جـــامعة الدكتـــور يحيى فـــارس بالمديـــة

كليـة العلـوم الاقتصاديـة والعلـوم التجاريـة وعلوم التسييـــر

قســـم علـــوم التسيير

دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة:مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية برج بوعريريج

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة و تسيير المؤسسة.

من إعداد الطلبة:

- كيكوط صلاح الدّين
- صالحي إبراهيم

تحت إشراف الأستاذة:

أ.العيداني حبيبة

لجنة المناقشة:

بن زرقة ليلى	أستاذة محاضرة	رئيسا
العيداني حبيبة	أستاذة مساعدة	مقررا
كشيدة حبيبة	أستاذة محاضرة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2016-2017

شكر و عرفان

بعد إنجاز هذا العمل لا يسعني إلا أن أحمد الله عز وجل و هو المعين على أن أمدني بالقوة و الصبر.

أتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير و الاحترام إلى **سعادة الأستاذة المشرفة** على هذه الدراسة:

العيداني حبيبة التي بذلت جُهدًا يُذكر و لا يُنكر ، يُشكر و يُؤجر إن شاء الله.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على كرم القبول و التفحص و المناقشة.

و أدين بالشكر إلى كل إطارات مؤسسة **كوندور** .

و أشكر كل من ساندني و آزرني من أفراد الأسرة المهنية لإدارة السجون بالحراش على اختلاف رتبهم

من ضباط و أعوان .

و لا يفوتني أن أعبر عن تقديري الخالص و أمنياتي إلى كل من ساعد و لو بقدر قليل في إتمام هذا

العمل.

صلاح الدين

إهداء

إلى الوالدين الكريمين، إكراما لهما و نزولا عند رغبتهما و أمانيهما حفظهما الله وأرضاهما عنا.

إلى إخوتي و كافة أفراد العائلة .

إلى المعلمين والأساتذة و أولي الفضل علي الذين علموني وشملوني بالعلم والنصيحة.

إلى الأصدقاء الأعزاء مثال الإخلاص والوفاء والتعاون.

أهدي هذا العمل.

سائلا الله عز و جل أن يعلمنا ما ينفعنا و ينفعنا بما علمنا و يزيدنا علما.

و صل اللهم و سلم على نبينا محمد و الحمد لله رب العالمين.

صلاح الدين

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى أعزائي و أحبتي .....بناتي وإخوتي و أخواتي .

إلى شريكة حياتي .....زوجتي الغالية.

تحية شكر و تقدير إلى زملاء الدراسة و الأسرة المهنية.

إلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل.

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

إبراهيم

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر	
إهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	I
قائمة الأشكال	I
ملخص الدراسة	X
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الكفاءات	
مقدمة الفصل	2
المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية	3
المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية	3
المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية	7
المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات البشرية	11
المطلب الأول: تعريف إدارة الكفاءات	11
المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات	13
المطلب الثالث: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية	15
المبحث الثالث: آلية إدارة الكفاءات البشرية	17
المطلب الأول : تخطيط الكفاءات البشرية واستقطابها	18
المطلب الثاني: تقييم الكفاءات البشرية	22
المطلب الثالث: تطوير الكفاءات البشرية	25
المبحث الرابع: توجهات إدارة الكفاءات البشرية	28
المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة	28
المطلب الثاني: التمكين الإداري	31
المطلب الثالث: إدارة المعرفة	33
المطلب الرابع: إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية	35

خاتمة الفصل	40
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي	
مقدمة الفصل	42
المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التميز	43
المطلب الأول:مفهوم التميز	43
المطلب الثاني: ثقافة التميز	46
المطلب الثالث: إدارة التميز	48
المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي	52
المطلب الأول: المفهوم والأهمية	52
المطلب الثاني: المتطلبات والقواعد	54
المطلب الثالث: الخصائص والمحددات	57
المبحث الثالث: الركائز الأساسية للتميز المؤسسي	60
المطلب الأول: مراحل تحقيق التميز المؤسسي	60
المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي	64
المبحث الرابع: نماذج وجوائز التميز المؤسسي	67
المطلب الأول: النموذج الأوروبي للتميز	67
المطلب الثاني: النموذج الياباني للتميز	72
المطلب الثالث: النموذج الأمريكي للتميز	74
المطلب الرابع: النموذج الجزائري للتميز	76
خاتمة الفصل	80
الفصل الثالث: واقع إدارة الكفاءات في مؤسسة كوندور	
مقدمة الفصل	82
المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة كوندور	83
المطلب الأول: تعريف مؤسسة كوندور	83
المطلب الثاني: أهداف مؤسسة كوندور	85
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	86
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	92

