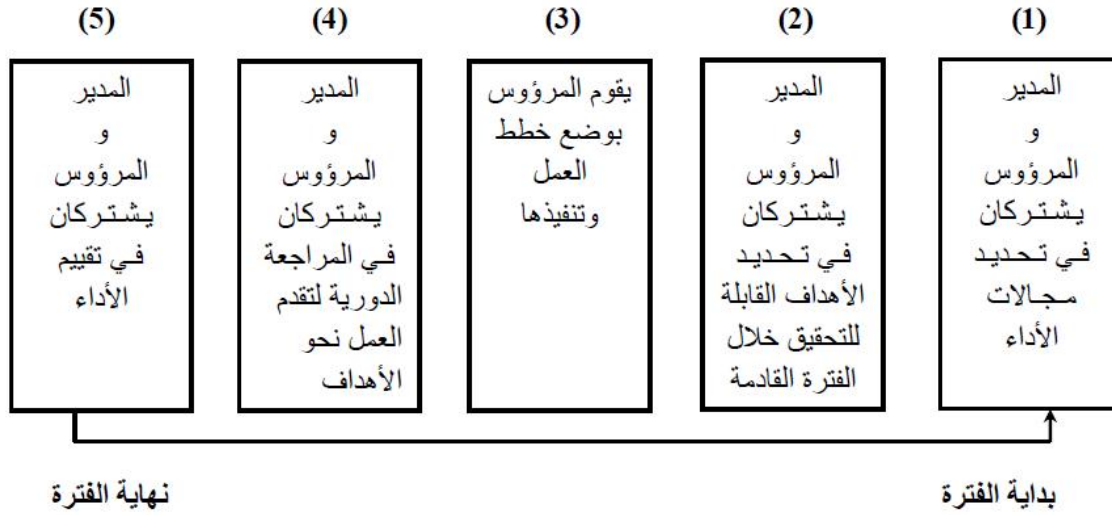
إذا كانت الطرق السابقة تعتمد على صفات أو سلوكيات محددة في الموظف يتم على أساسها تقييمه فإن الإدارة بالأهداف تعتمد على وضع أهداف محددة وواضحة، ثم قياس مدى إنجاز هذه الأهداف ، وكان في إبراز الذين برعوا في هذا المجال الأستاذ "بيتر دروكر، Peter drucker"

ويتلخص هذا الأسلوب في إشراف الرؤساء و المرؤوسين معا في تحديد أهداف قابلة للقياس ، ثم تطوير مستويات معينة للأداء لتكون بمثابة معايير للتقويم مدى نجاح في تحقيق الأهداف.

1. د/نادر أحمد أبوشيخة ، نفس مرجع سابق، ص238.

ويتلخص هذا الأسلوب في إشراف الرؤساء و المرؤوسين معا في تحديد أهداف قابلة للقياس ، ثم تطوير مستويات معينة للأداء لتكون بمثابة معايير للتقويم مدى نجاح في تحقيق الأهداف .
يجمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق الإتفاق عليها بالمستويات المحددة والسبل المناسبة للتغلب على العقبات والعراقيل وتحسين الأداء في المستقبل .¹
وتمر عملية الإدارة بالأهداف بخطوات نوضحها في الشكل التالي :

الشكل رقم (17) يوضح خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: د/ مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص800.

والجدول التالي يوضح نموذجاً لهذه الطريقة ، محرراً بالأهداف والأداء الفعلي و الإختلاف بين الهدف و النتيجة المحصلة:

الجدول رقم (08) يوضح مدير المبيعات

الأداء المحقق / الهدف	مستوى الأداء	الأهداف كما	الأهداف المحددة لسنة 2005
104%	14000	10000	1- عداد الوحدات المباعة من السلعة (س)
50%	20	50	2- عدد العملاء الجدد
50%	20	10	3- تخفيض شكاوي الزبائن من البضاعة المباعة
105%	105000	100000	4- تخفيض كلفة الترويج و الإعلان
100%	20000	20000	5- تلبية الطلبات اليومية من سلع خلال (7) أيام من تاريخ الحصول عليها.
80%	08	10	6- إكمال تقارير المبيعات لعشرة من الوكلاء خلال يوم واحد من نهاية الشهر
80%	04	05	7- عدد الدورات التدريبية التي أنجزت لرجال البيع

المصدر: د/علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص64.

1. د/مازن فارس رشيد، نفس المرجع السابق، ص800.

3-7-2-مشكلات تقييم الأداء:

رغم الأهمية الكبرى التي يوليها مسؤولي المنظمات لتقييم الأداء إلى أنه تكتنفه العديد من المشاكل والصعوبات، فهناك عدة تأثيرات يمكن إن تحد من فعالية الأداء مثل: انخفاض الروح المعنوية، الصراع التنظيمي، التوتر التنظيمي.....إلخ.

فمصادر مشكلات التقييم متعددة تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام رئيسية:

- مشكلات عامة.

- مشكلات تنتج عن عوامل التقييم ومعاييرها.

- مشكلات تنتج عن المقومين.

أ-مشكلات عامة :

وتتمثل المشكلات العامة فيما يلي:

- مقاومة الموظفين لنظام التقييم :

يعمل الموظفون في المنظمة على مقاومة تقييم الأداء كرد فعل سلبي تجاه العملية، فيرى الموظف أن عملية التقييم تحدد وظيفته أو مستقبله الوظيفي، " فالكثير يرفضون أن يتولى الآخرون تقييم أدائهم، ويرون أن أي نوع من أنواع التقييم الرسمي، أو غير الرسمي لأدائهم فيه تحديد لهم، بشكل أو بآخر، كما تنشأ مع هذه المقاومة نتيجة عدم تعاطف الموظفين مع التقييم، وريبتهم فيه، لأن الأداة المستخدمة في لتقييم تتجاهل عوامل مهمة.¹ إن عملية التقييم تمثل حرجا بالنسبة للمدراء إذ تخلق أحيانا نوع من الصراعات مع الموظفين.

- عدم توثيق الأداء :

إن عدم توثيق الأداء يجعل من عملية التقييم غير موضوعية، إذ أن عملية التقييم تحتاج إلى جهة تقييم تتمتع بكفاءة ومهارة عالية بحيث يستطيع المسؤول عن التقييم القيام بواجبه بجهد كبير ووقت مناسب وفعالية كبيرة فإذا كان عدد العمال كبير فإن المقيّم لا يستطيع قياس أدائهم بنفس الوتيرة والثبات وفي الوقت المحدد، الأمر الذي لا يمكنه من توثيق كل المواصفات و الملاحظات.

- استخدام التقييم كأداة للرقابة و الهيمنة :

ينظر إلى عملية التقييم أنها وسيلة لتهديد الموظفين، فالموظف ينظر إلى التقييم كوسيلة عقاب، فلذلك يلجأ إلى مقاومة التقييم، كما يستعمل أيضا كوسيلة للهيئة و الحد من طموح الموظفين في تطلعاتهم إلى مسار وظيفي أحسن، "فهنالك دائما خط دقيق استخدام التقييم كوسيلة للضبط و الرقابة المشروعة و بين معاملة الموظفين كالأطفال².

1. د/مازن فارس رشيد، نفس المرجع السابق، ص802.

2. نفس المرجع، ص804.

- غياب التغذية العكسية المناسبة:

من المشكلات الهامة و الشائعة في تقييم الأداء عدم القدرة أو الاستعداد لتقييم التغذية العكسية المناسبة. فكثير من المديرين يتجنبون تقدير تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب، بما في ذلك الخوف من احتمالات النزاع و تدهور العلاقة مع المرؤوسين أو لعدم ثقتهم بدقة أداة التقييم.¹

- الثقافة التنظيمية غير المشجعة :

تساعد الثقافة التنظيمية على انفتاح الأفراد فيما بينهم، إضافة إلى الإشراف و العادات و الأعراف المتبعة في المنظمة فكلما كانت الثقافة التنظيمية غير مشجعة كلما رسخت مبادئ الاستبداد و التعسف و الصراع وكلما كانت الثقافة التنظيمية مشجعة رسخت مبادئ التعاون و التفاهم.

- الشعور بإحباط من قبل الخاضعين للتقييم:

عند خضوع الموظفين للتقييم يشعرون أنهم مراقبون أو أنهم تحت المجهر الأمر الذي يشعرهم بالقلق و الإحباط و بالتالي عدم الثقة في المسؤول عن التقييم و نتائج التقييم.

ب- مشكلات تنتج عن عوامل التقييم و معاييرهما:

- ملائمة عوامل التقييم:

قد تكون العوامل المستخدمة لتقييم الأداء غير واضحة أو مبهمه، أو تغفل بعض الأبعاد الهامة في الأداء في أوليس لها صلة بعمل الموظف. كذلك فإن عوامل التقييم قد تنحصر في التركيز عن الأداء الفردي فقط و تأخذ في الحسبان الأداء الاجتماعي حين يعتاد أداء الفرد في الوظيفة على أداء المجموعة التي يعمل معها.²

- تداخل عوامل التقييم:

ويحدث ذلك حين تضمين أكثر من بعد في العامل الواحد كأن يشمل عامل التقييم " العلاقة مع الرؤساء و زملاء العمل.

- جمود عوامل التقييم:

تستعمل الإدارة عادة برنامج أو أدوات تقييم متقدمة لا تتراكم مع التطورات الحاصلة من حيث أهداف المنظمة أو التغيرات الخارجية، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام المراقبين، فمع مرور فترة من الزمن يتغير أداء الموظفين، و بالتالي على المقيّم ملائمة أدوات التقييم مع التغيرات الحاصلة.

1. د/مازن فارس رشيد، نفس المرجع السابق، ص804.

2. نفس المرجع، ص805.

- المساواة بين التقييم عن العمل:

و يحدث ذلك حين استخدام مقاييس عوامل الأداء تخصص أوزان متساوية لهذه العوامل دون مراعاة التفاوت في الأهمية النسبية لهذه العوامل في أداء العمل.¹

- مستويات قياس بعض عوامل التقييم:

ويحدث ذلك عندما تتضمن أداة التقييم بعض العوامل التي يصعب قياسها مثل: "الأفكار الجديدة".
"حسن التصرف المرنة".

- خطأ الاختلاف في فهم المعايير:

ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير، فحيد و مقبول و ممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.²

- مشكلات تنتج عن المقومين:

تنجم هذه المشكلات من ميول بعض المقيمين إلى الذاتية و عدم الالتزام بموضوعية التقييم.

- العملية الإدراكية الذهنية للمقوم :

تعد العملية الإدراكية للمقيم من المحددات الأساسية لأخطاء التقييم وتنطوي العملية الإدراكية على عدد من المراحل هي ملاحظة الأداء ثم إدراك المعلومات الأداء و تنظيمها. فتخزينها في الذاكرة، ثم استرجاع المعلومات المخزنة عن أداء الموظف من الذاكرة وقت تقويم الأداء لإصدار الحكم على أداء الموظف، و بطبيعة الحال فإن كل مراحل العملية الإدراكية تتأخر بخلفية المقوم و اتجاهاته، و دوافعهم، و نظرياتهم الشخصية، وتدريبه.³

- تأثير الهالة:

و التي تعني المتحيز لخاصية معينة متواجدة في المقيم.⁴

- الأداء البارز للموظف:

يحدث أن المقوم يركز على أداء الموظف في فترة يكون أداءه منخفض و عدم متابعة أداءه في طوال فترة التقييم، فهذا لا يعني أن أداء الموظف أثناء ارتفاع مستوى أداءه في فترة سابقة هو نفسه في الفترة الحالية أثناء انخفاض أداءه.

1.د/مازن فارس رشيد، نفس المرجع السابق، ص806.

2.د/عبد الباري درة وآخرون، نفس المرجع السابق، 2008، ص193.

3.د/مازن فارس رشيد، نفس المرجع السابق، ص807.

4.د/سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دار الفكر العربي، 2008، ص68.

- حذائة الأداء:

حيث يقوم المشرف أو المقيم بتقدير أداء العامل في آخر السنة مثلا، و بذلك يعكس السلوك الحالي للموظف ويتجاهل السلوك المستمر خلال السنة (فترة التقييم)، و هذا يجعل التقييم غير موضوعيا، كما يحقق عدم العدالة من خلال الحكم اللحظي على أداء العامل.¹

- التساهل المفرط أو التشدد الصارم:

يميل المقيم إلى تقييم الموظفين تقدير عالي أكثر مما يستحق الموظف، كما يميل إلى إعطاء تقدير ضعيف أيضا فيحدث أن يمنح مقيم تقدير عالي لموظف ما، وفي نفس عملية التقييم يمنح مقيم آخر تقدير ضعيف لموظف آخر الشيء الذي يحدث حالة من الإحباط و اليأس بين الموظفين.

- النزوع نحو المركزية في التقدير:

التي تعلى تقدير كل الموظفين حول المتوسط و بدون النظر إلى الفروق الفردية بين الأفراد سواء من حيث المهارات أو الجودة أو الإنتاجية أو غيرها.²

3-8- تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية

بعد فحص أداء الموارد البشرية، ويتم الكشف عن أهم الأسباب التي أدت إلى حدوث فجوة الأداء، حيث يتم تدعيمها وتشجيعها إذا كانت سلبية فيجب العمل على تحسين وتطوير الأداء الحالي والرقى به إلى المستويات المطلوبة.

3-8-1 مفهوم تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية:

تقوم الفكرة الأساسية لتحسين وتطوير الأداء على علاج الانحرافات وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين والتطوير للارتقاء به إلى مستويات جديدة أفضل من ناحية الكفاءة والفعالية، لمواكبة التغيرات وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:³

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء.
- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول.
- الإتصالات المباشرة بين القادة والعاملين.

ويتم الإشارة إلى أن هناك فرق بين التحسين والتطوير بحيث أن الأول يقصد به علاج القصور الحادث في الأداء أما الثاني فيشير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وذلك على المدى الطويل لأنه يحتاج إلى استثمارات عالية.

1.د/سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع السابق،ص69.

2. نفس المرجع،ص68.

3.د/سهلية محمد عباس، نفس المرجع السابق،ص158.

3-8-2- مسؤولية تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية :

في معظم المنظمات تقع مسؤولية تنفيذ برامج تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية على القائد المباشر لأنه الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل, كما أن له قدرة على معرفة كيفية تحسين وتطوير أدائهم.¹

3-8-3- مجالات تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية:

ويمكن تحديد مجالات تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية فيما يلي:

• تطوير قدرات ومهارات الفرد :

إن المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل برامج تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية هو مدى كفاءة هذه الموارد, حيث تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة قصيرة عند العودة للعمل و تأخذ غالبا ثلاث أوقات.²

- قبل عملية التدريب:

ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول ما يطمحون في وصول إليه مستقبلا .

- خلال عملية التدريب:

ويقصد به أن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب.

- بعد عملية التدريب:

وعملية التدريب لا بد أن تكون مستمرة لضمان تكييفه مع التطورات الخارجية..

• تطوير ثقافة المنظمة:

تعتبر ثقافة المنظمة من أهم العوامل المؤثرة على الأداء المرغوب التي يتم التخطيط له، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز وقد تكون عاملا سلبيا معوقا له لذلك يجب تطويرها باستمرار، وذلك يتم بعد تحليلها التي تتناول مايلي:³

- السمات العامة لثقافة المنظمة وملامح تميزها واختلافها عن المنظمات الأخرى.

- درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة.

- أسلوب إدراك التغيير.

- مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة.

- درجة إدراك العلاقات مع المحيط الخارجي وأهميتها في تسيير أمور المنظمة.

1.د/سهيلة محمد عباس، نفس المرجع السابق،ص 268.

2. Bendicte Gautier et Jean louis Muller, **la qualité totale: guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens**, entreprise moderne d'édition, Paris, 1998, pp: 86-88.

3.د/فيصل عبد الرؤوف الدحلة، نفس المرجع السابق،ص 165.

وبناء الثقافة التنظيمية هو أحد الأدوار الرئيسية للقيادات الإدارية وهي المحور الأساسي لتقبل جميع المتغيرات الجديدة وهي تساعد القيادة الإدارية على بناء ثقافة المنظمة من خلال مايلي:¹

- التخلي عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تتسم بالبيروقراطية.
- أن تعترف بأهمية تفويض السلطة والبعد عن الميل الشديد إلى المركزية المطلقة.
- أن تسموا لقيادات الإدارية على أن تشغل نفسها دوما لمعالجة المشاكل اليومية الروتينية.
- العمل على توفير بيئة تنظيمية ملائمة لإحداث التحسين المستمر.

• تحفيز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل:

يعتبر تحفيز العاملين من أهم المجالات التي يتم التركيز عليها لتحسين وتطوير الأداء، فبالإضافة إلى الأجر الذي يتقاضاه العامل يجب استخدام مجموعة من الحوافز التي تكون مشجعة له سواء مادية أو معنوية بدليل أن النوع الثاني من الحوافز الأكثر تأثيرا .

وفي الأخير يمكن القول أن هذه المجالات تعتبر الأكثر أهمية لكنها ليست الوحيدة لأنه توجد مجالات أخرى لتحسين وتطوير الأداء لا يمكن إهمال أهميتها.

3-8-4- نماذج تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية .

هناك العديد من النماذج التي يتم استخدامها لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية، ومن أهمها مايلي :

• نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء :

يعتبر من أهم النماذج وهو قابل للتطوير والتحديث المستمر، تم تطويره ونشره سنة 2000. يشمل هذا النموذج عدة خطوات منها:²

- الخطوة الأولى : تحليل الأداء :

يمثل تحليل الأداء أول خطوة يتم القيام بها لأجل تحسينه وتطويره، وهي عبارة عن تحليل الأداء الكلي للمنظمة وذلك بالنظر إلى كل من رسالتها، قيمها، غاياتها وأهدافها، أي أن هذا التحليل لا يكون مطلق بل نسبي يختلف من منظمة الأخرى.

- الخطوة الثانية: تحليل الأسباب:

هي عبارة عن البحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث ذلك وتحليلها، ومن بين هذه الأسباب مثلا، نقص البيانات والمعلومات والتغذية والمراجعة، نقص في مجموعة السلوكيات المتمثلة في المهارات والمعارف وقدرات الأفراد، وأيضا الدوافع والتوقعات .

1.د/فيصل عبد الرؤوف الدحلة، نفس المرجع السابق، ص74.

2. نفس المرجع، صص165-168.

- الخطوة الثالثة: اختيار أساليب التدخل وتصميمها:

تعتمد تنظيم وترتيب واختيار هذه التدخلات على عناصر الكلفة مقابل النتائج والتأثير والريح المتوقع منها .

- الخطوة الرابعة:

تنفيذ التدخلات والتغيير: بعد تحديد أسباب مشاكل الأداء، يتم وضع خطة التدخلات موضع التنفيذ الفعلي، وحتى يتم ذلك بفعالية يجب أن تراعي هذه الخطة كل ما يتعلق بالتغيرات الإدارية.

- الخطوة الخامسة: التقييم:

هي آخر خطوة حسب هذا النموذج، تتم بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها بعد تنفيذ التدخلات في موقع العمل والتغيرات التي رافقتها، حيث يتم خلالها وضع أسس متابعة عملية تحليل الأداء المستمرة لأجل إجراء التعديلات المناسبة وتطوير التدخلات وصولاً إلى الوضع المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة وينمي أداء مواردها البشرية .

• النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء ومقاييسه.

صمم من طرف من Ripley et Dean، وذلك اعتماداً على النموذج السابق، يحتوي هذا النموذج على جميع أساليب ومقاييس تحسين الأداء، إضافة إلى أنواع التدخلات والمعلومات المتعلقة بإعادة صياغة وتطبيق أساليب اختيار وتقييم وإدارة تحسين الأداء¹.