المطلب الأول: منهجية الدراسة	92
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس	94
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	104
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات	107
المطلب الأول: تفسير مجالات الدّراسة	107
المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي	119
خاتمة الفصل	126
الخاتمة	128
قائمة المراجع	132
الملاحق	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الثالث	(3-1)	تعداد الاستبانات الخاصة بالدراسة	93
	(3-2)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	94
	(3-3)	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S))	95
	(3-4)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد التوظيف والتعيين والدرجة الكلية لهذا البعد	96
	(3-5)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد التدريب والتطوير والدرجة الكلية لهذا البعد	97
	(3-6)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد تقييم الكفاءات والدرجة الكلية لهذا البعد	97
	(3-7)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد الحوافز والمكافآت والدرجة الكلية لهذا البعد	98
	(3-8)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد التمكين الإداري والدرجة الكلية لهذا البعد	98
	(3-9)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لهذا البعد	99
	(3-10)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد	100
	(3-11)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البعد	100
	(3-12)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد التميز القيادي والدرجة الكلية لهذا البعد	101
	(3-13)	معامل الإرتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد تميز المرؤوسين والدرجة الكلية لهذا البعد	102

	(3-14)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد تميز الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد	102
	(3-15)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	103
	(3-16)	معامل (Cronbach Alpha)	104
	(3-17)	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	105
	(3-18)	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	105
	(3-19)	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	106
	(3-20)	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية	106
	(3-21)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " التوظيف والتعيين"	108
	(3-22)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " التدريب والتطوير"	109
	(3-23)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " تقييم الكفاءات"	110
	(3-24)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " الحوافز والمكافآت"	111
	(3-25)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " التمكين الإداري"	112
	(3-26)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " إدارة الجودة الشاملة"	113
	(3-27)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " تميز الثقافة التنظيمية"	114
	(3-28)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " تميز الهيكل التنظيمي"	115
	(3-29)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " التميز القيادي"	116

	(3-30)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " تميز المرؤوسين"	117
	(3-31)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " تميز الإستراتيجية"	118
	(3-32)	معامل الارتباط Spearman بين إدارة الكفاءات وتحقيق التميز المؤسسي	119
	(3-33)	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية	120
	(3-34)	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس	122
	(3-35)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير العمر	123
	(3-36)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	124
	(3-11)	اختبار LCD لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	125

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول	(1-1)	التكامل العمودي والأفقي للكفاءات	12
الفصل الثاني	(1-2)	نموذج التميز الأوروبي.	68
	(2-2)	نموذج ديمنج للتميز.	73
	(3-3)	نموذج مالكوم بالدرج	76
الفصل الثالث	(1-3)	الهيكل التنظيمي مؤسسة condor للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية	87

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي، على مستوى مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية .

للوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة تضمنت (46) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (45) فردا، وباستخدام برنامج SPSS تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك بالاستعانة بالعديد من الأساليب والمعاملات الإحصائية.

بعد عملية تحليل الدراسة وفرضياتها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ تعتمد مؤسسة كوندور على وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة كفاءاتها، و كذا أسلوب التمكين وإدارة الجودة الشاملة .
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة كوندور للصّناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية) حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

Résumé

Cette étude visait à savoir le rôle de la gestion des talents dans la réalisation de l'excellence organisationnelle, au niveau de la Fondation Condor pour l'industrie de l'électronique, des ménages et électromécanique.

Pour atteindre l'objectif de l'étude était une conception de formulaire inclus 46 paragraphe pour recueillir des informations préliminaires de l'échantillon d'étude composé de 45 personnes, et en utilisant le programme SPSS pour recueillir et analyser les données et les hypothèses de test, en utilisant de nombreuses méthodes et opérations statistiques.

Après l'analyse des processus d'étude et les hypothèses ont été atteints les résultats suivants:

- Condor Fondation repose sur les fonctions de gestion des ressources humaines dans la gestion des compétences, et ainsi que la responsabilisation et approche globale de gestion de la qualité.

- Il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification statistique ($a \leq 0.05$) entre la gestion des compétences et de l'excellence institutionnelle du point de vue de la Fondation Condor responsables de l'industrie électronique et des ménages électrofaible.

- Il y a un effet statistiquement significatif des compétences de gestion dans la réalisation de l'excellence organisationnelle de la Fondation Condor industrie électronique et des ménages électrofaible au niveau de signification statistique ($a \leq 0.05$).

- Il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les réponses des répondants ont attribué les variables personnelles (sexe, âge, expérience professionnelle) sur l'impact de la gestion des talents pour atteindre l'excellence organisationnelle au niveau de signification statistique ($a \leq 0.05$).


مقدمة

مقدمـة

تتميز البيئة الخارجية للمؤسسة بعدائية لا يمكن التعامل معها بالأساليب التقليدية، بحكم ما تتصف به من ديناميكيـة عاليـة وتغـيرات مسـتمرة في ظـل الالتزامـات و وجـود منافسـة شـديدة التعقيد،إضـافة إلى التسـارع التكنولـوجي، فجعلـت مـن غايـة البقـاء والاسـتمرارية تتعـدى إلى درجـة التميـز كحتميـة لا بـد منهـا لضـمان تموقـع مـريح، وهـو مـا يفسـر تبـني مؤسسـات الأعمـال المختلفـة لمنـاهج وفلسـفات إداريـة حديثـة كـإدارة الجـود الشـاملة والتميز ...الخ، من أجل توجيه أداء المؤسسات بطريقة علمية تحقق الاستغلال الأمثل لمواردها لتحقيق التميز من خلال تسريع التغيير لردم الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية وتحقيق الاستمرارية والاستدامة.

هذه المناهج و الفلسفات الإدارية الحديثة كان لها الأثر الكافي لإبراز تغيرات وتطورات على البيئة الداخلية للمنظمة، تترجمها التوجهات الاقتصادية الحديثة المبنية على المعرفة واستغلال المورد الداخلي غير الملموس، باعتبار العنصر البشري طاقة متجددة ومورد لا ينضب، لأنه لا يمكن إغفال دور الكفاءات البشرية في تحقيق مستوى ريـادي للمؤسسـة والحفـاظ عليـه، فالكفـاءات تتمتـع بالطـابع الإسـتراتيجي إذا كانـت متغـيرا ضـروريا لتكييـف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية.

فالمؤسسـات الحديثـة تسـتثمر في الكفـاءات البشـرية بصـورة مسـتمرة وتوليهـا أهميـة قصـوى، إدراكـا منهـا بـأن تحقيق التميز يتأتى بتميز كفاءاتها، والمناهج الحديثة للتسيير تثبت ذلك، لأنها تستلزم أساليب أكاديمية وتقنية تؤكد فعاليتها الكفاءات الموجودة، فتنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها لتحقيق أهدافها.

لقـد أضـحت الكفـاءات تمثـل الفيصـل مـا بـين المؤسسـات، ويقـال في العبـارة الشـهيرة "**c' est la compétence qui fait la différence**" ، ومهما تنوعت مصادر الكفاءات فإن العنصر البشري يظل وراءها؛ لذا أصبح موضوع الكفاءات وإدارتها يشير إلى التفوق بالاستثمار في الموجودات الفكرية وخلق وفرات معرفية تحقق التميز المؤسسي وتعمل على ديمومته .

انطلاقا مما تقدم، نطرح التساؤل الآتي:

هل يمكن اعتبار الممارسة السلسة لإدارة الكفاءات بالمؤسسة ذات أثر في تحقيق التميز المؤسسي؟

للإجابة على السؤال يتوجب علينا الإجابة على تساؤلات أخرى هي :

- ✓ ما المقصود بإدارة الكفاءات؟
- ✓ التميز المؤسسي، ثقافة أم ممارسة في حد ذاتها؟
- ✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة كوندور؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؟

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- إدارة الكفاءات هي تفعيل لممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن توجهات حديثة في التسيير.
- التميز المؤسسي جملة من الإجراءات لتحقيق نتائج تمس عدة جوانب تفوق ما لدى المنافسين والانفراد بها.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة كوندور للصّناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

❖ نموذج الدراسة:

يوضح نموذج الدراسة أبعادها و أهدافها وتوجهاتها،كما أنه يوضح علاقة الارتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة.