يشمل هذا النموذج على ثلاث مستويات للتفكير والعمل من أجل تحسين وتطوير الأداء، وهي:

- المستوى الأول:

يشمل عدد من النماذج الفكرية لتحليل الأداء .

- المستوى الثاني:

يشمل أساليب تحسين الأداء وتشمل التدريب داخل وخارج المنظمة، تكنولوجيات الأداء البشري في مواقع العمل، إعادة تصميم العمليات والأنظمة، ثقافة المنظمة.

- المستوى الثالث:

يشمل مقاييس اختبار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها.

• نموذج عملية تنمية الأداء لتحسين الأداء البشري :

طور هذا النموذج Joe harless، الذي يؤكد أنه من أكثر النماذج ملائمة للتطبيق في المنظمات المختلفة. يهدف النموذج إلى زيادة مستوى الأداء البشري في المنظمة عن طريق تطبيق تدخلات ناجحة عن تحليل دقيق وتصميم واختبار العمليات .

1. د/فيصل عبد الرؤوف الدحلة، نفس المرجع السابق، ص ص 168-169.

ويشمل هذا النموذج على عدة خطوات يجب إتباعها وهي:

- الخطوة الأولى:

إعداد خطة على مستوى المنظمة لتحديد مشاريع التنمية التي يجب تبنيها من خلال تحديد أماكن الإخفاقات والضعف وفجوات الأداء، والتي يكون فيها الأداء سبب عدم تحقيق أهداف المنظمة .

- الخطوة الثانية:

إعداد خطة فرعية لكل مشروع تنمية أداء فرعي، وتشمل تطوير خطوات لتطبيق برنامج عملية تنمية الأداء على المشروع، أهم شيء في هذه الخطوة عدم التسرع في الحكم على النتائج قبل إجراء التحليل.

- الخطوة الثالثة:

إعداد خطة تحليل لكل مشروع تنمية أداء فرعي للوصول إلى توصيات حول التدخلات التي سنحتاجها لحل مشكلة من مشاكل الأداء .

- الخطوة الرابعة :

اختيار وتطبيق التدخلات المناسبة، وقد حدد Harless أربع مجالات وأبعاد رئيسية لهذه التدخلات وهي :

اختيار تدخلات المهارات والمعرفة التي تقوم على تطوير منهاج دراسي وتدريب منظم يحدد بالاعتماد على الإنجازات المطلوبة في العمل، حيث يعتبر النقص في مهارات الأفراد ومعرفهم سبب من أهم أسباب ومشاكل الأداء في المؤسسة .

التدخلات البيئية ويمكن معالجة مشاكل البيئة من خلال تصميم العمليات وتغيير في السياسات والإجراءات وأسلوب ممارسة الإدارة لعملها، مثل اختيار العمل بأسلوب فرق العمل .
تدخلات خاصة بالدوافع والحوافز، كلاهما يعتبران من أسباب مشاكل الأداء، ويمكن معالجة ذلك بتصميم وإعادة تصميم نظام الحوافز وتقدير خدمات العاملين المميزين .

- الخطوة الخامسة:

اختبار وفحص وتعديل وتطبيق التدخلات تشمل: فحص تطور ومدى صحة التدخل، تصميم مؤشرات ومعايير قياس الأداء، وضع دليل عملية الاختبار والفحص.

- الخطوة السادسة:

تقييم المشاريع ويقوم بهذا العملية فريق العمل الذي يشارك في المشروع من خلال طرح الأسئلة على أنفسهم والمتمثلة في: هل اتبعنا عمليات نموذج عملية تنمية الأداء؟ هل نجح النموذج؟

إذا كان الجواب لا، لماذا؟

هل هناك حاجة لتعديل العملية لتناسب بيئة العمل بشكل أفضل؟.

-الخطوة السابعة:

مراقبة ومتابعة مستمرة لعملية تحسين الأداء والتطور المستمر، وتعتبر هذه الخطوة جزء رئيسيا ومهما للوصول إلى الأهداف المرجوة من تنمية الأداء، وتتم هذه العملية، حال وضع معايير الأداء قيد التنفيذ، مع ملاحظة انه قد تظهر مشاكل جديدة في الأداء، مما قد يستدعي البدء، في تحليل الأداء مرة ثانية، وهذا يتطلب تحديد تدخلات جديدة مرة أخرى، وبهذا تستمر العملية ويعاد تطبيق هذا النموذج مرة أخرى حتى يتم الوصول إلى الأداء المطلوب.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

4-1- منهج الدراسة .

4-2- مجالات الدراسة .

4-3- مجتمع وعينة الدراسة .

4-4- أداة الدراسة .

4-5- أساليب التحليل .

4-1-1 منهج الدراسة :

يمكن تعريف المنهج على أنه "الأسلوب أو الطريقة التي تتبع من أجل تحري الحقائق العلمية في أي علم من العلوم، وتعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة"⁽¹⁾.

يخضع المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة إلى طبيعة الموضوع المراد دراسته، وكذا نوعية الإشكالية المطروحة، ومن جهة أخرى بالفرضيات التي ستدرج لمعالجة هذا الموضوع.

وحتى تتمكن من تحديد العلاقة بين الكفاءة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مديرية الخدمات الجامعية- جيكل- ولواحقها (الإقامات الجامعية)، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يمثل أسلوباً لوصف الظاهرة كما وكيفها، ومن خلال جمع المعلومات، تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة، ويستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة بشكل دقيق ويمكننا من الحصول على معلومات عن واقع تلك الظاهرة بعد تصنيفها وتحليلها وتفسيرها.

4-2-2 مجالات الدراسة .

يمكن تحديد مجالات الدراسة كما يلي:

4-2-1-1 المجال المكاني:

من أجل الإجابة على الإشكالية يتم تسليط الضوء على مديرية الخدمات الجامعية جيكل ولواحقها هذه الأخيرة ممثلة في الإقامات الجامعية التابعة للمديرية، لتمتعها بحجم كبير سواء من حيث البنية التحتية أو الموارد البشرية الكائنة فيها، وكذا لما لها من زيادة في جودة ونوعية الخدمات المقدمة.

4-2-2-2 المجال الزمني:

ونقصد بها الفترة الزمنية التي تمت خلالها هذه الدراسة، فبالنسبة للعام الدراسي فقد تمت في (2018-2019) على مرحلتين: في المرحلة الأولى توصلنا إلى موافقة الإدارة على هذا الموضوع بشكل نهائي في أواخر شهر جانفي، بعدها انطلقنا في الجانب النظري، أما فيما يخص المرحلة الثانية والخاصة بالجانب التطبيقي قمنا بإعداد إستبانة تتضمن أسئلة في صلب الموضوع، وبعد إطلاع الأستاذ عليها وإجراء التعديلات اللازمة فيها، قمنا بتوزيعها في تاريخ 09-04-2019 ل يتم إعادتها بعد أسبوع من ذلك التاريخ.

(1) محمود أحمد أبو سمرة وآخرون، منهجية البحث العلمي، مجلة العلوم الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية"، المجلد 16 العدد 02، القدس، 2008، ص 450.

4-2-3- المجال الجغرافي:

يقصد به النطاق المكاني الذي أجري فيه البحث الميداني، حيث أن دراستنا هذه أجريت بمديرية الخدمات الجامعية لولاية جيجل والتي تقع بمنطقة تاسوست بلدية الأمير عبد القادر -جيجل- والتي تشمل على مقر المديرية وست (06) إقامات جامعية تابعة لها وهي الإقامة الجامعية بوساعة عبد الرحمان للإناث-بجيجل، الإقامة الجامعية بوخرص حسين للإناث بجيجل، الإقامة الجامعية 19 ماي 1956 للإناث بتاسوست، الإقامة الجامعية بن ناصر بشير للإناث بتاسوست، الإقامة الجامعية صادو محمد بن علي للذكور بتاسوست، الإقامة الجامعية بويدي محمد الشريف بن المكي للذكور بتاسوست.

● التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية موضوعة تحت وصاية الوالي.

- النشأة:

لقد تم إنشاء مديرية الخدمات الجامعية طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشتملاتها.

- الخدمات التي تقدمها المؤسسة:

* مديرية الخدمات الجامعية: وتشتمل مديرية الخدمات الجامعية على الهياكل التالية:

أ- قسم المراقبة والتنسيق: يتكفل بما يلي:

- إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها.
- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها.
- اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية.
- دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة على تطبيقها من طرف مدير الخدمات الجامعية.

➤ ويشمل قسم المراقبة والتنسيق المصالح التالية:

مصلحة النقل، مصلحة الإطعام، مصلحة الإيواء، مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية.

ب- قسم المنح: يتكفل بما يلي:

- ضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح ومتابعتها.
- ضمان تحديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان الدفع المنظم للمنح.
- ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها.
 - ويشمل قسم المنح على المصالح التالية:
 - مصلحة تقديم المنح، مصلحة تحديد المنح.
- ج- قسم الموارد البشرية:** يتكفل بما يلي:
 - تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
 - ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
 - ويشتمل قسم الموارد البشرية على المصالح التالية:
 - مصلحة تسيير المسارات المهنية ومصلحة التكوين وتحسين المستوى.
- د/ قسم المالية والصفقات العمومية:** يتكفل بما يلي:
 - تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.
 - ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
 - ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية.
 - ضمان متابعة عملية بناء وتجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.
 - ويشتمل قسم المالية والصفقات العمومية على المصالح التالية:
 - مصلحتي الميزانية والمحاسبة، مصلحة الصفقات العمومية، مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز.
- * **الإقامات الجامعية:** تشتمل الإقامات الجامعية على الهياكل التالية:
 - مصلحة الإيواء: وتشتمل على فرع توفير الإيواء وفرع التسيير.
 - مصلحة الإطعام: وتشتمل على فرع وحدة الإطعام وفرع التموين، فرع المقتصدية.
 - مصلحة النشاطات الثقافية العلمية والرياضية والوقاية الصحية: وتشمل فرع النشاطات العلمية والثقافية والرياضية وفرع الوقاية الصحية.
 - مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي: وتشمل فرع النظافة والصيانة وفرع الأمن الداخلي.
 - مصلحة إدارة الوسائل: وتشمل فرع المستخدمين وفرع الميزانية والمحاسبة وفرع الوسائل العامة

3-4- مجتمع وعينة الدراسة .

العينة هي جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة، تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع، بقصد التعرف على خصائص المجتمع.⁽¹⁾

يرتكز موضوع بحثنا في الأساس على معرفة علاقة الكفاءة التنظيمية بأداء الموارد البشرية في المؤسسة . وعند اختيارنا عينة الدراسة فقد أخذنا بعين الاعتبار رأي المتخصصين في البحث العلمي المتمثل في أن نسبة 10% من المجتمع الكلي للدراسة هي نسبة مقبولة لحجم العينة في الدراسات الوضعية.

ولهذا فقد ارتأينا إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في مديرية الخدمات الجامعية - جيغل - الذين يمكننا من التشخيص الفعلي لواقع العلاقة التي تربط بين الكفاءة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، والمتمثلين في فئة الإطارات ، إذ يبلغ حجم المجتمع الكلي لهذه الدراسة 116 مفردة ، ونظراً لتعذر وصولنا لجميع مفردات المجتمع بسبب ضيق الوقت المخصص للدراسة الميدانية، وكذا تواجد البعض في عطل مرضية وحالات الاستيلاء ، فإن هذه الدراسة قد اقتصرت على عينة من هذه الإطارات ، تم إختيارها بنسبة % 60,34 ، وتم توزيع استبيان صمم لأغراض هذه الدراسة على هذه العينة التي بلغ حجمها 70 إطاراً بمختلف الرتب والوظائف . وقد تم استخدام العينة القصدية غير الاحتمالية، أي أن توزيع الاستبيان لم يتم بطريقة عشوائية احتمالية، وتم الاعتماد على طريقة توزيع الاستمارة بالمقابلة، حيث توجهنا إلى محل الدراسة وقمنا بتوزيعها شخصياً، وقد ارتأينا استخدام هذه الطريقة كوننا نعمل بهذه المديرية منذ سنة 2009 ونعرف الأشخاص الذين وزعنا عليهم الاستبيان، والوظائف التي يشغلونها من مديرين ، رؤساء أقسام ، رؤساء مصالح وموظفين والذين رأينا أنهم سيجيبوننا على الأسئلة بكل موضوعية ، كما أننا رأينا أن هذه الفئة هي الأنسب في التوصل إلى نتائج صحيحة لدراستنا . تم توزيع 70 استمارة على أفراد العينة، في حين تم استرجاع 65 استمارة صالحة للتحليل ما يمثل 56.03% من المجتمع الكلي.

4-4- أداة الدراسة.

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ذلك لكون الاستبانة وسيلة فعالة لجمع المعلومات، وقياس المتغيرات المرغوب دراستها وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقيق من صدقها وثباتها.

(1) صابري عزام، أساسيات في النظام الاحصائي الشامل spss، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2006، ص 17.

4-4-1- بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات التي تطرقت لموضوع البحث، ثم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة محاور يحتوي المحور الأول على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية (الأقدمية في المؤسسة)، أما المحور الثاني خاص بالكفاءة التنظيمية يحتوي على (25) عبارة، وبخصوص المحور الثالث فهو خاص بأداء الموارد البشرية، والذي يحتوي على (25) عبارة وقد إستخدم مقياس ليكرث المتدرج ذو الأبعاد الثلاث لقياس درجة الإستجابة لكل من محور الكفاءة التنظيمية و أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (09): توزيع ليكرث الثلاثي .

معارض	محايد	موافق
+1	+2	+3

المصدر: من إعداد الطالبة.

4-4-2- صدق أداة الدراسة:

4-4-2-1- الصدق الظاهري :

تم الاعتماد على الصدق الظاهري حيث تم توزيع الاستبيان على (03) من الأساتذة الباحثين المحكمين ، وذلك لتحكيم الاستبيان من حيث مصداقيتها وصحة عباراتها والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها أو أي ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً، وانطلاقاً من ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتوجيهات المشرف تم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم والأستاذ المشرف وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهر .

4-4-2-2- الصدق البنائي :

من أجل التأكد من صدق الاستبانة ثم حساب :

● معامل الارتباط لبيرسون:

لوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة والوقوف على مدى إنتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، تمّ حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية الذي تنتمي إليه وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الكفاءة التنظيمية).

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0,48*	14	0,58**	01
0,26*	15	0,14**	02
0,44**	16	0,37*	03
0,50**	17	0,44*	04
0,47**	18	0,37*	05
0,55**	19	0,55*	06
0,43**	20	0,35*	07
0,35**	21	0,41*	08
0,32**	22	0,47*	09
0,60**	23	0,59*	10
0,49**	24	0,46*	11
0,42**	25	0,43*	12
		0,45*	13

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ الرمز ** دال عند مستوى دلالة 0,05 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل، مما يبين دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

الجدول رقم (11): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (أداء الموارد البشرية) بالدرجة الكلية.

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0,43**	39	0,51**	26
0,44**	40	0,56**	27
0,60**	41	0,64**	28
0,59**	42	0,49**	29
0,49**	43	0,57**	30
0,47**	44	0,45**	31
0,45**	45	0,45**	32
0,49**	46	0,49*	33
0,44*	47	0,64**	34
0,44**	48	0,51**	35
0,38**	49	0,60**	36
0,39*	50	0,49**	37
		0,71**	38

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ الرمز ** دال عند مستوى دلالة 0,05 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل، مما يبين دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

• معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لأداة البحث .

للتحقيق من ثبات الإستبانة، ثم قياس الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى.

والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (12): معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور.

الترتيب	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور أداة الدراسة
2	0,82	25	محور الكفاءة التنظيمية
1	0,87	25	محور أداء الموارد البشرية
/	0,90	50	معامل الثبات العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12) أن معاملات الثبات قد تراوحت بين (0,87) في حدها الأعلى، وهي لمحور أداء الموارد البشرية وبين (0,82) في حدها الأدنى وهي لمحور الكفاءة التنظيمية، وأن معامل ثبات الدراسة ككل بلغ (0,90) وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق أداة الدراسة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لما أعدت لقياسه ميدانياً.

4-5- أساليب التحليل:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية

المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "for social sciences Statistical package"

والذي يرمز له اختصاراً بالرمز "SPSS" V20 وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

4-5-1- المدى:

بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الثلاثي المستخدمة في المحورين

الثاني والثالث من الإستبانة تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث (3-1=2) تم

تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (2/3=0,66)، بعد

ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1,66=1+0,66) وهكذا أصبح طول الخلية أو الفئات كما يلي:

- الخيار معارض : تتراوح درجاته بين 1 و 1,66 : وتدل على المستوى المنخفض .
- الخيار محايد: تتراوح درجاته بين 1,67 و 2,33: وتدل على المستوى المتوسط.
- الخيار موافق: تتراوح درجاته بين 2,34 و 3: وتدل على المستوى المرتفع.

4-5-2- التكرارات والنسب المئوية:

للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

4-5-3- المتوسط الحسابي :

لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد عينة الدراسة، على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (الكفاءة التنظيمية وأداء الموارد البشرية)، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي ويعطى بالصيغة التالية:

$$U = \sum nixi / N$$

حيث أن: ni: عدد خيارات أفراد العينة.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة.

N: مجموع أفراد المجتمع.

4-5-4- معامل الارتباط لبيرسون :

من أجل تبيان درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) ويعطى بالصيغة التالية:

$$R = \text{cov}(x,y) / \sigma_x \cdot \sigma_y$$

حيث أن: $\text{cov}(x,y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل (الكفاءة التنظيمية) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة (الكفاءة التنظيمية).

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة (أداء الموارد البشرية).

4-5-5- معامل ألفا كرونباخ:

لقياس ثبات أداة الدراسة.

4-5-6- الإنحراف المعياري:

من أجل التعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الفرعية والرئيسية، فكلما إقتربت قيمته من الصفر تركز الإستجابات وينخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الإنحراف أقل من الواحد الصحيح، فيعني تركز الإستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الإنحراف المعياري واحد صحيح، أو أعلى فيعني عدم تركز الإستجابات وتشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\sum ni(x_i - u)^2 / N}$$

حيث أن:

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة، وهو يتراوح بين 1 و 3.

U : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبانة.

N : مجموع عينة الدراسة وتقدر بـ 65 مفردة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

5-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة
الميدانية .

5-1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة
بخصائص العينة .

5-1-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة
بمحو الكفاءة التنظيمية .

5-1-3- عرض وتحليل البيانات الخاصة
بمحو أداء الموارد البشرية .

5-2- مناقشة البيانات في ضوء فرضيات
الدراسة .

5-3- النتائج العامة للدراسة .

1-5 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

1-1-5- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة .

نحاول من خلال هذا العنصر التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها محور الخصائص الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
47,7%	31	ذكر
52,3%	34	إناث
100%	65	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (13)، توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، حيث نجد أن النسبة المتحصل عليها متقاربة، فنجد أن عدد الإناث يزيد على عدد الذكور بثلاث مفردات فقط، والشيء الذي تجدر الإشارة إليه هو تأثير متغير الجنس على الأداء بصورة عامة، ويزداد هذا التأثير وضوحاً عند تفكيك متغير الأداء إلى مكوناته الأساسية، فكفاءة وفعالية الموارد البشرية تتباين في الدرجة بين الإناث والذكور، وبتسليط الضوء على علاقة متغير الجنس بكفاءة المورد البشري، يمكننا حصر النقاط التالية والتي هي عبارة عن أغلب الحالات التي قد تختلف فيها مستويات الكفاءة بسبب الجنس و تفصيلها كالتالي:

- يزيد متغير الجنس من مدى ارتفاع مستويات متغيرات أخرى كضغوط العمل التي و كما هو مؤكد في العديد من الدراسات تكون مرتفعة عند النساء، فعمل المرأة هو عبارة عن مسؤولية مضافة ومضاعفة لمسؤوليتها الأولى، والتي هي تحمل مسؤوليات إدارة أهم مؤسسة اجتماعية وهي الأسرة ، وفي الغالب لا توفق المرأة في ذلك مما يخلق لها ضغوطاً تؤثر مباشرة في كفاءتها، بينما يكون الرجل أقل عرضة لهذه المسألة فيعتبر عمل الرجل بمثابة الدور الرئيسي للرجل والذي يحاسب على عدم توفره في حين لا تخضع المرأة لهذه المسألة .