يشمل نموذج الدراسة متغيرين أساسيين، الأول مستقل (إدارة الكفاءات) والثاني تابع (التميز المؤسسي)، حيث يفترض النموذج وجود تأثير مباشر لمتغير إدارة الكفاءات على متغير التميز المؤسسي.

❖ أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية البحث في إبراز أهمية الكفاءات في المؤسسة كمصدر للتميز و ديمومته، بالإضافة إلى دور إدارة الكفاءات في تطوير هذه الكفاءات و استغلالها بما يسمح للمنظمة بمجابهة التحديات و التحولات المحيطة بها في ظل التطورات و التوجهات الاقتصادية الحالية.

وتأتي أهمية الدراسة تزامنا مع التطورات الملموسة في الاقتصاد الوطني والعالمي، لا سيما بعد الانضمام المرتقب للجزائر إلى المؤسسة العالمية للتجارة والذي سوف يصعب من مأمورية المؤسسات الوطنية في ظل منافسة طاغية، والتي تكون حدتها أقل بالنسبة للمؤسسات التي تحقق التميز من خلال تبني أفضل الممارسات واستثمار أمثل في الكفاءات.

❖ أهداف الدراسة:

نستعرض في هذه الدراسة أهمية إدارة الكفاءات ومدى مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي ، من خلال التطرق إلى مختلف الجوانب الخاصة بإدارة الكفاءات، إبراز مدى اهتمام المؤسسة بإدارة كفاءاتها من خلال اعتماد الأساليب المساعدة على ذلك.

كما نستعرض أهمية التميز المؤسسي ومعرفة مختلف جوانبه وعلاقته بإدارة الكفاءات، وذلك بتشخيص واقع إدارة الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة وأثر ذلك على التميز المؤسسي لديها.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:**

1. بحكم الاختصاص في إدارة وتسيير المؤسسة وارتباط الموضوع بهذا الجانب .
2. معرفة واقع إدارة الكفاءات في المؤسسة الجزائرية ومدى تطلعها لتحقيق التميز المؤسسي.
3. انعدام الاهتمام الكافي بموضوع الكفاءات لدى المؤسسات الجزائرية.

❖ **حدود الدراسة:**

- ✓ **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم لجامعي 2016-2017.
- ✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث في مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية ببرج بوعريريج.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي.

❖ **الدراسات السابقة :**

- **رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء)**، رسالة ماجستير علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011/2010. وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- التعرف على كيفية تسيير و تقييم و تطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية، من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية و تعد الكفاءات أهمها، كما تعتبر الكفاءات التنظيمية و التي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط العامل المحقق للتميز، والميزة التنافسية للمؤسسة لا تكمن في مواردها و إنما في طريقة المزج بين هذه الموارد و هو ما توفره الكفاءات.

- **عبد المحسن أحمد حاجي حسن: ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)**،رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2010. وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية،و الاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل متساوي في تحقيق الريادة لعمل المؤسسة.

سملالي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2004/2003. وهدفت الدراسة إلى:

- محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق ميزة تنافسية.
- محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية.
- التأكيد على أهمية الدور المتنامي للرأسمال الفكري كأحد أهم عوامل تحقيق التفوق التنافسي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:الموارد الداخلية و الكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية و التنافسية، كما بينت الدراسة أن الموارد البشرية أصبح لها دور استراتيجي

ضمن موارد المؤسسة بسبب قدرتها على الإبداع و الابتكار، و مصدر الأداء المتميز للمؤسسة،كما أن المعرفة و إدارة المعرفة هما الرهان الحقيقي للنجاح في عصر المعلومات.

❖ منهج وأدوات الدراسة :

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بالنسبة للفصلين (إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي). وبالنسبة للفصل الثالث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع إدارة الكفاءات في مؤسسة كوندور وأثره على التميز المؤسسي.

أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في المسح المكتبي، والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا المقالات والملتقيات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذا القواعد و البرامج الإحصائية الملائمة لدراسة الحالة في هذا الموضوع.

❖ هيكل الدراسة :

لأجل مناقشة الإشكالية المطروحة واستخراج النتائج، ومن ثم اختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم الخاتمة، تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الفصول وأيضا الاقتراحات المقدمة.

نورد الفصل الأول بعنوان (**مدخل إلى إدارة الكفاءات**) والذي تضمن أربع مباحث، خصص المبحث الأول للتطرق إلى ماهية الكفاءات البشرية، من خلال مفهومها، و أنواعها ، أما المبحث الثاني فتناول ماهية إدارة الكفاءات، وذلك بالتطرق إلى مفهوم إدارة الكفاءات ومقارباتها وعملية تشخيص الكفاءات، والمبحث الثالث خصص لآلية إدارة الكفاءات البشرية، في حين تناول المبحث الأخير توجهاتها.

كما تم تقسيم الفصل الثاني الذي جاء بعنوان (**الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي**)، إلى أربعة مباحث، خصص المبحث الأول للتعرف على مفاهيم أساسية في التميز، وذلك بالتطرق إلى مفهوم التميز، ثقافة التميز وإدارة التميز، أما المبحث الثاني فخصص لماهية التميز المؤسسي، وذلك بتناول مفهومه أهميته، قواعده ومتطلباته و خصائصه، في حين تناول المبحث الثالث الركائز الأساسية للتميز المؤسسي من خلال التطرق لمراحل

تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده ، والمبحث الأخير تطرق إلى نماذج وجوائز التميز المؤسسي المعمول بها في بعض الدول.

أما الفصل الثالث فخصص للدراسة الميدانية، والتي تم إجراؤها بمؤسسة كوندور لتوضيح الأثر بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي عبر ثلاث مباحث، تم تقديم المؤسسة والإشارة إلى أهدافها في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، في حين تناول المبحث الأخير تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

و تم تلخيص أهم ما تناولته المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم الاقتراحات.


الفصل الأول
مدخل إلى إدارة الكفاءات

مقدمة الفصل

إن من أهم المعتقدات التي كانت سائدة إلى وقت قريب أن ثروات الأمم وسر نجاح المؤسسات، إنما يكمن في ما تمتلكه من أصول مادية فقط مثل: الأراضي والمباني وغيرها، ولم يكن يولى أي اهتمام إلى مدى تأثير الأصول غير مادية، ولكن بمرور الوقت ودخولنا عصرا جديدا عصرا أساسه التكنولوجيا، والمعرفة، والسرعة اللامتناهية أصبح العنصر البشري، وما يمتلكه من مؤهلات هو المؤثر الحقيقي في نجاح تلك المؤسسات، وعليه بدأ يشيع استخدام مصطلح الكفاءة أو الكفاءات باعتباره منجم للتميز وخلق القيمة وطريق النجاح .

نحن في بحثنا، سنحاول تسليط الضوء على هذا الموضوع الهام من خلال المباحث الآتية:

- المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات البشرية.
- المبحث الثالث: آلية إدارة الكفاءات البشرية.
- المبحث الرابع:التوجهات الحديثة لإدارة الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

أخذ مصطلح الكفاءة يفرض نفسه في أغلب الدراسات الجادة التي تتناول موضوع عوامل تميز ونجاح مؤسسات الأعمال المعاصرة، باعتباره أحد أهم المداخل التي تشكل مفاتيح التألق والتميز.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

إنه من الصعب الخروج بمفهوم مشترك للكفاءة، باعتباره من المصطلحات والمفاهيم التي يصعب الإجماع على تحديد تعريف واحد وشامل لها حتى أن **(Gue Le Botere)** وصفها بالحرباء الفكرية[1] ، إلا أنه توجد بعض المحاولات الجادة والهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعلّ أهمها المبادرة التي أقدم بها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (conseil national du patronat français) الذي أعيدت تسميته منذ سنة 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية (mouvement des entreprises de France) (MEDEF) في الفترة من أفريل إلى ديسمبر 1997 والتي جمع من خلالها حوالي 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات وقطاعات نشاط مختلفة، بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم والآليات المتعلقة بهذا المدلول، ليخلص في النهاية أن الصعوبة تكمن في :[2]

1- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة، مما يضفي الكثير من اللبس والتباين في المحتوي.