- تتحدد بمتغير الجنس بعض السلوكيات التنظيمية التي تؤثر مباشرة في الكفاءة التنظيمية، فنجد أن طبيعة علاقات العمل المدرجة في الاتصال بنوعيه عند الجنسين مختلفة من حيث القوة و الغايات و الأهداف، فغالبا يعمل

الرجال على تمتين العلاقات والعمل بروح الفريق أكثر من النساء، فالرجال في الغالب أكثر عملية، بينما تغلب على علاقات النساء العاملات وفي الإدارة خصوصاً نوع من الفوقية والتنافسية الشديدة التي تنشأ من السلوكيات التي تتصف بها الأنثى، كالاهتمام بكل صغيرة وكبيرة يقمن بها زميلات العمل والاستفسار على الأمور الخاصة التي لا يتكلم فيها الرجال، خاصة الأمور الأسرية والتفاصيل الدقيقة .

- يحدد متغير الجنس بصورة عامة الفروق النفسية والجسدية والاجتماعية لكل من المرأة والرجل من حيث القدرة على التحمل و مواجهة مشاكل العمل والتكيف والتأقلم مع متطلباته وذلك على النحو التالي:

- يتباين سعي كل منهما نحو الترقية حيث يطمح الرجال لذلك أكثر من النساء.
- لا توجد معوقات تمنع الرجل من الخضوع لعمليتي التكوين والتدريب خصوصاً التكوين الخارجي والاختياري فغالبا ما نجد أن الرجال لا يمانعون على ذلك .

- يرتبط عنصر المبادرة و المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار بتحمل المسؤولية والتي تخاف منها النساء في الغالب .
 - يحدد متغير الجنس أسلوب إدارة الإطارات، فالنساء يملن لتقديم تسهيلات نابعة من درايتهم السابقة بالأوضاع الخاصة للموظفات مثلاً وكذلك الرجال .

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة	التكرار	العمر
6,2 %	4	أقل من 19 إلى 29 سنة
6,2 %	4	من 30 إلى أقل من 39 سنة
38,5 %	25	من 40 إلى 49 سنة
49,2 %	32	من 50 إلى 59 سنة
100 %	65	المجموع

من الجدول أعلاه، نجد أن أغلب مفردات عينة الدراسة يندرجون ضمن الفئتين الثالثة والرابعة، حيث تتراوح أعمارهم من 39 سن إلى 59 سنة، في حين تتساوى الفئة الأولى والفئة الثانية في النسبة المتحصل عليها والتي بلغت 6,2 %، ومنه فإن صفات مفردات العينة صفات نوعية، حيث يلعب السن عاملاً أساسياً في أداء

الموارد البشرية و خصوصا في جزئية الكفاءة ، فالسن من أهم الفروقات الفردية التي تتحكم بمكونات الكفاءة وفي هذا الأمر نقف على مجموعة من النقاط المتضادة أهمها:

- كلما زاد العمر زادت مهارات التحكم و استعدادات المقدرة على المسؤوليات المنوطة للفرد العامل، فبصورة أخرى سنتفصل فيها لاحقا يعتبر العمر من دلالات الخبرة ، وتعتبر الخبرة من دلالات الكفاءة ، فهي تشمل الكثير من مكونات هذه الأخيرة ، و أمام هذه الحقيقة لا يجب أن نغفل على الحقيقة المضادة و التي تقر بأن المهارات والكفاءات تكون مرتفعة أيضا عند الشباب، خصوصا الكفاءات التفاضلية فنجدهم أكثر دافعية للعمل كما نجد بأن لديهم كفاءات متميزة بحكم الشهادات التي يمتلكونها و التكوين الذي خضعوا إليه .

الجدول رقم (15): يوضح توزيع المنصب الوظيفي لمفردات عينة الدراسة:

المنصب	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير	4	6,2
رئيس قسم	4	6,2
رئيس مصلحة	25	38,5
موظف	32	49.2
المجموع	65	100

يمثل توزيع المنصب الوظيفي في المؤسسة هيراركية الهيكل التنظيمي وتدرجه، حيث نجد في الجدول أعلاه توزيع منطقي وشامل للعاملين وهذا ما تفسره النسب الموجودة في الجدول، لأن زاوية الهيكل التنظيمي زاوية حادة تضم عددا قليلا من الإداريين في حين تتسع القاعدة تدريجيا لتضم باقي العاملين وفي الهرمية التنظيمية تجسيد جلي لتغير الكفاءة، حيث تختلف هذه الأخيرة من صنف عمالي إلى آخر وذلك حسب المتطلبات المهنية التي يحتاجها ذلك الصنف وذلك على النحو التالي:

فئة المدراء: تحتاج هذه الفئة إلى المهارات الفكرية بالدرجة الأولى مثل مهارة التخطيط و التسيير والرقابة والمهارات الإستراتيجية.

الفئة الوسطى: تحتاج هذه الفئة إلى مهارات فكرية أقل حيث تعمل تحت سلطة الفئة الأولى .

الفئة التنفيذية: تحتاج هذه الأخيرة إلى المهارات التقنية بالدرجة الأولى.

وبصورة عامة فإن التوزيع الوظيفي يعني توزيع الكفاءات، فكل صنف عمالي لديه كفاءات خاصة به وبالتالي فإن قياس أداء وفاعلية كل منهم يكون حسب المهارات التي يجب أن تتوفر فيه.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع الخبرة المهنية (الاقدمية) لمفردات عينة الدراسة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
9,2	6	أقل من 5 سنوات
41,5	27	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
23,1	15	من 11 إلى 15 سنة
26,2	17	أكثر من 15 سنة
100	65	المجموع

تؤكد القراءة النسبية لتوزيع سنوات الخبرة لمفردات عينة الدراسة أن أغلب مفردات الدراسة لديهم خبرة تتراوح من 5 سنوات إلى 10 سنوات وهذا يدل على أن عينة الدراسة ذات خبرة لا بأس بها خصوصا أن النسبة التي تلي أعلى نسبة مباشرة هي نسبة 26.2% وتمثل هذه النسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، وتدعمها نسبة الفئة الثالثة التي بلغت 23.1% للعاملين الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة و بالتالي يمكن اعتبار عينة الدراسة تتمتع بخبرة نوعية معتبرة.

وترتبط الخبرة المهنية إما ارتباطا بالكفاءة فهي العامل الفعال لاكتساب كفاءات نوعية خصوصا الكفاءات التواصلية في الناحية العلائقية بين العمال بعضهم ببعض وبين المدراء وعناصر القيادة والعاملين والكفاءات المهنية المرتبطة بالدراية التامة بكل جوانب العمل المختلفة، فكلما زادت الخبرة المهنية كلما زادت الكفاءات وبالتالي كلما تحسن الأداء وتحسنت مستوياته .

5-1-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الكفاءة التنظيمية .

الجدول رقم (17) : يوضح رؤية مفردات عينة الدراسة حول إمكانية توفير الأفكار الواضحة بالتوقيت المناسب:

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	17	26.2
معارض	4	6,2
موافق	44	67.2
المجموع	65	100

من الجدول أعلاه نجد أن أغلب مفردات الدراسة يجدون أنه يمكن توفير الأفكار الواضحة بالتوقيت الملائم و ذلك بتعداد 44 مبحوث من أصل 65 حيث بلغت النسبة 67,2% و هي نسبة جد معتبرة في حين أبدت نسبة 26,2% حيادها من الموضوع، لتعارض نسبة ضئيلة ذلك وتمثل في تعداد 4 مبحوثين بنسبة 6,2% ، و بالتالي يمكننا القول بأن مفردات العينة يتفقون مع فكرة إمكانية توفير الفكرة الواضحة بالمؤسسة في التوقيت الملائم

وتكن أهمية هذه النقطة في كون نجاعة المؤسسة كلها مرتبطة بنقل ونشر المعلومات و حسن إدارة الوقت الذي من خصائصه القيام بالأعمال في الوقت المناسب، كذلك يعد غياب الأفكار أو تشوهها من العوائق الوظيفية التي تؤثر مباشرة على الأداء خصوصا في عملية اتخاذ القرارات و التي تقوم أساسا على المعلومات، فيجب أن تكون الأفكار والمعلومات صحيحة و آنية لتكون صالحة سواء لدراستها أو لإعادة إنتاجها في أفكار يجب أن توفر في الوقت الملائم و إلا تصبح غير فعالة، لا وبل تصبح معيق، ويتطلب الأمر هنا تسخير الكفاءات من جميع موارد المؤسسة خصوصا الموارد الإدارية، حيث يقع على عاتقها توفير الأفكار الواضحة في الوقت المناسب فالتأخر غير مرغوب كذلك على كل الموارد في المؤسسة أن يبادروا في توفير الأفكار باستعمال مهاراتهم وفوقاتهم الإبداعية، كل ذلك لتحقيق هدف واحد وهو سير المؤسسة بالشكل المطلوب ونجاحها في ذلك، ومنه فخلق الأفكار يقوم أساسا على الكفاءة ويتشارك في ذلك جميع عمال المؤسسة، إلا أنه يؤخذ بعدا إداريا يتعلق بالأفكار التي تنتجها الجهات الإدارية و المعلومات التي توفرها وبعدها وظيفيا يرتبط بقدرة العاملين والموظفين في المشاركة في ذلك .

الجدول رقم (18): يوضح رأي مفردات العينة في اعتماد الأعمال في مؤسستهم على استخدام شبكات الاتصال الفعال ما بين الأقسام و وحداتها و ما بين الزبائن الخارجين:

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
13,5	12	محايد
16,9	11	معارض
64,6	42	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 64,6 % من مفردات عينة الدراسة يوافقون على اعتماد الأعمال في مؤسستهم على الاتصال الفعال سواء ما بين الأقسام و وحداتها أو ما بين المؤسسة و الزبائن الخارجيين، فيما تعارض نسبة 16,9 % ذلك ، لتبقى نسبة 13,5 % على الحياد. وانطلاقاً من النسب المتحصل عليها يتضح لنا أن العينة مع كون المؤسسة تعتمد على إستراتيجية الاتصال الفعال. ومن هنا يتبادر لأذهاننا سؤال عن العلاقة بين الاتصال والكفاءة والأداء وعند هذه النقطة نقف على أهمية الاتصال بكونه شريان المؤسسات و من أهم العمليات الإنسانية عامة والإدارية بشكل خاص فهذه الوظيفة الإدارية تتحكم في نجاح أداء المؤسسة و في المستويين الداخلي المرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة أي بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين و المدراء و المستوى الثاني يتعلق بالبيئة الخارجية أي بعلاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى خاصة التي لديها تأثير مباشر عليها وعلاقتها بالزبائن و المتعاملين أيضا .

ويمكن تعريف الاتصال بأنه كفاءة ومهارة في نفس الوقت حيث يرتبط بمهارات خاصة متعلقة بكيفية نقل الرسالة واستقبالها والقضاء على أي تشويش يمنع وصول الرسائل الاتصالية على العموم ، هذا من جهة ومن جهة أخرى يرتبط بالاستعدادات المتعلقة بالفروق الفردية وبالمقدرة الاستراتيجية في التعامل مع العملية الاتصالية كأن يعرف العامل مانوع الرسالة الفعالة و متى يرسلها وعندما تكون عملية الاتصال عملية فعالة ستزيد حتما مستويات الأداء .

الجدول رقم (19): يوضح رأي عينة الدراسة في وجود نظام اتصالات بين مؤسستهم و فروعها للحصول على المعلومات الخاصة باجراءات العمل وتبادلها:

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	14	21,5
معارض	13	20
موافق	38	58,5
المجموع	65	100

من الجدول أعلاه نجد أن أغلب مفردات الدراسة يوافقون على أنه هناك نظام اتصال بين مؤسستهم و فروعها الهدف منه الحصول على معلومات خاصة باجراءات العمل، حيث بلغ عدد القائلين بالموافقة 38 مفردة بنسبة 58,5 % فيما رفضت 13 مفردة ذلك لتبقى نسبة 21,5 % على الحياد .

ومنه يمكننا القول بأن نظام الاتصال الخارجي للمؤسسة حسب المبحوثين نظام واضح وهادف ولديه أسس وفي ذلك دلالات منها:

- يشير وضوح نظام الاتصال إلى وجود كفاءات تعمل على نشر المعلومات بالشكل الذي يفيد الموظفين و يعمل على زيادة انتمائهم الوظيفي، فغالبا عندما تكون أنظمة العمل غير واضحة يشعر العامل باغتراب خصوصا عندما يصبح غير قادر على معرفة نظام تسيير مؤسسته .
- يسمح وضوح أنظمة الاتصال للعامل من ابراز قدراته و زيادة كفاءته ، فهو يعلم تماما بنظام سير العمل وبأنه في حيز ضيق نظرا لارتباط المؤسسة بفروعها ولتوفر المعلومات فيها بشكل جلي .

الجدول رقم (20) : يوضح رؤية افراد العينة لمؤسستهم فيما إذا كانت تحفز التوجه للعمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة:

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	20	30,8
معارض	6	9,2
موافق	39	60
المجموع	65	100

من الجدول أعلاه نجد أن أغلب مفردات العينة يوافقون على كون المؤسسة تقوم على التحفيز للتوجه للعمل بروح الفريق عن طريق الاتصالات المفتوحة حيث بلغت نسبة الموافقين 60 % في حين رفضت نسبة 9,2 % ذلك، لتبقى نسبة 30,8 % على الحياد .

وتعد عملية التحفيز و الاتصالات المفتوحة والعمل بروح الفريق من دلالات عمل المؤسسة بنهج الكفاءة .

وقد أثبت نظام العمل وفق الفرق نجاعة تامة لأنه يعمل على تنمية المهارات من جهة واكتسابها من جهة أخرى ، كذلك يعمل على صقل السلوكات والاندماج الاجتماعي خصوصا أن أغلب المهارات يمكن اكتسابها و حتى إذا لم يكن ذلك فالعمل وفق فرق يغطي قصور العمل في بعض النواحي لتبقى النتيجة المرادة محققة و جليلة . وفي هذه النقطة تبرز أهمية الاتصال مرة أخرى حيث تقوم المؤسسة بالاعتماد عليه لتنمية المهارات ولتحقيق مستويات عالية من الأداء، و إذن فهو غاية و وسيلة في نفس الوقت .

وقد تركزت خطوات التحفيز على العمل وفق فرق العمل على العمل التعاوني والتبادلي الذي يحتاج إلى الاتصالات المفتوحة التي يندرج ضمنها الاتصال الغير رسمي والاتصالات التي تتميز بالمرونة وعدم الصرامة المطلقة لفاعلية العملية الاتصالية .

الجدول رقم (21): يوضح رؤية أفراد المؤسسة في كون مؤسستهم داعمة للعمل بضوابط محددة عند توزيع الموارد المالية بأنواعها عند تقديم خدماتها و تنفيذ مشاريعها:

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	28	43,1
معارض	6	9,2
موافق	31	47,7
المجموع	65	100

من الجدول نجد أن نسبة 43,1 % من مفردات العينة يرون بأن المؤسسة تعمل عند التوزيع المالي في مختلف نشاطاتها بضوابط محددة وهي أعلى نسبة، لترفض نسبة 9,2 % الفكرة ، و تبقى نسبة 43,1 % على الحياد.

والملاحظ أن نسبة الحياد مرتفعة حيث كانت مساوية لنسبة الموافقة و يرجع السبب إلى خصوصية السؤال وعدم توفر الإجابة لدى كل مفردات العينة لتباين المستويات الإدارية فليس جميع الإطارات في مستويات عليا تخولهم من معرفة كيفية توزيع الميزانية المالية للمؤسسة .

ومن السؤال أعلاه يمكننا مناقشة الكفاءات في ظل الإمكانيات وعلاقتها بالأداء و مناقشة الكفاءة في ظل تساوي توزيع الموارد المالية، وكل ذلك تحت ظل العدالة التنظيمية والرشد التنظيمي حيث:

- تؤثر الإمكانيات على الكفاءات لأنها تعتبر بمثابة الأرضية الأساسية لبنائها وفي تطويرها أيضا وفي اكتشافها حيث عدم توفر الامكانيات وخاصة الإمكانيات المادية يؤدي إلى عدم استفادة المؤسسة الاستفادة المثلى من مواردها البشرية والذين هم بحاجة إلى عناية لإظهار قدراتهم ومهارتهم .
- يؤثر التوزيع الغير عادل للموارد المالية على نجاحها أولا فقد تقوم بتقديم دعم لمن لا يستحقه وتظلم بذلك من يستحقه فعلا لتخلق بعد ذلك صراع تنظيمي ناتج عن عدم العدالة التنظيمية .

لذلك عندما تكون ضوابط التوزيع محددة وواضحة للجميع تتفادى المؤسسة أي طارئ قد يحصل كما تستفيد من مواردها البشرية وتعرف من هو الأجدر مادامت الفرص متساوية.

الجدول رقم (22): يوضح رأي المبحوثين في الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمادية من طرف المؤسسة:

الخيار	التكرار	النسبة المئوية%
محايد	14	21,5
معارض	16	24,6
موافق	35	53,8
المجموع	65	100

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 53,8% يرون أن هناك استغلال عقلاني للموارد البشرية في المؤسسة في حين ترى نسبة 24,6% عكس ذلك ، بينما تبقى نسبة 21,5% على الحياد، و رغم أن أعلى نسبة ترى بأن هناك استغلال عقلاني للموارد البشرية و الموارد المالية إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن نسبة المعارضون نسبة معتبرة خصوصا لكون المبحوثين على دراية بالموضوع لكونهم في فئة الإداريين والمسؤولين وهذا الأمر يجلينا مباشرة إلى تأثير الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد البشرية والمادية على الأداء ويقوم هذا الأخير على الكفاءات الإدارية خاصة ، فعندما تكون هناك كفاءات عند المسؤولين سيكون هناك استغلال عقلاني لموارد المؤسسة والعكس تماما، فغياب الكفاءة ينعكس في الاستغلال الغير عقلاني للمؤسسة والذي يعبر بصورة أخرى عن مستويات متدنية من الأداء وعدم تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة . وحتى بالرجوع إلى تصنيف العاملين كموارد سنجد بأنهم يتميزون بصفات تتلخص في توفرهم على مميزات وفوائد يجب استغلالها و لا يكون ذلك إلا بوجود كفاءات قادرة على تحقيق ذلك .

الجدول رقم (23) : يوضح رأي المبحوثين في توفر عدد كاف من الموارد البشرية الكفئة في المؤسسة .

الخيار	التكرار	النسبة المئوية%
محايد	10	15,4
معارض	13	20
موافق	42	64,6
المجموع	65	100

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 64,6% من المبحوثين يرون بأن عدد الموارد البشرية الكفؤة كاف، بينما ترى نسبة 20% عكس ذلك، لتبقى على الحياد نسبة 15,4%.