2- تعدد مجالات التطبيق أو الاستعمال فنجد أنها تستعمل في الإدارة – التسويق و الإنتاج....الخ ، وهذا مما ينعكس باختلاف مضامينها واتساع معانيها.

3- من بين أهم الصعوبات التي حالت دون تضيق وحصر المجال التعريفي لمفهوم الكفاءة هو تعدد أنواع الكفاءات، حيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية، والكفاءات التقنية، والكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية، بالإضافة إلى تعدد أنواع المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) .

4- تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات، فقد أحصى (**Daniel Held**) ست مقاربات مختلفة:[3]

---

[1]. ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)**،مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة، 2009، ص 111.

[2]. نفس المرجع، ص111.

[3]. نفس المرجع ، ص 112.

- مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية (SAVOIR).
- مقاربات تركز على المعارف العملية (SAVOIR – FAIRE).
- مقاربات تركز على السلوكات (SAVOIR –ETRE).
- مقاربات تدمج المعارف والممارسات السلوكية.
- مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية (Compétences Cognitives).
- مقاربات تركز على النشاطات.

وما زاد من صعوبة الإجماع حول هذا المصطلح ارتباطه بمجموعة من المصطلحات الأخرى القريبة منه، أو تلك التي شاع استعمالها للإشارة إلى معنى يراد به معنى الكفاءة، ولعل أهمها: [1]

1.**الفعالية**: "هي القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقا لمعايير محددة مسبقا.[2]

2.**المهارة**: مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية.والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان[3]، وقد تشير إلى السرعة والدقة والبراعة في أداء نشاط معين.[4]

3.**القدرة**: بمعنى الاستطاعة على الحكم، التحليل، والتهيئة لتلقي التدريب لاكتساب ثم تنمية المهارات.[5]

4.**الاستعداد**:يتعلق بالتوقعات المستقبلية لسلوك الفرد في عمل معين بشكل يوحي إلى مدى إعداد الفرد إلى مستوى معقول من الجودة أو التعلم.[6]

---

[1] . محمد عواد، **تأملات في إدارة الموارد البشرية** (الكتاب الثاني من سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية)،[على الخط]، متاح على: https://drive.google.com/file/d/0B3_0MxSwg-e5WTB1ZWdHN1JQSU0/view، تاريخ الإطلاع: 12-04-2017.

[2] . مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص57.

[3] . محمد عواد، مرجع سبق ذكره.

[4] . عبد الرحمن جمعة واني، **المهارات الحياتية وعلاقاتها بالذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية في قطاع غزة**، رسالة الماجستير في علم النفس، تخصص الصحة النفسية ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة،2010 ، ص 26.

[5] . محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، القاهرة، مصر،2005، ص90.

[6] . سلم بن معيض بن حميد القثامي، **الاستعدادات الأساسية ومستوى التحصيل الدراسي لدى طلاب الكلية التقنية بمحافظة الطائف** ، رسالة الماجستير في علم النفس، تخصص تعلم، كلية التربية،جامعة أم القرى، الرياض،2010 -2011، ص23.

5.**السلوك**: السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.[1]

وفي مايلي بعض التعريفات التي تناولت مصطلح الكفاءة:

أ. **تعاريف معجمية**: وردت للكفاءة مجموعة من التعريفات نوردها أهمها في مايلي:[2]

1. هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما، والتي تمارس في حدود القانون.
2. الكفاءة استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية، تقوم بموجبة، بهذا الفعل أو ذاك ضمن شروط معينة. وبهذا المعنى يمكن القول كفاءة المدرس وكفاءة القاضي وكفاءة الشرطي.....
3. الكفاءة قدرة الفرد أو المؤسسة على إنتاج، وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على إن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة.
4. عرفت الكفاءة على أنها: معرفة تطبيق على أساس الحركة والاستعمال الفعال لمحمل الموارد.
5. الكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة والمنتقاة والمشروطة.

ب. **تعريف الجمعية الفرنسة للمعايير الصناعية** AFNOR :

"الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط". [3]

ج. **تعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة** بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة، والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".

د. كما يمكن تعريفها على أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية، وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل ".[1]

---

[1] . طالب أحمد دنيا،**مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة**،رسالة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة بسكرة،2014،ص04.

[2] . محمد عواد، مرجع سبق ذكره.

[3] . الثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 111.