ويتعلق الأمر هنا بإمكانية تحديد المبحوثين للموارد الكفؤة في الأساس، فالأمر ليس بالسهل هذا ما يفسر نسبة المحايدون. أن بالنسبة للرافضين لتوفر المؤسسة على موارد بشرية كفؤة فهو أمر نسبي غير مطلق فكل مبحوث يتكلم على حسب نطاقه الضيق، خصوصاً أن الإجابة على هذا السؤال مرتبطة بعنصر مهم في الأداء وهو تقييم الأداء والذي يسبقه عنصر قياس الأداء، وهاتين العملتين ليستا بالسهولة التي يمكن مقارنة نتيجتها برأي قد يكون صائباً وقد يكون خاطئاً وقد يحمل نوع من القصور إذا كان قريب من الصحة و الواقع، لكن على العموم ومن نسبة موافقة المبحوثين على وجود عدد كاف من الموارد البشرية الكفؤة يمكننا القول بذلك وفي نطاق التحفظ طبعاً وعدم الحكم المطلق .

ويعكس توفر المؤسسة على عدد كاف من الموارد البشرية الكفؤة على افتراض وجود أداء نوعي مقبول لدرجة كبيرة وإذا لم يكن ذلك موجود يمكن الرجوع الأمر إلى النقطة التي تطرقنا لها في السؤال السابق وهي فكرة حسن استغلال الموارد في المؤسسة وخصوصاً الموارد البشرية .

ونجاح كل المؤسسات مرتبط بكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة حيث بات يطلق عليها رأس المال البشري و رأس المال الفكري نظراً لعظيم أهميتها في فاعلية المؤسسة وهذا ما أكدته الدراسات والصروح النظرية .

الجدول رقم (24): يوضح رأي المبحوثين في وجود تنوع في التخصصات التي يتحكم فيها الأفراد .

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
16,9	11	محايد
12,3	8	معارض
70,8	46	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه وجدنا أن نسبة الموافقين على وجود تنوع في التخصصات التي يتحكم فيها الأفراد بلغت الصدارة بنسبة 70,8%، وهي أعلى نسبة في حين لم تتجاوز نسبة المحايد والمعارضين نسبة 16,9% و12,3% على التوالي .

ويعود الأمر إلى طبيعة العمل في قطاع الخدمات الجامعية الذي يعرف تنوعا كبيرا في التخصصات العملية حيث، نجد العديد من الأقسام تندج ضمنها العديد من المصالح التي تختلف طبيعة رتب ومناصب العاملين فيها، فنجد على سبيل المثال قسم المراقبة والتنسيق يضم 4 مصالح وهي النقل، الإيواء، النشاطات والإطعام .

كما نجد في هذا القطاع مهندسين ، متصرفين ، منشطين ،أخصائيين نفسانيين ،أطباء وجراحي أسنان ،إضافة إلى تخصصات أخرى كالطباخين ،الرصاصين ،النجارين.....إلخ .

الجدول رقم (25) :يوضح رأي المبحوثين في كون تقييم أداء العاملين يكون وفق جودة الخدمة المقدمة:

الخيار	التكرار	النسبة المئوية%
محايد	17	26,2
معارض	17	26,2
موافق	31	47,7
المجموع	65	100

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة القول بالموافقة على كون تقييم الأداء يكون وفق جودة الخدمة المقدمة في الصدارة وذلك بنسبة مقدرة بـ 47,7%، فيما تقاسمت النسبة المتبقية بالتساوي الآراء المحايدة والآراء المعارضة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على رضا القائلين بالموافقة و عدم رضا القائلين بالمعارضة و في الغالب جهل القائلين بالحياد لطرق وطبيعة التقييم .

ولمناقشة هذه الفكرة يجب تسليط الضوء على علاقة الكفاءة بالتقييم و ارتباطهما بجودة الأداء والذي يتمثل في مجتمع دراستنا في جودة الخدمات المقدمة، حيث يجب أن يكون التقييم مبني على هذا الأساس فالمخرجات هي التي تحدد درجة التقييم وهذا يعتبر حافزا للعاملين، حيث عندما تتضح لديهم كفاءات التقييم وارتباطه الوثيق بجودة خدماتهم ستزداد عندها كفاءتهم، وهذا ويعتبر العمل وفق هذا السياق أي بارتباط التقييم

بالجودة من دلالات كفاءة القائمين على هذه العملية،و التي تتطلب الوقوف على الأداء الفعلي لأعلى اعتبارات أخرى خصوصا عندما يمكن قياس جودة الأداء .

الجدول رقم (26) : يوضح رأي العمال في وجود تقييم آني للعمل أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة:

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	11	16,9
معارض	8	12,3
موافق	46	70,8
المجموع	65	100

من الجدول أعلاه يتضح لنا أنه هناك تقييم آني للعاملين أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة ،هذا ما تؤكد ارتفاع نسبة الموافقة والتي بلغت 70,8 %،و انخفاض نسبة الرفض و التي بلغت 12,3 %، كذلك نسبة الحياد في الإجابة حيث بلغت 16,9 %، ويرجع ارتفاع نسبة الموافقة إلى طبيعة العمل نفسه حيث أن للعمل الخدماتي خصوصية معينة خصوصا إذا كان في الإقامات الجامعية ،حيث أن فيها خدمات يجب أن تقيم بصورة مستمرة وآنية مثل خدمات الإطعام أو خدمات الصيانة والأمن و الخدمات الطبية التي تتطلب نوعا من الجودة و لا مجال للتقييم البعدي فهي مرتبطة بصحة وسلامة وأمن المستفيدين من هذه الخدمات .

و لا يقتصر هذا التقييم على الخدمات التي ذكرت والتي يمكن تصنيفها بالخدمات الداخلية والتي تشمل الطلبة المقيمين بل تشمل الخدمات الجامعية ككل كخدمات النقل مثلا فيجب الوقوف والحرص على السير السليم لهذه الخدمة ولا يكون ذلك إلا بتقييم الأعمال أثناء مزاولتها، فمثلا في هذه الخدمة أي معيق فيها سيمنع الطلبة الذي يحتاجون للنقل من مزاوله دراستهم في الوقت المحدد و أي تأخر سيشكل عرقلة للطلبة لذلك في الغالب نجد أن هناك مسؤول و مشرف يكون متواجد في موقف حافلات النقل الجامعي يتأكد من سير الحافلات بالشكل المطلوب

كما يمكن إرجاع نسبة حياد المبحوثين عن هذا السؤال لكونهم من فئة الإطارات التي تشرف على الإطارات الأخرى .

في حين يمكن إرجاع نسبة الرفض إلى كون هذه العملية لا تتم وفق الشكل المطلوب أو لا تتم في الأساس لأسباب خارجة عن الشيء الذي يجب أن يكون، فالخدمات الجامعية يجب أن تقيم بشكل آني و مستمر لسببين:

- خصوصية الخدمات و إلزامية جودتها خصوصا خدمة الأمن والصحة .
- في إطار الرقابة الضمنية لارتباط الخدمات بأموال الدولة .

ومن هاتين النقطتين التقييم المستمر للعاملين أمر ضروري .

الجدول رقم (27) : يوضح رأي المبحوثين في توجه المؤسسة نحو البحث عن العمال الأكفاء كلما دعت الضرورة لذلك:

النسبة المئوية%	التكرار	الخيار
18,5	12	محايد
13,8	9	معارض
44	44	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن الصدارة للموافقة على أن المؤسسة تتوجه للبحث على العاملين الأكفاء كلما استدعت الضرورة حيث بلغت 44% ، في حين بلغت نسبة المعارضين 13,8% و المحايدين 18,5% .

وترتبط إجابات المبحوثين بطبيعة علاقتهم بالتوظيف وبرؤيتهم لحاجة المؤسسة للكفاءة بالدرجة الثانية حيث أن هناك إطارات مسؤولين عن التوظيف رأوا بأن المؤسسة في نطاق الضرورة تستلزم البحث عن موظفين أكفاء خصوصا عند استبدال الموارد الغير كفوءة بالموارد الكفوءة في الوظائف الحساسة كالوظائف الأمنية والطبية فالضرورة تدفع بهم لذلك، في حين هناك وظائف في الخدمات الجامعية لا تستدعي كفاءة عالية هذا مايرجح حياد المبحوثين و رفضهم بعد سبب عدم ارتباطهم بعملية التوظيف .

و الجدير بالذكر أن عملية التوظيف وتوصيف الوظائف والاستقطاب عمليات مترابطة ركيزتها الأساسية الكفاءة وتنعكس مباشرة في مخرجات الأداء، حيث تقوم عملية التوظيف على تحديد متطلبات الوظيفة وذلك بتوصيف الوظائف وإيضاح شروط الإلتحاق بالوظيفة والتي من أهمها توفر الموارد البشرية على مقدار عالي من الكفاءة في إطار وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لذلك تسعى المؤسسات جاهدة للبحث على الموارد البشرية بتسخير جهود عملية الاستقطاب والبحث الفعال عن موارد بخصائص تتوافق ومعايير الكفاءة .

الجدول رقم (28) : يوضح رأي المبحوثين في توفر مؤسستهم على برنامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية للعاملين.

الخيار	التكرار	النسبة المئوية%
محايد	12	18,5
معارض	17	26,2
موافق	36	55,4
المجموع	65	100

من البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة الموافقة على توفير المؤسسة لبرامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية للعاملين بلغت 55,4% وهي أعلى قيمة، تليها نسبة المعارضين التي قدرت 26,2% لتبقى نسبة المحايدون في ذيل الترتيب حيث بلغت 18,5% .

ويرجع هذا التباين في النسب إلى مدى إستفادة المبحوثين من التكوين فهناك من استفادوا منه وهناك من لم يستفد منه فهذا راجع إلى طبيعة عمل المبحوثين وكون تحسين المستوى من متطلبات الوظيفة ويؤكد الهيكل التنظيمي على وجود مصلحة مسؤولة على هذه المهمة وهي مصلحة التكوين وتحسين المستوى تندرج تحت قسم الموارد البشرية.

ويعد اهتمام المؤسسة بتوفير برامج تحديث المعرفة و المهارات الذهنية من دلالات اهتمامها بالكفاءة التنظيمية، حيث يجب أن تسخر المؤسسة جهودها لتنمية المهارات والمعارف في إطار توجيه السلوك و تعديله.

الجدول رقم (29) : يوضح رأي المبحوثين في كون المؤسسة تسعى إلى تمكين العاملين بها من الاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم.

النسبة المئوية%	التكرار	الخيار
30,8	20	محايد
21,5	14	معارض
47,7	31	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة المبحوثين اللذين أقروا بالموافقة على كون المؤسسة تسعى إلى تمكين العاملين بها من الاستفادة من خبراتهم المتراكمة بلغت 47,7 %، تليها نسبة 30,8% من الذين أقروا بالحياد وهي نسبة معتبرة، فيما بلغت نسبة الرفض 21,5 % .

نظرا لحساسية العمل في القطاع الخدماتي خاصة الذي يرتبط بالطلاب الجامعيين يجب أن يتم تبادل الخبرات وفي عينة الدراسة أغلب الموظفين لديهم خبرة تعكس سنواتهم عن تمكنهم خصوصا الإداريين لذلك عليهم بنشر خبراتهم بالصورة التي تزيد من كفاءة العاملين بصفة خاصة والكفاءة التنظيمية بصفة عامة .

الجدول رقم (30) : يوضح رأي المبحوثين في كون إكتساب المعرفة في المؤسسة يكون عن طريق مختلف المهارات و الكفاءات الداخلية.

النسبة المئوية%	التكرار	الخيار
20	13	محايد
16,9	11	معارض
63,1	41	موافق
100	65	المجموع

بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون أن إكتساب المعارف في المؤسسة يكون عن طريق مختلف المهارات و الكفاءات الداخلية 63,1 %، وهي أعلى نسبة، تليها نسبة 20% تمثل المحايدين، ثم نسبة المعارضين التي بلغت 16,9 % .

ويؤكد هذا السؤال بعض الأسئلة السابقة كالأسئلة المرتبطة بفاعلية الإتصال والأسئلة المرتبطة بالعمل وفق فرق العمل وجميع الأسئلة التي تشير إلى التعلم التبادلي من بيئة العمل الداخلية . وتدل هذه السلوكات إلى درجة الكفاءة التنظيمية ككل، فكلما توفرت تلك الشروط زادت الكفاءة .

وقد أكدت العديد من الدراسات ذلك ومنها تجارب إلتون مايو والتي تقرر بتأثير الهاورثن حيث يقوم العمال بتقليد بعضهم البعض، ويعتبر التقليد من أهم المهارات الإنسانية التي تدخل في تركيب الكفاءة خصوصا تقليد السلوكات الإيجابية.

كما تجدر الإشارة إلى الضبط الاجتماعي الوظيفي الذي يندرج ضمن مفهومين رئيسيين هما الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية، فسلوكات العاملين مرتبطة بهذين الأخيرين وبنوعيهما، فإذا كانت المؤسسة داعمة للتميز والجودة والسلوكات التنظيمية الإيجابية فإن الكفاءة التنظيمية تزيد حتما.

الجدول رقم (31) : يوضح رأي المبحوثين في أن العاملون يكتسبون المعارف التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بالاعتماد على أنفسهم.

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	14	21,1
معارض	10	15,4
موافق	41	63,1
المجموع	65	100

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة الموافقين على أن العاملين يكتسبون المعارف التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بأنفسهم قد بلغت 63,1 % ، ونسبة الرافضين لذلك 15,4 %، في حين بلغت نسبة المحايدين 21,1 % .

وهذا السؤال إجابته إجابة إختيارية بالدرجة الأولى، هذا ما تؤكدده نسبة الرفض ولو كانت قليلة فهناك من يكتسبون مهارتهم من طرف الآخرين لذلك في التوظيف هناك فترة تعليمية اختبارية يرسم بعدها الموظف في وظيفته.

غير أن نسبة القبول مبررة، فالوظائف تختلف وكل وظيفة لديها متطلباتها، والموظف الكفوء هو الذي يجند للإمام بكل المعارف التي يحتاجها في وظيفته خصوصا إذا كانت من طابع خاص وكانت نسبة المسائلة فيها مرتفعة والمسؤولية محددة

ويعتبر التعلم الذاتي للمعارف من أهم متطلبات الكفاءة، خصوصا تعلم المعارف العملية التي ترتبط بالاتصال والعلاقات والبروتوكولات وإدارة الضبط الذاتي وحل المشكلات خصوصا عند الإطارات، فالمسؤولية التي تعترضهم مسؤولية مباشرة لذلك يجب أن يستعدوا لذلك وتكون لديهم وجهة في حل المشكلات إذا وجدت والتنبؤ بها و التسيير الجيد لمجال إشرافهم .

الجدول رقم (32) : يوضح رأي المبحوثين في سعي المؤسسة للاحتفاظ بالموارد البشرية التي يصعب تعويض معارفهم.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
29,2	19	محايد
23,1	15	معارض
47,7	31	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تسعى إلى الاحتفاظ بالموارد البشرية في الصدارة بنسبة 47,7%، وتليها بنسب معتبرة ومقاربة نسب الراضين والحيايين، حيث بلغت على التوالي 23,1% و 29,2% .

ويرجع هذا التباين إلى علاقة مسؤولية المبحوثين في هذه العملية التي تستدعي سلطة معينة قد لا تتوفر عند جميع المبحوثين وتقتصر في مفردات معينة، كما أنه يجب الإشارة إلى أن عملية الاحتفاظ بالموارد البشرية التي

يصعب تعويضها يكون بصورة مقصودة باستعمال العمليات الإدارية المتاحة، ومن أهمها عملية التحفيز و القيادة الغير تسلطية، حيث يجب على المؤسسة أن تبذل قصار جهدها لخلق ولاء تنظيمي يؤدي لا محالة إلى الكفاءة التنظيمية و تميز الأداء ، فالولاء التنظيمي يختصر مدى فاعلية المؤسسة في التسيير والإدارة ، فإذا كانت درجات الولاء مرتفعة كانت الكفاءة التنظيمية مرتفعة .

وباختصار خلق الولاء التنظيمي هو أساس حفاظ المؤسسات على مواردها البشرية، خصوصا الذين يصعب تعويضهم ويرفع ذلك من مستويات الأداء بارتباط العاملين بالمؤسسة واعتبارها بمثابة شيء يخصهم مما يدفعهم لاستعمال كل مهاراتهم ومعارفهم المتعددة لمحاولة النجاح نشاط المؤسسة ككل .

الجدول رقم (33) : يوضح رأي المبحوثين في عمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية.

النسبة المئوية%	التكرار	الخيار
27,7	18	محايد
29,2	19	معارض
43,3	28	موافق
100	65	المجموع

يبين الجدول في الأعلى توجهات آراء المبحوثين في عمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية حيث بلغت نسبة الموافقين 43,3%، في حين بلغت نسبة الراضين لذلك 29,2%، لتشمل النسبة المتبقية المبحوثين المحايدين.

ويرجع هذا التباين إلى تباين النشاطات التي تحتاج إلى دعم الأفكار الإبداعية ، فهناك نشاطات تابعة لأقسام أعمالها روتينية بحتة و هناك أقسام ومصالح تحتاج إلى دعم الأفكار الإبداعية كمصالح النشاطات مثلا فهذه الأخيرة ترحب بالأفكار الإبداعية لعمالها على النطاق الضيق .

وبصورة إدارية تشمل الإطارات في المستويات العليا التي يحتاج التسيير فيها أيضا إلى دعم الأفكار الإبداعية والتي تتمثل في ترشيد الموارد المالية لمديرية الخدمات وفي وجود السبل المثلى لأداء الأعمال بالصورة

المطلوبة وبسبب تحقيق مستويات عالية من الرقابة لحساسية القطاع و للقضاء على سبل التحايل المباشر أو الغير مباشر بالقضاء على مناطق الشك المختلفة .

الجدول رقم (34): يمثل رأي المبحوثين في توليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد.

النسبة المئوية%	التكرار	الخيار
21,5	14	محايد
15,4	10	معارض
63,1	41	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلام نجد أن نسبة الموافقين على ضرورة توليد معارف جديدة من خلال موظفين جدد بلغت الصدارة بنسبة 63,1 %، بينما بلغت نسبة المعارضين 15,4% وهي أقل نسبة فقد بلغت نسبة المحايدين 21,5% .

ويرتبط توليد المعرفة الجديدة بالتوظيف الجديد حيث أن هناك كفاءات جديدة ترافق تكوينات الموظفين الجدد سواء في الجامعة أو مؤسسات التكوين الأخرى، حيث يتم تحديث مستمر لبرامج التكوين والتدريس ، كما أن الحصول على وظيفة في هذا الوقت يستلزم توفر شروط معرفية معينة يسعى الفرد على امتلاكها مثل المعارف التكنولوجية و المعارف اللغوية والتواصلية والمعارف الإدارية والمحاسبية ، لذلك فالموظفين الجدد عبارة عن موارد تتميز بالحدثة ضف إلى ذلك الفروق الفردية بين الموظفين فقد يقدم الموظفون الجدد ما لم يقدمه الموظفون السابقين خصوصا عندما تتوفر فيهم مميزات خاصة كصغر السن وقابلية التعلم وكما تم الذكر المعارف الجديدة التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

الجدول رقم (35) : يوضح رأي الباحثين في تشجيع المؤسسة على نشر المعرفة بين العاملين.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
15,4	10	محايد
20	13	معارض
64,6	42	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن أغلب الباحثين يوافقون على تشجيع المؤسسة على نشر المعلومات بين العاملين حيث بلغت نسبتهم 64,4%، لتعارض نسبة 20% ذلك، وتبقى نسبة 15,4% على الحياد.

ويعتبر حرص المؤسسة على نشر المعلومات والمعارف من دلالات فاعليتها و حسن التسيير فيها، فعلى المؤسسة أن تذلل صعاب الموظفين وذلك بتوفير المعارف التي تخدمهم وتخدم بذلك المؤسسة ككل كذلك فإن عدم توفير المعارف التي يحتاجها الموظف ستؤدي حتما لخلق خلل وظيفي يؤثر بصورة عامة على كفاءة المؤسسة، حيث أن المعرفة من مقومات الكفاءة الأساسية فالكفاءة بأحد متطلباتها هي معرفة العامل بكيفية العمل وهذا يقع على عاتق المسؤولين بالدرجة الأولى .

الجدول رقم (36) : يوضح رأي الباحثين في صرامة الجهاز الرقابي في التعامل مع السلوك التنظيمي .

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
29,2	19	محايد
23,1	15	معارض
47,7	31	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن المبحوثين يوافقون على كون النظام الرقابي صارم في التعامل مع السلوك التنظيمي بنسبة 47,7%، ويعارضون الفكرة بنسبة 23,1%، لتبقى نسبة 29,2% على الحياد .

ويرجع تباين الآراء لارتباط مسؤولية الإطارات المبحوثين بعملية الرقابة فجميعهم يخضع للرقابة، بينما هناك من يمارسها بشكل مباشر لاعتبارهم مسؤولين.

ويعتبر موضوع الرقابة من أهم مؤشرات الكفاءة التنظيمية وكفاءة العاملين فيها حيث تدفع الرقابة بالعاملين بالابتعاد عن السلوكات التنظيمية التي قد تتسبب لهم في عقوبات أو استفسارات أو حتى تقييم غير مكتوب من قبل المسؤولين المباشرين، وعلى المسؤولين القائمين بهذه العملية أن يختاروا نهج الرقابة المعتدلة من جهة والرقابة الموقفية من جهة أخرى ، فقد تؤثر الصرامة الرقابية في أداء العاملين حيث أنها في غالب الأحيان تعكس القيادة السلطوية، والتي أثبتت عدم جدارتها دائما، خصوصا في الأنشطة الحيوية مثل العمل في القطاع الخدماتي .

الجدول رقم (37): يوضح رأي المبحوثين في كون المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الانضباط و الجدية في العمل في التقييم .

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
20	13	محايد
20	13	معارض
60	39	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 60% من المبحوثين يوافقون على كون مؤسستهم تأخذ بعين الاعتبار الانضباط و الجدية في العمل خلال التقييم، فيما تتساوى نسبة الرفض والحياد بنسبة 20% .

و يعتبر كل من الانضباط والجدية من مؤشرات الكفاءة التنظيمية وكفاءة الموارد البشرية حيث يعتبر هذين الأخيرين من مؤشرات الالتزام التنظيمي والذي يعكس الكفاءة التنظيمية ويعكس نجاعة التسيير في المؤسسة، كما أن هذين السلوكين التنظيميين يمتازان بسهولة القياس والملاحظة خصوصا فيما يتعلق بأداء العمل الفعلي، لذلك يجب على المؤسسة أخذهم بالاعتبار عند التقييم من جهة وعند القائمين بالمسؤوليات في المؤسسة فيجب أن تلتزم

إطارات المؤسسة بالجدية و الانضباط في التسيير . ومنه فالجدية مهارة يجب أن تتوفر في جميع الموظفين و أولهم الإطارات.

والجدية من أهم المعايير التي على أساسها يتم التقييم .

الجدول رقم (38): يوضح رأي المبحوثين في وجود انحراف للقيادة في ممارسة السلطة .

الخيار	التكرار	النسبة المئوية%
محايد	23	35,4
معارض	21	32,2
موافق	21	32,2
المجموع	65	100

من خلال إجابة المبحوثين نجد بأن تباين الإجابة الذي كان في غالب الأسئلة يتمثل في احتلال الصدارة لنسب الموافقة وتقارب الحياد والرفض يختلف هذه المرة، حيث هناك تقارب بين جميع الخيارات وذلك لطبيعة السؤال الذي يدور حول انحراف القيادة في ممارسة السلطة، حيث تساوت هذه المرة نسب المعارضة والرفض فنجدها بلغت 32.2 %، لتقاربها نسبة الحياد التي بلغت 35,4 % .

ويعتبر موضوع انحراف القيادة في ممارسة السلطة من المواضيع الحساسة لكنها للأسف من المواضيع التي تعبر عن الواقع المعاش وتعبر عن مشاكل القطاع العمومي خاصة لا سيما في قصور الجهاز الرقابي في أداء المهام المنوطة له.

ويكمن ارتباط موضوع القيادة السوية بالكفاءة التنظيمية في كون القيادة السوية من مؤشرات الكفاءة التنظيمية والقيادة التي تعرف انحرافا في الممارسات السلطوية من معيقات الكفاءة التنظيمية خصوصا ، لأن التأثير يكون مباشرا فهو ينتشر من القمة للقاعدة، لتصبح المؤسسة مؤسسة فاشلة بسبب الفساد الإداري الذي يصعب تحديد مصدره الرئيسي في ظل الترهلات الإدارية وعمومية المسؤولية التي تسمح بتفاهت الأمور، فنجد أهداف المؤسسة تتلخص في محاولة البقاء رغم كونها تتصف بالتشوه وعدم النجاح، ومن مؤشرات ذلك عدم جودة خدماتها عدم الالتزام الوظيفي والتسيب .

الجدول رقم (39): يوضح رأي المبحوثين في وجود تعامل غير رسمي في العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة .

النسبة المئوية%	التكرار	الخيار
16,9	11	محايد
23,1	15	معارض
60	39	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن عدد المبحوثين الذين يوافقون على وجود تعاملات غير رسمية في العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين قد بلغ الصدارة بنسبة 60%، لتعارض نسبة 23,1 % ذلك، ولتبقى نسبة 16,9% على الحياد.

بالنسبة لموضوع التعامل الغير رسمي بين الرؤساء والمرؤوسين فله من الإيجابيات الكثير وقد أثبت نجاحه في المؤسسات الناجحة والرائدة، فهو يدل على القيادة الديمقراطية و أنظمة التسيير المرنة وسهولة نقل المعلومة والحصول عليها، كما يدل على التوجيه والإشراف المباشر ، وكل ذلك يدل على أن المؤسسة في طريق الكفاءة التي يعتبر الإتصال الغير رسمي من سبل تعلمها من جهة وتنميتها من جهة أخرى فيستطيع الإداري بالتقرب من المرؤوسين أن يعرف أوجه القصور التي يعانون منها ليعمل على سدها إن وجدت، أو يتسنى له معرفة إدارة فرق العمل بفريق والعمل التعاوني والتبادلي بمعرفة العاملين الذين يحتاجون للاستفادة والعاملين القادرين على الإفادة كما أن قرب المرؤوسين من الرؤساء ينمي روح المبادرة والمبادأة ويقتل الفجوة المبنية على الخوف من تحمل المسؤولية ومن وجهة نظر المسؤول من مبادرة قد تفشل .

الجدول رقم (40) : يوضح رأي الباحثين في وجود عدالة في تطبيق منظومة العقاب والجزاء في المؤسسة.

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	15	23,1
معارض	19	29,2
موافق	31	47,7
المجموع	65	100

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة المعارضين على وجود عدالة في تطبيق منظومة العقاب والجزاء في المؤسسة بلغت 29,2% وهي نسبة معتبرة مقارنة بنسبة الموافقين التي بلغت 47,7%، لتبقى نسبة من الباحثين 23,1% على الحياد.

ويندرج موضوع العدالة في تطبيق منظومة العقاب والجزاء في المؤسسة تحت ظل موضوع العدالة التنظيمية والتي يجب على المسؤولين أن يتحلوا بها في جميع العمليات الإدارية ، خاصة في الإجراءات الردعية التابعة لعمليتي الرقابة و التقييم لأنها تعتبر البيئة السليمة للكفاءة التنظيمية التي تعمل على زيادة مستويات الأداء حيث عند غيابها يشعر العامل بشبه اغتراب وظيفي يشكل عنده اللانتماء، مما يدفعه إلى عدم العمل بالشكل الذي يوافق قدراته وإمكانياته فتحتل موازين متطلبات الكفاءة التنظيمية، فالعامل لديه المعرفة اللازمة لكن يتمتع عن المتطلب الثاني وهو السلوك نظرا لعدم وجود عدالة تنظيمية .

الجدول رقم (41): يوضح رأي الباحثين في كون الإجراءات المعمول بها تزيد من درجة التزام الموظفين بأداء مهامهم.

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	13	20
معارض	17	26,2
موافق	35	35
المجموع	65	100

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة المبحوثين الموافقين بأن الإجراءات المعمول بها تزيد من درجة التزام العاملين بأداء مهامهم بلغت الصادرة و ذلك بنسبة 35%، فيما بلغت نسبة المعارضين 26,2 %، لتمثل النسبة المتبقية المحايدون بنسبة 20 % .

ويرجع تباين نسب الموافقة إلى كون الالتزام ظاهرة تنظيمية قد لا تتوفر بالإجراءات المعمول بها فقط كذلك إلى تنوع نطاق الإشراف وإلى تعدد الأقسام للمبحوثين محل الدراسة، فقد يكون موظفي إطار معين ملتزمين نتيجة الإجراءات المعمول بها والعكس. والمعروف في أن العاملين دائما يميلون إلى تحويل إجراءات العمل وتكييفها وفق ما يخدم تطلعاتهم وأمورهم الشخصية ليتحول الإلتزام هنا إلى التزام نسبي قد لا يتوافق مع الإلتزام المطلوب .

كما أنه لتحقيق الإلتزام لا تكفي إجراءات العمل المعمول بها فقط بل يجب مراعاة ظروف العامل بالشكل الذي لا يضر من أداء المؤسسة و كفاءتها، فيجب ان تتصف مؤشرات الإلتزام بالمرونة التي تعطي للعامل نوعا من الحرية الغير مطلقة ، فمثلا يستطيع العامل أن يؤدي الأداء المنوط له القيام به بطريقته الخاصة والتي قد لا تتوافق مع اجراءات العمل.

5-1-3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية .

الجدول رقم (42): يوضح درجة استجابة المبحوثين لكونهم ينجزون كل ما يتعلق بواجباتهم الوظيفية في الوقت المحدد.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
3,1	2	محايد
12,3	8	معارض
84,6	55	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة المبحوثين الموافقين بكونهم ينجزون كل مايتعلق بواجباتهم الوظيفية في الوقت المحدد احتلت الصدارة وذلك بنسبة 84,6%، تليها نسبة المعارضين ب3,12%، والنسبة المتبقية 3,1% كانت للمحايدين .

يعتبر عامل الوقت من بين أهم المتطلبات الوظيفية التي تعكس الكفاءة التنظيمية، فمعرفة العامل كفاءات أداء الواجبات الوظيفية في الوقت المحدد يعبر عن امتلاكه لقدرة إدارة الوقت، ويعكس عدم أداء كل ما يرتبط بالواجبات الوظيفية في الوقت المحدد عدم الكفاءة فالعمل يستوجب أن يؤدي في الوقت المحدد له.

لذلك نجد أن أهم نظريات التسيير والإدارة قامت على أهمية العامل الزمني، ومن أهمها النظرية التaylorية القائمة على القضاء على الهدر بتحديد الوقت الذي تتطلبه الواجبات العملية و التقييم يكون وفق هذا الأساس فيفترض أن تتوافق الواجبات الوظيفية مع المدة الزمنية وقبلها قدرة العاملين، لذلك نجد أن تايلور قام بقياس قدرة العاملين لإنجاز مهام محددة ليضع خطواته العلمية، والقدرة هنا تعكس الكفاءات التنظيمية المرتبطة بالمؤسسة فكما كانت المؤسسة تمتلك موارد لديها كفاءات تمكنها من إنجاز متطلبات و واجبات الوظيفة في الوقت المحدد كلما كانت مستويات الأداء مرتفعة فيها لأن الأداء يرتبط بالإنجاز النهائي لما تفترضه الوظيفة وأي تأخر يعتبر أداء غير كامل وناقص والكفاءة هنا هي السبيل لتحقيق الأداء في وقته المحدد .

الجدول رقم (43): يوضح درجة استجابة المبحوثين لكونهم يبذلون مجهودا كبيرا في أداء عملهم .

الخيار	التكرار	النسبة المئوية%
محايد	3	4,6
معارض	5	7,7
موافق	57	87,7
المجموع	65	100

من البيانات الكمية المتحصل عليها ومن كون أغلب المبحوثين يستجيبون إلى كونهم يبذلون مجهودا كبيرا في الأداء وذلك بنسبة 87,7%، وحب أن نشير إلى علاقة بذل الجهد الكبير بالكفاءة والأداء حيث نجد أن من متطلبات الجهد بغض النظر عن حجمه الكفاءات المختلفة والتي تزيد الحاجة إليها عندما يرتبط ذلك ببذل

جهد أكبر، فلا يستطيع العامل الذي ليس له كفاءة أن يبذل جهداً أكبر حتى أنه وكما ذكرنا في الجدول السابق قد يتعطل في أداء واجبات الوظيفة في الوقت المحدد، أي أنه قد لا يتمكن في الأساس من بذل الجهد الذي تتطلبه منه وظيفته .

الجدول رقم (44) : يوضح درجة استجابة المبحوثين في توفر الرغبة الشديدة لديهم في إنجاز المهام اليومية وعدم تأخير أي عمل لليوم الذي يليه.

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	3	4,6
معارض	3	4,6
موافق	59	90,8
المجموع	65	100

يدعم هذا السؤال الأسئلة السابقة ويؤكد عليها، وقد بلغت نسبة المستجيبين له 90,8%، وهي نسبة مرتفعة جدا ويكمن الارتباط بين هذا السؤال والسؤالين السابقين في أن إنجاز المهام اليومية في ذات اليوم وعدم تأجيلها لليوم الموالي يدل أولاً على تأدية واجبات الوظيفة في الوقت المحدد ويدل أيضاً على أن العاملين يبذلون جهداً معتبراً للقيام بذلك .

الجدول رقم (45) : يوضح استجابة المبحوثين لكونهم يتلقون عبارات الشكر من الرئيس المباشر عند سرعة إنجاز العمل.

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	16	24,6
معارض	19	29,2
موافق	30	46,2
المجموع	65	100

من البيانات الكمية المتحصل عليها نجد بأن نسبة الموافقين على تلقيهم لعبارات الشكر من الرئيس المباشر عند سرعة الانجاز هي النسبة الكبرى والتي قدرت بـ: 2،46%، لكن يجب مراعاة النسب المتحصل عليها في الاستجابة بالرفض، 29،2%، أو الحياد 24،6%، حيث ومن النتائج المتحصل عليها في الأسئلة السابقة نجد أن العاملون يبذلون جهدا أكبر ويحرصون على إنجاز المهام في الوقت المحدد، ولا يؤجلون المهام اليومية إلى الأيام الموالية وهذا إن دل على شيء فإنه كما ذكر سالفا يدل على كفاءتهم وحرصهم على أداء مهامهم بالشكل المطلوب وإن عدم تلقيهم للشكر والذي يندرج ضمن التحفيز المعنوي سيؤثر على نشاطهم والذي يمكن تصنيفه بأنه في المستوى الذي يفترض أن يكون، فعلى المؤسسة أن تحسن التعامل مع الكفاءات العمالية التي تعبر عن الكفاءة التنظيمية العامة للمحافظة على أداء المؤسسة العام خاصة عندما يكون جيد بسبب الكفاءات المتوفرة . فغياب التحفيز المعنوي خاصة يجعل العاملين على إقناع بعدم جدوى بذل جهد أكبر وفي الأوقات المحددة .

الجدول رقم (46): يوضح استجابة الباحثين لفكرة الاعتماد عليهم من طرف الرئيس المباشر في الأعمال الصعبة من أجل إنجازها بسرعة .

الخيار	التكرار	النسبة المئوية%
محايد	07	10،8
معارض	10	15،4
موافق	48	73،8
المجموع	65	100

تدل البيانات الكمية المتحصل عليها على أنه هناك استجابة مؤكدة لاعتماد الرؤساء المباشرين على العاملين في أداء الأعمال الصعبة من أجل إنجازها بسرعة حيث بلغت نسبة الموافقين 73،8%، تليها نسبة المعارضين بـ 15،4%، وكانت نسبة المحايدين 10،8%.

وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن هناك ثقة تنظيمية من قبل الرؤساء في العاملين لدرجة أنهم يستعينون بهم في الأعمال الصعبة لتسريعها ويدل هذا الأمر أيضا على التشاركية في العمل . وترتبط التشاركية في العمل والثقة التنظيمية مباشرة بالكفاءة فهي تقوم على تقدير للموارد البشرية وفي ذلك نوع من التحفيز، و تقوم

أيضا على الاعتراف بأن الموارد البشرية تمتلك قدرات واستعدادات تمكنها من رفع كفاءة المؤسسة ككل فالكفاءة التنظيمية في بعدها التسيري (المرتبط بكفاءة المسؤولين) وبعدها العملي (المرتبط بكفاءة المرؤسين) تتحقق بالعمل التشاركي الذي يوحي بأن هناك ثقة تنظيمية .

الجدول رقم (47): يوضح رأي الباحثين في كونهم يساهمون في تقديم اقتراحات تزيد من حجم العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
1,5	1	محايد
20	13	معارض
78,5	51	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية المتحصل عليها نجد أن الباحثين حسب استجابتهم يساهمون في تقديم اقتراحات تزيد من حجم العمل، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذا السؤال 78,5%، والمعارضين 20%، والمحايدين 1,5%.

ويندرج موضوع الاقتراحات ضمن عملية إدارية مهمة جدا في رفع مستويات الأداء وتقوم على تسخير جميع كفاءات المؤسسة، و هي عملية المشاركة في اتخاذ القرار والتي تقوم أساسا على خبرات وقدرات ومعارف العاملين ككل خصوصا الذين يحتلون مناصب إدارية في المستويات الدنيا للإدارة لأن معارفهم تكون أصيلة ومعارف خام قد تتحرف نوعا ما في طريق نقلها للمستويات العليا لذلك فإن مساهمة العاملين في تقديم الاقتراحات المتعلقة بزيادة حجم العمل مفيدة وفي جميع المستويات الإدارية خاصة المستويات المتعلقة مباشرة بالموضوع الذي يحتاج إلى اقتراحات .

فعلى الإطارات أن يعتمدوا على هذه العملية والتي تدخل ضمن العمليات الإستراتيجية الهامة والتي ترتبط مباشرة بالكفاءة وزيادة مستويات الأداء.

الجدول رقم (48): يوضح رأي المبحوثين في كونهم يفكرون في الحلول لمختلف مشاكل العمل التي تواجه أدائهم.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
3,1	2	محايد
10,8	7	معارض
86,2	56	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية المتحصل عليها تشير استجابات المبحوثين إلى أن أغلب المبحوثين يقومون بالتفكير في الحلول لمشاكل العمل المختلفة التي تواجه أدائهم بنسبة 86,2%، وتحتاج هذه المسألة إلى كفاءات نوعية ليستطيع العمال المسؤولون من التفكير في الحلول للمشاكل التي قد تعرقل أدائهم .

وتختلف هذه الكفاءات وتعدد فأغلبها كفاءات عقلية أو فكرية تتمثل في مهارات قائمة على القدرات العقلية والاستعدادات التي تمثل الفروق الفردية، مثل الذكاء من قبيل مهارات التخيل والتنبؤ وحسن الاختيار، أي أن عملية حل مشاكل الأداء هي عملية قائمة على كفاءة الفرد بالدرجة الأولى وعندما يستطيع الفرد حل المشاكل التي تواجهه فإن الأداء سيتم وفق ما يجب أن يكون عليه والعكس تماما فعندما يعجز الفرد العامل المسؤول عن حل المشاكل التي تعترض قيامه بأدائه فإن مستويات الأداء ستتدنى خصوصا عندما تكون المشاكل التي تعترض العامل مشاكل صعبة لديها أضرار متفاوتة النسبة ومنه فالكفاءة التنظيمية هي السبيل لحل المشاكل التي تعترض القيام بالأداء بالشكل المطلوب وبالتالي تخفض من مستوياته .

الجدول رقم (49): يوضح رأي المبحوثين في امتلاكهم القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية .

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
1,5	1	محايد
7,7	5	معارض
90,8	59	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية في الجدول أعلاه، تؤكد استجابات الباحثين التي علت نسبتها في الموافقة ب 90,8% أن الباحثين يمتلكون القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية، يمكن القول أنهم كذلك نظرا للسهولة النسبية في طبيعة الأداء ويمكن إرجاع النسب التي رأيت بالرفض 7,7% إلى مناصبهم العليا فكلما زادت الرتب في السلم الإداري زادت المسؤوليات كذلك هناك وظائف نوعية خاصة تستلزم الحذر والرقابة وقد تخرج في غالب الأحيان عن نطاق الإطار المسؤول إلى تجاوزات يقوم بها المرؤوسين ، كذلك قد تختلف المهام اليومية لدى العاملين في مجال الخدمات الجامعية لتزيد في أيام معينة و تقل في أيام أخرى .

الجدول رقم (50): يوضح رأي الباحثين في اهتمامهم بتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر.

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	2	4,6
معارض	3	3,1
موافق	60	92,3
المجموع	65	100

من البيانات الرقمية المبينة في الجدول أعلاه و من استجابات الباحثين التي فاقت نسبة 90% أن الباحثين يهتمون بتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر، ويرتبط هذا الأمر بالكفاءة والتي من أهم خصائصها أنها تكتسب و تعلم المهارات تعلم والمعارف تعلم و خصوصا المعارف الصريحة والقدرات الشخصية بشكل عام تنمي، لذلك على الجهات الإدارية الوصية التي تهتم بهذا الأمر وقبل ذلك فإن الاهتمام يكون شخصي فعندما تتوفر الإمكانيات على الفرد العامل وخاصة إذا كان مسؤولا أن يسعى لرفع قدراته ليستطيع تحسين مستويات أدائه، ومنه فتحسين مستويات الأداء مرتبط بالعمل على زيادة الكفاءات وإذا كان الأمر بشكل مستمر وهناك اهتمام من طرف العاملين فذلك يدل على جودة الكفاءة التنظيمية في المؤسسة وسينعكس ذلك لا محالة في مستويات الأداء .

الجدول رقم (51): يوضح رأي المبحوثين في مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
12,3	8	محايد
20	13	معارض
57,7	44	موافق
100	65	المجموع

تؤكد استجابات المبحوثين في البيانات الكمية في الجدول أعلاه استجابات المبحوثين في السؤال عن استعانة الرؤساء المباشرين بهم في تقديم اقتراحات لتسريع حجم العمل وثقتهم بهم حيث نجد أن نسبة الموافقين نسبة معتبرة والتي قدرت بـ 57,7%. ويكمن الفرق بين السؤالين في عمل المسؤولين الفعلي بالاقتراحات التي يقدمه لهم العاملين والتي تعبر عن العملية الحقيقية للمشاركة في اتخاذ القرارات، فعمل المسؤولين بما يقدمه العاملين يعتبر حافزا قويا لزيادة مستويات الأداء والعكس تماما فاعتبار العامل لرأيه غير فعال يخلق عنده نوع من عدم الانتماء للمؤسسة والاستصغار الذاتي .

الجدول رقم (52): يوضح استجابات المبحوثين لتوفر الوظيفة التي يمارسونها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
26,2	17	محايد
13,8	9	معارض
60	39	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد بأن اسجابات الباحثين متباينة، غير أنه يمكن الحكم حسبها بأن ظروف العمل الملائمة متوفرة نوعاً ما فقد بلغت النسبة 60 %، وهي نسبة معتبرة يجب الإقرار بها.

تعتبر ظروف العمل عاملاً أساسياً في عملية الأداء وفي قدرة العاملين من استعمال كفاءاتهم المختلفة خصوصاً الظروف الفيزيائية للعمل من تهوية وإضاءة وجو مناسب للعمل يسوده الهدوء وعدم الفوضى والضجيج، كذلك ترتبط ظروف العمل المناسبة بتوفر جميع الإمكانيات المادية من عتاد متمثل في مكاتب وغيرها. ويلعب المناخ التنظيمي الذي يعبر عن ظروف العمل العلائقية التي يجب أن تخلو من الصراعات والسلوكيات السلبية، فمثلاً يؤدي الصراع وعدم اتفاق العاملين إلى سيادة جو عمل خائف يعرقل الأداء ويضبط الكفاءات التنظيمية المنفردة ومنه تصبح كفاءة المنظمة ككل متدنية .

الجدول رقم (53): يوضح استجابات الباحثين لكونهم يساعدون الزملاء في بعض المهام الموكلة لهم.

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	2	3,1
معارض	5	7,7
موافق	58	89,2
المجموع	65	100

من البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه يمكننا الإقرار بأن هناك تعاون بين العاملين يتمثل في مساعدة الزملاء في أداء مهامهم، حيث كانت إجابات الباحثين بالموافقة 89,2 %، وتعتبر هذه الخطوة من السلوكيات التنظيمية التي تعمل على رفع مستويات الأداء كما تعتبر تجسيدا لعملية تبادل الكفاءات بالطريقة التعليمية عن طريق مشاركة الخبرات والمعارف .

كما يخلق هذا السلوك نوعاً من العلاقات المتينة بين العاملين والتي تندرج كما توضح في أسئلة أخرى ضمن الاتصالات غير الرسمية والتي تعتبر هي الأخرى من السلوكيات التي تفيد المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى نقطة مهمة هي أن مساعدة العاملين لزملائهم قد تنحو منحى آخر يدل على عدم كفاءة بعض العاملين و اتصافهم بالكسل أو الاتكالية لذلك يجب أن يكون التعاون والمساعدة بشكل معقول قائم على تبادل الخبرات لا على اعتبارات وغايات أخرى قد تكون من مسببات انخفاض أداء المؤسسة من علامات انخفاض الكفاءات التنظيمية في المؤسسة .

الجدول رقم (54): يوضح استجابات المبحوثين لكونهم يتجنبون الأخطاء في العمل بقدر المستطاع لإنجاز العمل في الوقت المحدد.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
1,5	1	محايد
3,1	2	معارض
95,4	62	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية في الجدول أعلاه و التي تمثل استجابة المبحوثين لكونهم يتجنبون الأخطاء في العمل بقدر المستطاع لإنجازه في الوقت المحدد، يمكننا الجزم بذلك لان النسبة فاقت 95 % كما يمكننا الاستدلال بنسبة سعي العاملين لتأدية مهامهم في الوقت المحدد، ونسبة عدم تأجيلهم للعمل للأيام الموالية والقيام به في يومه والتي كانتا مرتفعتين.

ويؤكد هذا السؤال مجموعة من الأسئلة السابقة كما يمكن أن يستشف منه صفة الحرص التي لا تكون إلا عند الموظفين الأكفاء والتي تشير إلى كونهم يعملون بكل قدراتهم و يسخرون طاقاتهم المختلفة لتأدية المهام والعمل بالشكل المطلوب منه .

فحرص العاملين من ظواهر التنمية التي تؤكد على أنها تتميز بكفاءة تنظيمة معتبرة وعندما نحلل أسباب ارتفاع مستويات الأداء بتحديد صفات العاملين سنجدهم يتميزون بالحرص .

الجدول رقم (55): يوضح استجابات الباحثين للقيام بالعمل وفق المعايير المطلوبة منهم .

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
4,6	3	محايد
9,2	6	معارض
86,2	56	موافق
100	65	المجموع

من بيانات الجدول نجد بأن أغلب استجابات الباحثين تنحو منحى توافقي حيث بلغت نسبة الموافقين 86,2 %، وهي نسبة معتبرة. و تعتبر معايير العمل بمثابة مقياس لفاعلية العاملين حيث يدل إلتزام العاملين بها للقيام بعملهم على إلتزامهم العام، ويتفرض أن تكون هذه المعايير مثالية لأنها مرتبطة بأداء العمل، و خروج العاملين عليها وعد إلتزامهم بها يطرح إشكالا عن مدى صلاحيتها فقد تكون معايير مضبطة تقتل الروح الإبداعية للعامل، لذلك نجد في غالب الاحيان هناك عاملين لا يلتزمون بمعايير العمل خاصة المعايير التسلطية والبيروقراطية التي تلزم العاملين العمل بروتينية خانقة تسبب لهم ضغطا وظيفيا يتمثل في أقرب السلوكات في عدم العمل بالقواعد التي تحددها معايير العمل ، كما أن الضبط الصارم لمعايير اجراءات العمل يذفن الكفاءات والمفروض أن تكون هذه المعايير معايير صفتها الأساسية المرونة والموقفية .

الجدول رقم (56): يوضح استجابات الباحثين لإمتلاكهم الجاهزية و الاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
20	13	محايد
12,3	8	معارض
67,7	44	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية في الجدول أعلاه نجد أن استجابات المبحوثين لامتلاكهم الجاهزية والاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات العمل يتربع الصدارة بنسبة بلغت 67,7% وهي نسبة معتبرة خصوصا أن نسبة الرفض تمثلت في 12,3% فقط وتعود نسبة الحياد إلى الموظفين الذين لا تتطلب وظائفهم العمل خارج أوقات العمل الرسمية، و يدل هذا السلوك على الولاء التنظيمي، فهو سلوك اختياري لا يعاقب من لا يقوم به ولا يقوم به إلا من يجب وظيفته ويسعى لمحاولة دفع عجلة سير المؤسسة كما يدل على فاعلية أنظمة الاتصالات غير المباشرة فلو كان الاتصال الرسمي وحده هو الذي يسود في المؤسسة ستقل نسبة الموافقين على العمل بعد الدوام لأن الاتصال الرسمي يستدعي لوائح مجبرة في بعض الأحيان .

كما أن العمل خارج نطاق أوقات العمل الرسمية يدل على توفر المؤسسة على موارد بشرية نوعية لديها استعدادات مرتبطة بالحس الجمعي وبالمسؤولية العامة التي تدرجان ضمن الاحساس بالانتماء لتلك المؤسسة ولا يكون هذا عند الموظفين غير الأكفاء، ما يزيد هذا من مستويات الأداء .

الجدول رقم (57): يوضح استجابات المبحوثين حول الاستفادة من ما تم تعلمه واكتسابه من خبرات لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء أعمالهم.

النسبة المئوية%	التكرار	الخيار
9,2	6	محايد
3,1	2	معارض
87,7	57	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه، نجد بأن نسبة استجابات المبحوثين للموافقة على أنهم يستفيدون من رصيد ما تم تعلمه وما اكتسبوه من خبرات لتحقيق نوع من الكفاءة في الأداء كانت الأعلى إذ بلغت 87,7%

وغالبا ما يتم تعلم الكفاءات بشكل قصدي لاستعمالها في العمل فنجد العاملين مثلا يقومون بتكوينات خاصة في الإعلام الآلي أو في اللغات أو الدورات التدريبية في تسيير الموارد البشرية أو تنمية الموارد البشرية كل هذا

لاستعمالها في العمل .وتكتسب الخبرات والمعارف في العمل أيضا ليتم استعمالها فيه أيضا حيث أن هذه الخبرات والمعارف خبرات عملية بحتة تكتسب عن طريق الخبرة وكما تم الذكر سالفا عن طريق مساعدة الزملاء لبعضهم البعض وعن طريق الاتصالات الغير رسمية .

الجدول رقم (58): يوضح استجابات الباحثين في امتلاكهم للمهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
3,1	2	محايد
15,4	10	معارض
81,5	53	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن استجابات الباحثين تفر بالموافقة على امتلاك العاملين للمهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامهم الوظيفية والتي بلغت نسبة 81,5%. ويمكن تفسير ذلك بكون الباحثين على قدر معتبر من الخبرة والتمكن المهني، هذا ما تؤكد البيانات الشخصية للعاملين، كذلك فإن مكانتهم الوظيفية تساعد على ذلك كونهم في تعرض مستمر للمشكلات التي تعترض الأداء اليومي للمهام الوظيفية

وهي غالبا مشكلات بسيطة وروتينية .

ومنه فحل المشكلات التي تؤثر على الأداء يرتبط بالمهارة والقدرة والتي تكتسب في غالب الأحيان من الخبرة، وكذلك متغير السن يلعب دورا في ذلك، كما أن المنصب الوظيفي يفرض على المتحصل عليه أن يتحلى بمهارة حل المشكلات وإلا سيتسبب ذلك في مشكلات له شخصيا .

الجدول رقم (59): يوضح استجابات الباحثين لعدم وجود مشاكل تحول دون إنجازهم العمل بكفاءة وفعالية.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
29,2	19	محايد
20	13	معارض
50,8	33	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلاه نجد بأن استجابات الباحثين حول عدم وجود مشاكل تحول دون إنجاز العمل بكفاءة وفعالية استجابات متباينة ،حيث كانت نسبة المعارضين 20%، نسبة المحايدين 29,2%، ونسبة الموافقين 50,8%، ورغم أن نسبة الموافقين على ذلك هي الأعلى، لكنها منخفضة مقارنة بالأسئلة الأخرى. ويفسر ذلك بارتفاع النسبة في الأسئلة التي ترتبط بهذا السؤال كما أن النسب السابقة أكدت على امتلاك الأفراد المهارات على حل المشاكل والقدرة على ذلك فبديهي أن تكون نسبة المشاكل منخفضة خصوصا بأن نسب بعض الأسئلة تؤكد على الكفاءة النوعية للباحثين .

الجدول رقم (60): يوضح استجابات الباحثين لكونهم يقومون بالالتزام باللوائح و التعليمات والإجراءات عند قيامهم بأداء أعمالهم.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
1,5	1	محايد
6,2	4	معارض
92,3	60	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية في الجدول أعلاه نجد بأن أغلب المبحوثين يلتزمون باللوائح و التعليمات عند قيامهم بأداء أعمالهم خصوصا أن نسبة الموافقين فاقت 92%، ونسبة الراضين أو المعارضين 6،2%، لذلك يمكن القول والجزم بأن مفردات الدراسة يلتزمون بالقواعد واللوائح والتعليمات. وترجع هذه النسبة لارتباط الإجراءات واللوائح بالشق القانوني الذي يعاقب عليه قانون المؤسسة والإجراءات الخاصة به، كذلك تلعب الرقابة دورا في ذلك، ويعد عنصر الالتزام من دلالات الكفاءة التنظيمية التي تشير إلى خضوع العاملين إلى قانون المؤسسة، فيما يشير عدم الإلتزام إلى تدني مستويات الأداء والكفاءة التنظيمية.

ومن الأسئلة السابقة التي تشير إلى الكفاءات النوعية للعاملين في المؤسسة يمكن القول بأن النسبة المتحصل عليها نسبة مبررة .

الجدول رقم (61): يوضح استجابات المبحوثين لامتلاكهم القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن الأداء .

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
6،1	4	محايد
3،1	2	معارض
90،8	59	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية المرفقة في الجدول أعلاه نجد أن استجابات المبحوثين في القول بامتلاكهم القدرة على تصحيح الأخطاء في الأداء مرتفعة حيث بلغت 90،8%، ويعتبر الخطأ صفة إنسانية لذلك نجد أن هناك علوم قائمة بذاتها تعمل على التدقيق و التصحيح في جميع المجالات خصوصا في المجالات التسييرية والمحاسبية والشيء الغير محبب والذي لا يجب أن يكون هو إبقاء الخطأ على حاله وعدم تصحيحه، وإن توفر المبحوثين على القدرة على تصحيح الخطأ في الأداء مؤشر إيجابي على الكفاءة التنظيمية وارتفاع مستويات الأداء و التي تكون بمهارات معرفة الخطأ ثم القيام بتصحيحه وهنا تبرز الكفاءة والمهارة .

الجدول رقم (62) : يوضح استجابات المبحوثين في كون الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
4,6	3	محايد
6,2	4	معارض
89,2	58	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن استجابات المبحوثين بالموافقة على كون الإشراف المباشر يحسن الأداء مرتفعة فقد قاربت 90%، ويؤدي الإشراف المباشر فعلا إلى تحسن مستويات الأداء لأنه يشير إلى رقابة مستمرة تسمح بتصحيح الأخطاء الدائمة كما تسمح برفع حرص العاملين على تجنبها وتسهيل عملية التحفيز إذا كان مخطط لها، كما تساهم في بناء العلاقات غير الرسمية والعمل بتشاركية .

الجدول رقم (63): يوضح استجابات المبحوثين حول امتلاكهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
4,6	3	محايد
16,9	11	معارض
78,5	51	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن اتجاهات المبحوثين نحو امتلاكهم المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة مرتفعة حيث بلغت نسبة 78,5%، فيما بلغت اتجاهات الراضين 4,6%، بينما بلغت نسبة المحايدون 16,9% .

وتؤكد الخبرة النوعية التي يمتلكها الباحثون ذلك ، كما تؤكد الأسئلة المتعلقة بقدرتهم على حل المشاكل وتصحيح الأخطاء ذلك، لأن كل ذلك يحتاج إلى المعرفة والتي تكتسب فردياً بصورة قصدية أو من خلال علاقات العمل والاتصالات المباشرة والغير مباشرة .

الجدول رقم (64): يوضح اتجاهات الباحثين في كون خضوعهم لبرامج تدريبية متكررة يحسن مستوى الأداء .

الخيار	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	7	10,8
معارض	8	12,3
موافق	50	76,9
المجموع	65	100

من البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه نجد بأن:

اتجاهات الباحثين نحو الموافقة بأن الخضوع لبرامج التدريب المستمرة يحسن من مستوى الأداء قد بلغ 76,9%، وهي النسبة الأكبر فيما بلغت نسب الرفض و الحياد على التوالي 12,3% و 10,8% .

لا يمكن إنكار حقيقة ان التدريب يزيد من الكفاءات التنظيمية، لكن التباين و وجود نسب الرفض هو في ضرورة وجود عملية التدريب في بعض الوظائف فهناك وظائف لا تحتاج إلى عمليات تدريبية فهي عمليات روتينية

كما أن التدريب لا يكون قصدي وبمفهومه العملياتي الذي يعبر عن كونه ممنهجاً، ولديه خطوات وأهداف وغايات وطرق ويكون عن طريق التعاملات التي تكتسب من خلالها الخبرة التي تسمح بتحسين مستويات الأداء.

الجدول رقم (65): يوضح اتجاهات المبحوثين حول كون جماعية العمل تساهم في الرفع من مستوى الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحسين .

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
3,1	2	محايد
7,7	5	معارض
89,2	58	موافق
100	65	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن اتجاهات المبحوثين في قبول أن جماعية العمل تساهم في رفع مستويات الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرار نالت الصدارة بنسبة قاربت 90%، وتؤكد لها نسبة الاتجاهات الراضية التي بلغت 3,1 % .

وقد جاء هذا السؤال شاملا ومؤكدا للأسئلة التي حملت مؤشرات وجود العمل الجماعي ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار والتي بينت المعطيات الكمية وجودها.

ويعتبر الدمج بين هاتين العمليتين طريقة فعالة للاستغلال الأمثل للكفاءات والبحث عنها والعمل على تنميتها ورفع مستويات الأداء .

الجدول رقم (66) : يوضح اتجاهات المبحوثين في كون مؤسستهم تبذل مجهودات كبيرة لتطوير أداء وقدرات الأفراد العاملين بها عن طريق إعداد دورات تدريبية .

النسبة المئوية %	التكرار	الخيار
10,8	7	محايد
16,9	11	معارض
72,3	47	موافق
100	65	المجموع

من البيانات الكمية الموجدة في الجدول أعلاه، نجد إقرار الباحثين بوجود جهود مبذولة من طرف المؤسسة لتطوير الأداء تتمثل في إعداد دورات تدريبية، بنسبة موافقة مقدرة ب 72,3%. وكما أشرنا سالفا من دلالات ومؤشرات الفاعلية التنظيمية سعي المؤسسة وتسخير جهودها للبحث عن الكفاءات التنظيمية المتمثلة في الافراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات ومحاوله استغلالها بالشكل الأمثل ويعتبر التدريب من بين الوسائل الأساسية خصوصا فيما يتعلق بمواكبة المعارف الجديدة التي تزيد من المهارات حيث يجب على المؤسسة أن تفتح على البيئة الخارجية ومعرفة التغييرات الطارئة في سياق المؤسسات المفتوحة لتدعم المؤسسة بالجديد وتطور من قدرات العاملين.