وعليه فالمؤسسات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الإطار المعنوي, وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط, فان هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المؤسسة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل.

هـ. **الكفاءة من وجهة نظر الإدارة** : "هي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام "، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة".[2]

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الكفاءة هي المعارف و المهارات و المؤهلات و الخبرات التي يحوزها الفرد و القابلة للتطوير،حيث تجعله مؤهلا لشغل وظيفة أو أداء مهمة،و ذلك بتوافر الرغبة والقدرة، و أن يكون جديرا بذلك.

من التعاريف السابقة، نجد أن أهم خصائص الكفاءات تتمثل في:

1-الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات.[3]

2-الكفاءات شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المجالات.

3-الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.[4]

4-الكفاءات مرتبطة بالسلوكات وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.

5-الكفاءة مفهوم مجرد فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة. [1]

---

[1] . عبد الغفار حنفي, **أساسيات إدارة منظمات الأعمال**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2006، ص 224

[2] . بن جدو محمد الأمين، **دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز،دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد(كوندور) ببرج بوعريريج**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013، ص20.

[3] . محمد عواد، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

[4] . أحمد بلالي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، الجزائر،2007 ، ص96.

6-الكفاءة مكتسبة، فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب من خلا ل تدريب موجه.[2]

7-الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.[3]

8-الكفاءات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.[4]

9- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين.[5]

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية

لقد تعددت التصنيفات والتقسيمات للكفاءات، إلا أنه يمكن حصرها في الأنواع الآتية:[6]

1-**تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية** : تحتاج كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات وهي:

✓ **الكفاءات الفكرية أو التصورية** :وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقاتها بالمحيط الخارجي بكل عناصره.

---

[1] . سعيد عيمر، **التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،يومي 12 و13 نوفمبر2005،ص98.

[2] . موساوي زهية، خالدي خديجة، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات–الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، الجزائر،أيام 08-09 مارس 2005، ص177.

[3] . إسماعيل حجازي، **مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، الجزائر،أيام 08-09 مارس 2005،ص120.

[4] . نفس المرجع السابق،ص121.

[5] . زكية بوسعيد، **أثر تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية العمومية**،رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر،2007-2008،ص 32.

[6] . ثابتي الحبيب ،بن عبو الجيلالي ،مرجع سبق ذكره، ص120.

✓ **الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية** : وتتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة ، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته بمسؤوليه ومعاونيه.

✓ **الكفاءات التقنية** : تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا، تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة.

2- **تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة** : ونميز نوعين من الكفاءات هما:

✓ **الكفاءات الخصوصية** : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي، بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة.

✓ **الكفاءات المشتركة** : هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لانجاز أنواع كثيرة من المهام، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل .

3- تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحيازة : وقد تم تصنيفها إلى فردية وجماعية:

✓ **الكفاءات الفردية**: تعرف على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها، من أجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين ،والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات[1]. وبغرض التبسيط فان الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي،التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة،ويقترح بعض الباحثين والاستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية حسب مجموعة (Hay) حيث توجزها فيما يلي :[2]

- كفاءات عمل وتضم دافعية الأداء والاهتمام بالنظام، والجودة إلى جانب المبادرة والبحث عن المعلومات.
- كفاءات الإعانة والخدمة، وتشير إلى التفاهم بين الأفراد والتوجه نحو خدمة الزبون

[1] . مهديد فاطمة الزهراء، قبايلي أمال، **دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية** ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، أيام:21 و22 فيفري 2012.

[2] .الحبيب ثابتي، عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص121.

- كفاءات التأثير من خلال النفوذ والتأثير على روح التنظيم وإقامة العلاقات.
- كفاءات إدارية، والتي تظهر من خلال تطوير المعاونين، التوجيه، العمل الجماعي والتعاون، وإدارة الفريق.
- كفاءات معرفية؛ وتتجلى في القدرة على التصور والتصميم والخبرة التقنية بالإضافة إلى التفكير التحليلي.
- كفاءات الفعالية الشخصية التي تنبع من القدرة على التحكم في الذات،الثقة في النفس،القابلية للتكيف.

✓ **الكفاءات الجماعية:** الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجود بين الكفاءات الفردية ، و