5-2- مناقشة البيانات في ضوء فرضيات الدراسة .

لدينا بيانات حول الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة، وقد تضمنت 54 بندا موزعة في ثلاث محاور حسب الفرضيات الفرعية للدراسة وهما فرضيتان، الأولى : تنعكس الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة على نوعية أداء الأفراد سلبا وإيجابا. و الثانية : توجد علاقة بين الكفاءة التنظيمية و مخرجات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.

ولتسهيل ذلك تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية spss v20، ولمعرفة درجة موافقة الباحثين على بنود الاستمارة حددت الأوزان بثلاث نقاط من 1 إلى 3، و للحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة المتوسط الحسابي الذي يعكس درجة الموافقة أو الحياد، حددت المجالات كالاتي :

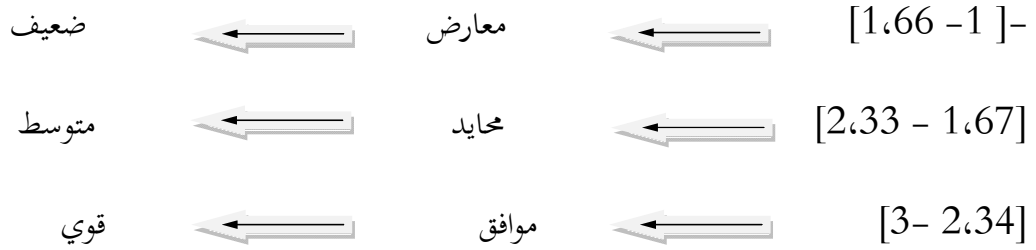
-المدى:

يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة و أصغر قيمة في مقياس ليكرت أي $3-1=2$

طول المدى:

وهو حاصل قسمة المدى على عدد الدرجات أي: $2 \div 3 = 0,66$

وعليه فإن تحديد حدود المجالات الثلاث التي تعبر عن استجابات الباحثين على أسئلة محاور الاستمارة يكون من خلال إضافة 0,66 كل مرة أي أن المجالات تكون ك الآتي :



الجدول رقم (67): يوضح مناقشة البيانات في ضوء الفرضية الأولى : تنعكس الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة على نوعية أداء الأفراد سلبا وإيجابا.

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
12- هناك تنوع في التخصصات التي يتحكم فيها الأفراد.	2,54	0,77	1	موافق
14- في مؤسستك يوجد تقييم لعمل العمال أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة .	2,54	0,77	1	موافق
11- تتوفر مؤسستك على عدد كاف من الموارد البشرية الكفؤة .	2,49	0,75	2	موافق
15- هناك توجه مؤسستك نحو البحث عن العمال الأكفاء كلما دعت الضرورة لذلك .	2,49	0,75	2	موافق
23- تشجع مؤسستك على نشر المعرفة بين العاملين .	2,49	0,75	2	موافق
28- هناك عدالة في تطبيق منظومة العقاب والجزاء في مؤسستك .	2,47	0,81	3	موافق
6- يعتمد تنفيذ الأعمال في مؤسستك على استخدام شبكات الإتصال الفعال مابين الأقسام ووحداتها ومابين زبائننا الخارجيين .	2,46	0,79	4	موافق
18- يتم اكتساب المعرفة في المؤسسة عن طريق مختلف	2,43	0,81	5	موافق

				المهارات والكفاءات الداخلية .
موافق	5	0,77	2,43	27- يوجد تعامل غير رسمي في العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين في مؤسستك.
موافق	6	0,83	2,42	19- يقوم العاملون في مؤسستك بإكتساب المعارف التي يحتاجونها لأداء عملهم بالإعتماد على أنفسهم .
موافق	7	0,88	2,41	5- يمكن توفير الأفكار الواضحة بالمؤسسة بالتوقيت الملائم
موافق	8	0,82	2,40	22- تقوم مؤسستك بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد .
موافق	8	0,81	2,40	25- يأخذ في مؤسستك بعين الإعتبار الإنضباط والجدية في العمل خلال التقييم .
موافق	9	0,82	2,37	07- هناك نظام اتصالات واضح بين مؤسستك وفروعها للحصول على المعلومات الخاصة بإجراءات العمل وتبادلها
موافق	9	0,78	2,37	16- لدى مؤسستك برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية للعاملين .
موافق	10	0,80	2,34	29- الإجراءات المعمول بها تزيد من درجة التزام الموظفين بأداء مهامهم .
محايد	11	0,81	2,32	10- هناك استغلال عقلائي للموارد المادية والبشرية التي تتوفر عليها مؤسستك .
موافق	12	0,91	2,39	8- تحفز مؤسستك التوجه نحو العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الإتصالات المفتوحة .
محايد	13	0,84	2,21	13- تقييم أداء العاملين في مؤسستك يكون وفقا لجودة

				الخدمة المقدمة .
محايد	14	0,88	2,18	17- تسعى مؤسستك إلى تمكين العاملين بها من الاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم .
محايد	14	0,86	2,18	24- نظام الرقابة في مؤسستك صارم في التعامل مع السلوك التنظيمي .
محايد	15	0,86	2,17	20- تحتفظ مؤسستك بالعاملين الذين يصعب تعويض معارفهم .
محايد	16	0,83	2,15	21- تعمل مؤسستك على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين .
محايد	17	0,96	2,05	9- مؤسستك تدعم إجراءات توزيع الموارد المالية بأنواعها عند تقديم خدماتها وتنفيذ مشاريعها وفق ضوابط محددة .
محايد	18	1,97	1,97	26- في مؤسستك هناك إنحراف للقيادة في ممارسة السلطة
موافق	//////	0,36	2,34	الدرجة الكلية لمحور الكفاءة التنظيمية

يتضح من خلال المعطيات الرقمية في الجدول رقم (67) أن الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة تنعكس على نوعية أداء الأفراد سلبيًا وإيجابيًا، حيث يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع البنود التي تعبر عن محور الكفاءة كانت بتقدير موافق وهي تندرج ضمن مجال موافقة قوي .

ويرجع ذلك إلى أسباب تم ذكرها في تحليل البيانات حسب النسب المئوية والتكرارات والذي قام في الأساس بربط البنود بمتغيرات الدراسة، حيث حاولنا بالاستناد إلى الصرح النظري المقدم في المذكرة تفسير مستويات النسب المتحصل عليه والذي عرف تباينا ملحوظا وذلك بقراءة رقمية متبوعة بتفسير النسب المتحصل عليها لتقدم تحليل مبسط حول الطبيعة العلائقية بين المتغيرات المرتبطة بالكفاءة في بنود محور الكفاءة التنظيمية و بين متغيرات الدراسة وهم الكفاءة التنظيمية والأداء ، ومن أمثلة ذلك سعي مؤسسة الدراسة على إنجاح عملية التقييم ، و العمل وفق مبادئ العدالة التنظيمية والحرص على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية الموجودة في

المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الإجابة 2,32 وانحراف معياري قدره 0,81، كما تعتمد المؤسسة على البحث على العمال الأكفاء بمتوسط حسابي قدره 2,49 وانحراف معياري 0,79، وعلى تنمية المعارف بمشاركة الخبرات الشخصية و تقوم على دعم الابتكار والإبداع والتي أكدتها اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2,15 وانحراف معياري بلغ 0,83، وذلك بالاستفادة من امتيازات طبيعة العلاقات الإنسانية في المؤسسة المبنية على الاتصالات الغير رسمية كما بينته النتائج الكمية المتحصل عليها المتوسط الحسابي 2,43 ، وعلى استراتيجيات تحقيق الالتزام الوظيفي والتي تقوم على العمل بإجراءات تزيد من ذلك على غرار العدالة التنظيمية والحرص على نجاح عملية التقييم كما ذكرنا سالفاً و فصلنا في التحليل و ذلك بتطبيق استراتيجيات إدارية متمثلة في عمليات كفيلة بالتأثير على الأداء و زيادة الكفاءة التنظيمية مثل التحفيز والتدريب خصوصاً التدريب التشاركي الذي يستعمل لنقل المعارف ولتعليم المهارات، وأي غياب للإجراءات الإدارية السليمة سواء المرتبطة ب :

- عمليات رفع الأداء (نقل معارف، تحفيز، تدريب..... إلخ).

- عمليات تسيير الأداء (تقييم، اتصالات..... إلخ)

سينعكس حتما على الأداء ، فطبيعة الإجراءات الإدارية وسلامتها وفعاليتها هي التي تحدد أثرها في الأداء والكفاءة التنظيمية ككل، فكلما كانت الإجراءات الإدارية سليمة وموضوعية، ومبنية على أسس علمية وغائية مخطط لها مسبقاً، كلما زادت الكفاءة التنظيمية . وكلما كانت الإجراءات الإدارية غير موضوعية وغير صارمة كلما انخفضت مستويات الأداء وانخفضت معها الكفاءة التنظيمية، وانتشرت السلوكات السلبية في المؤسسة من صراعات حادة وعدم التزام تنظيمي وعدم ولاء تنظيمي وغيرها الكثير من السلوكات التي تعتبر من المعوقات الوظيفية التي تهدد المؤسسة وتهد نجاحها واستمراريتها .

وتعدّ نسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستمارة وفرضيتها، معياراً كمياً للفصل في التحليل الذي قدم والذي انطلقاً منه يمكننا الحكم على تحقق فرضيتنا وصحتها.

و عموماً و بما أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الكفاءة يساوي 2,34 بانحراف معياري قدره 0,36 وهي كما ذكرنا قيمة ذات تقدير موافق و تدرج ضمن مجال موافقة قوي، يمكن القول بصحة الفرضية الأولى حيث يؤكد ذلك تحقق الفرضية الأولى والتي مؤودها تنعكس الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة على نوعية أداء الأفراد سلباً وإيجاباً.

الجدول رقم (68): يوضح مناقشة البيانات في ضوء الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الكفاءة التنظيمية و مخرجات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
42- تتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملك كي تنجزه في الوقت المحدد.	2,92	0,37	1	موافق
38- تهتم بتحسين مستوى أداءك للعمل بشكل مستمر	2,88	0,45	2	موافق
49- توجد لديك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامك .	2,88	0,41	2	موافق
48- تقوم بالالتزام باللوائح والتعليمات والإجراءات عند تنفيذك لعملك .	2,86	0,50	3	موافق
45- تستفيد من رصيد ماتعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عملك .	2,85	0,44	4	موافق
37- لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية .	2,83	0,55	5	موافق
50- الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي .	2,83	0,52	5	موافق
41- تساعد الزملاء على القيام ببعض المهام الموكلة لهم .	2,82	0,56	6	موافق
53- جماعية العمل تساهم في الرفع من مستوى الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التي	2,82	0,77	6	موافق

				تساعد في تحسين الأداء .
موافق	7	0,56	2,80	31-تبدل مجهود كبير في أداء عمالك .
موافق	8	0,61	2,77	43- تقوم بالعمل وفق المعايير المطلوبة منك .
موافق	9	0,64	2,75	36-تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أدائك لعمالك .
موافق	10	0,67	2,72	30- تنجز كل مايتعلق بواجباتك الوظيفية في الوقت المحدد.
موافق	11	0,73	2,67	46- تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية .
موافق	12	0,69	2,65	52-خضوعك لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي .
موافق	13	0,76	2,62	51-تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها .
موافق	14	0,75	2,58	34-يعتمد عليك الرئيس المباشر في أداء بعض الأعمال الصعبة من أجل إنجازها بسرعة .
موافق	14	0,81	2,58	35-تساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء .
موافق	15	0,71	2,55	44-تتوفر لديك الجاهزية والإستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية .
موافق	15	0,77	2,55	54- تبدل مؤسستك مجهودات كبيرة لتطوير أداء وقدرات الأفراد عن طريق إعداد دورات تدريبية .

موافق	16	0,81	2,48	39- تشارك في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء الوظيفي .
موافق	17	0,73	2,46	40- تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء .
محايد	18	0,79	2,31	47- لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذك لعملك بكفاءة وفعالية .
محايد	19	0,86	2,17	33- تتلقى عبارات الشكر من الرئيس المباشر لسرعة إنجازك لعملك .
معارض	20	0,46	0,28	32- تتوفر لديك الرغبة الشديدة في إنجاز المهام اليومية وعدم تأخير أي عمل لليوم الذي يليه .
موافق	////	0,31	2,68	الدرجة الكلية لمحور أداء الموارد البشرية

يتضح من خلال أرقام الجدول أنه هناك علاقة بين الكفاءة التنظيمية ومخرجات الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة، حيث يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع البنود التي تعبر عن محور أداء الموارد البشرية كانت بتقدير موافق و هي تدرج ضمن مجال موافقة قوي.

ويرجع ذلك إلى ما تم تأكيده عند تحليل البيانات الكمية المتحصل عليها بالاعتماد على النسب المئوية بنفس طريقة المحور الأول حيث ترتبط الكفاءة التنظيمية بما يقدمه الفرد و ما تقدمه الجماعة فكلما كانت الجهود التي يقدمونها كبيرة كلما زادت الكفاءة التنظيمية والعكس تماما، فعندما تكون هناك محدودية للجهود وتكون هذه الجهود ضعيفة تنقص مستويات الكفاءة التنظيمية للمؤسسة .

وقد أكدت البيانات الكمية المتحصل عليها من عينة الدراسة والذين يتصفون بخصوصية نوعية حيث أن عمل رفع الأداء والكفاءة التنظيمية تقع على عاتق الإطارات، خصوصا الذين يحتلون مناصب في المستويات العليا فهم من يتحملون مسؤولية تحسين الأداء والمتمثلة في جودة الخدمات والاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية الموجودة في المؤسسة .

و بما أن الإجابات أكدت على أن العاملون يقومون ببذل جهد كبير في الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبذلهم جهد أكبر في العمل 2,80، بانحراف معياري قدره 0,56 بتقدير موافق ومجال موافقة قوي حتى أنهم لا يؤجلون الأعمال و يقومون بها بصورة آنية و يضطرون ولا يمانعون في عمل ساعات إضافية لتحقيق سير مقبول للعمل، ويسعون في إطار ذلك إلى العمل الجماعي وتجنب الأخطاء والتشاور ضمن عمليات قمنا بذكرها في التحليل مثل المشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغ المتوسط الحسابي للمشاركة في عملية اتخاذ القرار لزيادة الأداء 2,48 بتقدير موافق ضمن مجال موافقة قوي أيضا و كذلك من تأكيد المبحوثون على اهتمامهم بتنمية المعارف بشتى السبل والوسائل، حيث كان مجال الموافقة فيهما أيضا قوي فقد بلغ المتوسط الحسابي لمدى موافقة المبحوثين على اهتمامهم بتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر 2,88 وانحراف معياري قدره 0,45.

وخاصة أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور أداء الموارد البشرية تساوي 2,68 بانحراف معياري قدره 0,31 وهي قيمة ذات تقدير موافق و تدرج ضمن مجال موافقة قوي يمكننا القول أن الفرضية القائلة بوجود علاقة بين الكفاءة التنظيمية ومخرجات الأداء الفردي والجماعي محققة وصحيحة .

الجدول رقم (69): يوضح مناقشة البيانات في ضوء الفرضية العامة : للكفاءة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة.

المحاور	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
محور الكفاءة التنظيمية	2,34	0,36	1	موافق
محور أداء الموارد البشرية	2,68	0,31	2	موافق
للكفاءة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة	2,51	0,30	////	موافق

يتضح من البيانات الرقمية الموجودة في الجدول رقم 69 أن المتوسط الحسابي لكل من محور الكفاءة التنظيمية ومحور أداء الموارد البشرية كانا بتقدير الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2,34/2,68 وانحراف معياري 0,31/0,36 على التوالي و اندرجا ضمن مجال موافقة قوي [2,34، 3]، وهذا ما يؤكد الفرضيتين الفرعيتين، ومنه فالفرضية العامة القائلة أن للكفاءة التنظيمية علاقة بأداء الموارد البشرية في المؤسسة محققة بمتوسط حسابي قدره 2,511 وانحراف معياري 0,306 .

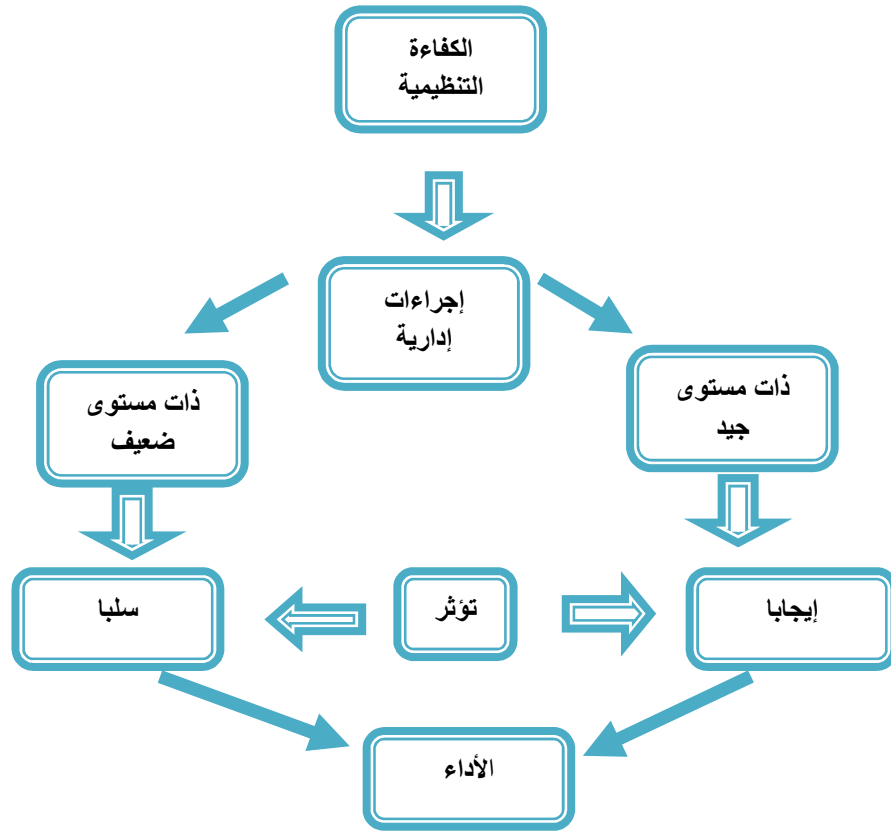
3-5- النتائج العامة للدراسة:

من البيانات الرقمية المتحصل عليها ومن المعالجة الإحصائية وبعد إتباع القواعد المنهجية نجد أن هناك مؤشرات دالة على علاقة الكفاءة التنظيمية بأداء الموارد البشرية و المتمثلة في :

- سعي المؤسسة في إنجاح عملية التقييم .
- حرص المؤسسة على العمل وفق التوجهات الحانية نحو إقرار مبادئ العدالة التنظيمية.
- هناك علاقة بين الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و تنمية المعرفة التنظيمية في المؤسسة من خلال مشاركة الخبرة لمن هم أقل خبرة من الموظفين .
- يساعد التحفيز و التدريب التشاركي في نقل المعارف و تعلم المهارات .
- تهتم المؤسسة بموضوع الكفاءة حيث تسعى إلى توفير الموارد البشرية الكفئة والحرص على الاستغلال الأمثل لها .
- للمؤسسة نظام رقابي كفيل بتحقيق الغاية الأساسية من وجوده خصوصا مع العمل بالتقييم الآني للعمل في ظل شبكة اتصالات يسودها نوع من اللارسمية والعلاقات الإنسانية الجيدة .
- حرص المؤسسة على تجسيد مبادئ الالتزام الوظيفي بالعمل بإجراءات تسمح بذلك .
- اتصاف موظفي المؤسسة بامتلاكهم لروح تحمل المسؤولية والعمل وفق أنظمة فرق العمل .
- كلما كانت الإجراءات الإدارية سليمة و موضوعية و مبنية على أسس علمية وغائية مخطط لها مسبقا كلما زادت الكفاءة التنظيمية .
- كلما كانت الإجراءات الإدارية غير موضوعية وغير صارمة كلما انخفضت مستويات الأداء و انخفضت معهم الكفاءة التنظيمية و انتشرت السلوكيات السلبية وبالتالي :
- تؤثر الإجراءات التنظيمية على الأداء سلبا و إيجابا .
- تظهر تجليات العلاقة بين الكفاءة والأداء في مخرجات العمل الفردية والجماعية .

ويمكن استنتاج العلاقة بين الكفاءة التنظيمية والموارد البشرية كامتداد للدراسة النظرية والميدانية في الشكل التالي، والذي يمكن اعتباره حوصلة لهذه الدراسة .

الشكل رقم 18: يوضح تأثير الكفاءة على الأداء.



المصدر: إعداد الطالبة

حاولنا من خلال هذه الدراسة، الوقوف على علاقة الكفاءة التنظيمية بأداء الموارد البشرية في المؤسسة حيث أخذت توجهها نظريا وإمبيريقيا من خلال الاطلاع على البعد النظري للدراسة واجراءات الدراسة الميدانية التي افضت الى نتائج ابانت على ان هناك تأثير فعلي للكفاءة التنظيمية على اداء الموارد البشرية في المؤسسة هذا الاخير يعكس بطريقة آلية على شاكلة التغذية العكسية على متغير الكفاءة التنظيمية إلى أداء فعلي أو حقيقي لأداء تمييز للموارد البشرية، والمؤسسة المتعلقة وفق التوجهات التنظيمية المعاصرة تسعى الى تبني ادارة المعرفة وادارة التميز، الأولى تفعل الأداء والثانية تعزز الكفاءة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

–الكتب:

- 1- إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة: المفاهيم والأسس، دار العلوم، السعودية، 1983.
- 2- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
- 3- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 4- أسامة محمد جرادات، عقله محمد المبيضين، التدريب الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية، الإدارية، القاهرة، 2001.
- 5- إسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، مصر.
- 6- بوخريشة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، ط1، دار قرطبة، الجزائر، 2008.
- 7- تشارلز وجارث جونز، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل-، الجزء الأول، دار المريخ، السعودية، 2011.
- 8- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.
- 9- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 10- جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- 11- الحبيب ثابتي، الجليلي بن عبو: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر، 2004.
- 12- حسن رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 13- حمود ياسين، خيضر كاظم كاسب الخرة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، 2009.
- 14- خيرى أسامة، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 15- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الكرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2010.
- 16- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 17- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 18- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن.
- 19- سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، 2006.

- 20- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دار الفكر العربي، 2008.
- 21- د/صابري عزام، أساسيات في النظام الاحصائي الشامل spss، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2006.
- 22- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العرفية، القاهرة.
- 23- عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصاغ، إدارة الموارد البشرية، الأردن، 2001.
- 24- عبد الباري درة و آخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2008.
- 25- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999 .
- 26- عبد الوهاب السويسي، المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، 2009.
- 27- عفيفي صديق محمد عبد الهادي أحمد إبراهيم، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، المكتب العربي، الحديث، ط10، الإسكندرية، 2003.
- 28- عقيل جاسم عبدالله، مدخل تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
- 29- علي السلمي، الإدارة العامة، مكتبة غريب، ط3، القاهرة، 2005.
- 30- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2001.
- 31- علي السلمي، تطوير أداء وتحديد المؤسسات، دار قباء للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 32- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 33- علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
- 34- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 .
- 35- عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 36- فاروق عبد البر، تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في عالم الإدارة العامة والقانون الإداري، عالم الكتب، القاهرة، 1983.
- 37- فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، 2001.
- 38- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 39- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000.
- 40- كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002.

- 41- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس - النظرية والتطبيقات العلمية، مكتبة المبيعات، المملكة العربية السعودية.
- 42- محمد أحمد عيد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم، الأردن، 2010.
- 43- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل، الأردن، 2003.
- 44- د/محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 45- محمد عبدالفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر، الأردن، ط1، 2006.
- 46- د/محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 47- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2009.
- 48- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1.
- 49- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة النشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 50- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، إثراء للنشر، 2008.
- 51- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر للطباعة والتوزيع.
- 52- نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية الكفاءة التغير التقني العمل و رأس المال، دار ط2، البداية، 2008.
- 53- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، ط7، 2005.
- 54- هيئة التأطير بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر.
- 55- وسيلة محداوي، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر جامعة قالمة، الجزائر، 2005.

-المجلات والدوريات:

- 56- أحمد طهراوي، جغرافية الموارد الاقتصادية:علاقتها بعلم الاقتصاد ومجال دراستها،مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد السادس،الجزائر، 1998.
- 57- أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد،جامعة الكوفة،العدد، 31،المجلد الثامن،2014.
- 58- حسن رحيم:التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة،العدد07،فيفري 2005.
- 59- زاوي صورية،تومي ميلود،دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010.
- 60- كمال منصور، سماح صولح،تسيير الكفاءات:الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية،جامعة بسكرة.
- 61- محمد لحضر حرز الله،المتطلبات المنهجية الحديثة الإستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة و القانون كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد14،جوان2016 .
- 62- محمود أحمد أبو سمرة وآخرون، منهجية البحث العلمي،مجلة العلوم الاسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية"، المجلد 16 العدد 02، القدس، 2008.

-الملتقيات والمؤتمرات:

- 63- أحمد مصنوعة،تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج،مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير،جامعة الشلف،03- 2012/11/04.
- 64- الحبيب ثابتي،تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية:التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة،مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،جامعة ورقلة،08-09 مارس،2005.
- 65- الهادي بقلقول،الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،جامعة ورقلة، 09- 10 مارس 2004.

- 66- زهية موساري، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005 .
- 67- عائشة لشلاش، عمار درويش: تسيير الكفاءات بإستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22- 23 فيفري 2012.
- 68- عبدالفتاح بوخمحم، كريمة شابونية: تسيير الكفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 2005.
- 69- علي عبد الله، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 10/11/2009.
- 70- لويزة قويدر، بسمة كشريدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمته في تكوين المزايا للبلدان العربية، جامعة شلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007 .
- 71- محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004 .
- البحوث والرسائل الجامعية:**
- 72- أحمد بن محمد الغانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحدة خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 73- آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011 .
- 74- أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة -SONELGAZ سطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2006/2005 .

- 75- بريزة بوزعيب، القيادة الإدارية وكفاءة المورد البشري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014.
- 76- حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2011-2012.
- 77- حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة-دراسة ميدانية بشركة الزجاج جيجل، ماجستير علوم التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007-2008.
- 78- زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
- 79- ساعد عيسوس، الرقابة التنظيمية و الأداء، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2006-2007.
- 80- سعد يشاينية، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه دولة، معهد علم معهد علم الاجتماع الجزائر، 1995.
- 81- عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية المالية، الجمهورية اليمنية، حزيران 2008.
- 82- عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- 83- عبدالقادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011.
- 84- عبدالله بوعويش، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العنصر البشري، رسالة ماجستير في علوم التسيير-إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2013.
- 85- عبدالله عبدالرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2003.
- 86- علي عبدالله، أثر البيئة على المؤسسات الاقتصادية العمومية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.

- 87- عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات العالمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2012.
- 88- كوكب زيغي، حوتية ماما، معايير الكفاءة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005.
- 89- ماجد اللميع حمود السهلي، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 90- ماجدة بن أحمد الجريدي، التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها، مطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 91- محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013.
- 92- مريم العيادي، التكوين والأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة، 2009-2010.
- 93- منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 94- منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 95- نسرین المرهون، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، دراسة حالة شركة حمود بوعلام و شركاؤه، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2008-2009.
- 96- يفضية سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة- أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2003-2004.

-المواقع الإلكترونية:

- 97- جاري هامل، سي كيه براهالاد، "التنافس على المستقبل، استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار سواق المستقبل"، مجلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 24 نقلا عن التالي الرابط :
www.Edara.com، في 2012/12/02، 13:22.
- 98- سمية عباس مجيد، التقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية في أحد المصارف، منقول
عن الرابط التالي: [http:// www.iasj.net](http://www.iasj.net)، 2019.03.25.

99- <http://www.elbassair.com>.15/03/2019,18 :403-

100- <http://www.mawdoo3.com>,13/03/2019

101- <https://hrdiscussion.com>.21/03/2019

102- بيم يزن، إدارة الموارد البشرية-أساليب الإدارة الحديثة، ص12، 2015/02/94، بحث منشور

على موقع <http://www.kutub.info>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

103- Belang L.Et Al ,Gestion Stratégique et opération des ressources humaines, Chcoutimi, Gaétan Morin, Canada,1999.

104- Bernard Martory,Daniel Grazer,gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances, dunod,4ème édition, Paris,2001.

105- Jean Louis Viarguesle,guide du manager d équipe,Edition organisation Paris 2001.

106- P.Lorino, Méthodes et pratique de la performanc:le guide du pilotage, Edition d'organisation, Paris,1997.

107- Lazary,économie de l' entreprise,el dar othmani,Algérie .

108- Joel Cauden , Adérito Alain Sanches,Gestion Des Ressources Humaines,Berger –Levrault,Paris,1997.

109- Cadin Loi:La Gestion Des Ressources Humaines,2° Edition, Dunod,Paris,2003.

110- X.Bouin,F-X Simoun,Les nouveau visages du contrôle de gestion,edition dunod,Paris,2000.

111- Bendicte Gautier et Jean louis Muller, la qualité totale: guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens, entreprise moderne d'édition, Paris, 1998 pp: 86-88.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استبيان الدراسة

الموضوع :

الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة
دراسة ميدانية على إطارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل ولواحقها

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور .
عباسي يزيد

إعداد الطالبة .
جبار سهيلة

سيداتي سادتي :

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، والتي موضوعها :الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة ميدانية على إطارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل ولواحقها - نرجو منكم مساعدتنا لإنجاز هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا و إجابتكم عن الأسئلة بكل صدق وموضوعية مما يسمح لنا بإنجاز هذه الدراسة ، كما نعلمكم أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير .

أولاً . المعلومات الشخصية :

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب .

1.الجنس :

أنثى

ذكر

2.السن :

من 30 إلى 39 سنة

من 19 إلى 29 سنة

من 50 إلى 59 سنة

من 40 إلى 49 سنة

3.المنصب الوظيفي:

رئيس مصلحة

رئيس قسم

مدير

موظف

4.الخبرة المهنية (الأقدمية بالمؤسسة):

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

المحور الأول : الكفاءة التنظيمية.

الرقم	العبارات	درجات المقياس		
		موافق	معارض	محايد
05	يمكن توفير الأفكار الواضحة بالمؤسسة بالتوقيت الملائم			
06	يعتمد تنفيذ الأعمال في مؤسستك على استخدام شبكات الاتصال الفعال ما بين الأقسام ووحدها ومابين زبائننا الخارجيين			
07	هناك نظام اتصالات واضح بين مؤسستك وفروعها للحصول على المعلومات الخاصة بإجراءات العمل وتبادلها			
08	تحفز مؤسستك توجه نحو العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الإتصالات المفتوحة			
09	مؤسستك تدعم إجراءات توزيع الموارد المالية بأنواعها عند تقديم خدماتها وتنفيذ مشاريعها وفق ضوابط محددة			
10	هناك إستغلال عقلائي للموارد المادية والبشرية التي تتوفر عليها مؤسستك			
11	تتوفر مؤسستك على عدد كاف من الموارد البشرية الكفؤة			
12	هناك تنوع في التخصصات التي يتحكم فيها الأفراد			
13	تقييم أداء العاملين في مؤسستك يكون وفقا لجودة الخدمة المقدمة			
14	في مؤسستك يوجد تقييم لعمل العمال أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة			
15	هناك توجه لمؤسستك نحو البحث عن العمال الأكفاء كلما دعت الضرورة لذلك			
16	لدى مؤسستك برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية للعاملين			
17	تسعى مؤسستك إلى تمكين العاملين بها من الاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم			
18	يتم اكتساب المعرفة في المؤسسة عن طريق مختلف المهارات والكفاءات الداخلية			
19	يقوم العاملون في مؤسستك بإكتساب المعارف التي يحتاجونها لأداء عملهم بالاعتماد على أنفسهم			
20	تحتفظ مؤسستك بالعاملين الذين يصعب تعويض معارفهم			
21	تعمل مؤسستك على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين			

			تقوم مؤسستك بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد	22
			تشجع مؤسستك على نشر المعرفة بين العاملين	23
			نظام الرقابة في مؤسستك صارم في التعامل مع السلوك التنظيمي	24
			يأخذ في مؤسستك بعين الاعتبار الإنضباط و الجدبة في العمل والتقييم	25
			في مؤسستك هناك إنحراف للقيادة في ممارسة السلطة	26
			يوجد تعامل غير رسمي في العلاقات الرأسية بين الرؤساء و المرؤوسين في مؤسستك	27
			هناك عدالة في تطبيق منظومة العقاب والجزاء في مؤسستك	28
			الإجراءات المعمول بها تزيد من درجة إلتزام الموظفين بأداء مهامهم	29

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارات	درجات المقياس		
		موافق	معارض	محايد
30	تنجز كل ما يتعلق بواجباتك الوظيفية في الوقت المحدد			
31	تبذل مجهود كبير في أداء عملك			
32	تتوفر لديك الرغبة الشديدة في انجاز المهام اليومية وعدم تأخير أي عمل لليوم الذي يليه			
33	تتلقى عبارات الشكر من الرئيس المباشر لسرعة انجازك لعملك			
34	يعتمد عليك الرئيس المباشر في أداء بعض الأعمال الصعبة من أجل إنجازها بسرعة			
35	تساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء			
36	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أداءك لعملك			
37	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية			
38	تهتم بتحسين مستوى أداءك للعمل بشكل مستمر			

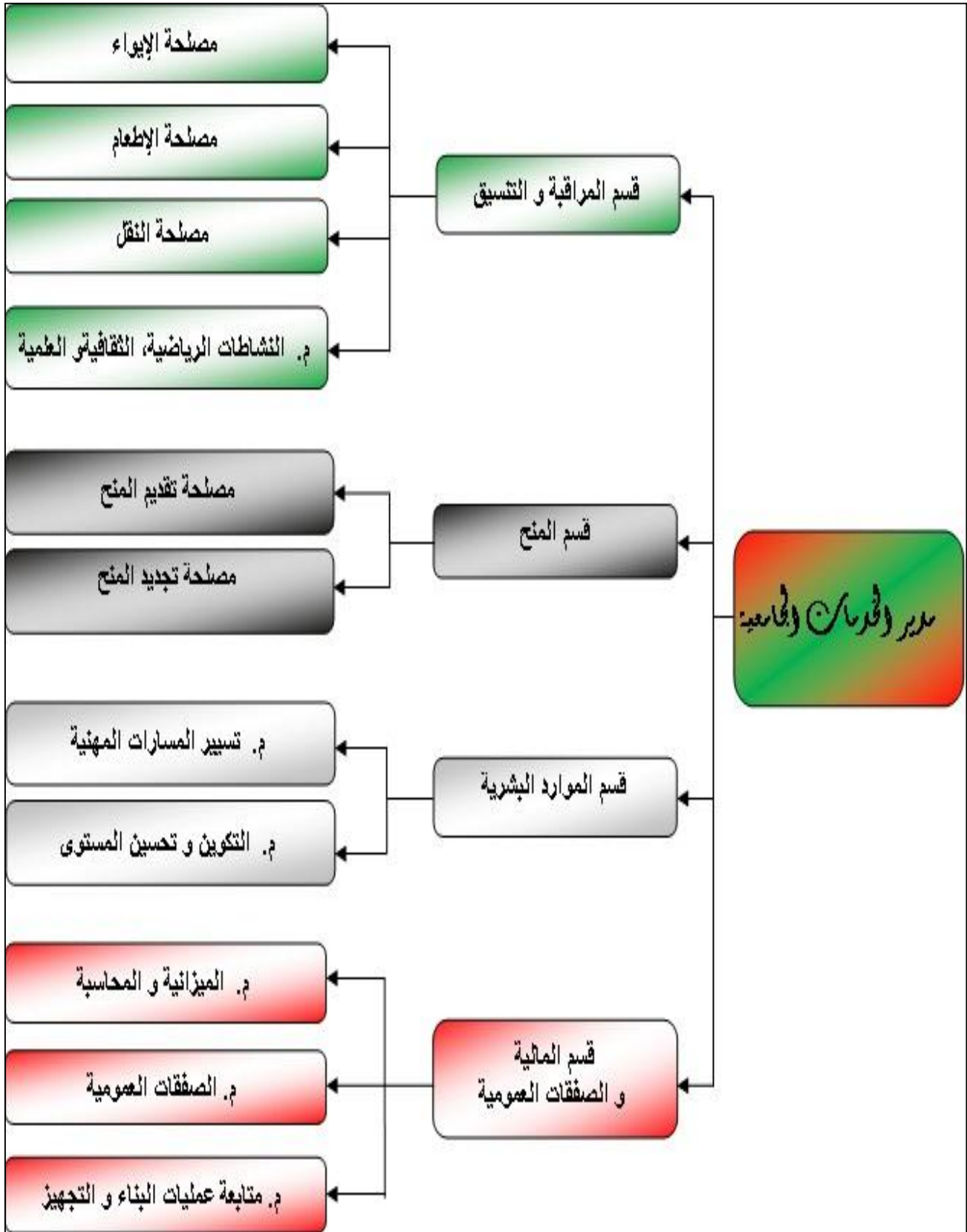
			تشارك في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء الوظيفي	39
			تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	40
			تساعد الزملاء على القيام ببعض المهام الموكلة لهم	41
			تتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملك كي تنجزه في الوقت المحدد	42
			تقوم بالعمل وفق المعايير المطلوبة منك	43
			توفر لديك الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية	44
			تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عملك	45
			تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	46
			لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذك لعملك بكفاءة وفعالية	47
			تقوم بالالتزام باللوائح والتعليمات والإجراءات عند تنفيذك لعملك	48
			توجد لديك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامك بأداء عملك	49
			الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي	50
			تتوفر لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها	51
			خضوعك لبرامج تدريبية متكررة يحسن من مستوى الأداء الوظيفي	52
			جماعية العمل تساهم في الرفع من مستوى الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحسين الأداء	53
			تبذل مؤسستك جهودات كبيرة لتطوير أداء وقدرات الأفراد عن طريق إعداد دورات تدريبية	54

ملحق رقم (02)

قائمة أسماء المحكمين لأداة الاستبيان

الجامعة	التخصص	المحكم	الرقم
محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع	د/عباسي يزيد	01
محمد الصديق بن يحي -جيجل	علم الاجتماع	د / فضيلة سيساوي	02
محمد الصديق بن يحي -جيجل	علم الاجتماع	د / حيتامة العيد	03
جامعة وهران 2	علم الاجتماع	د / مروفل مختار	04

الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية .



الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية .

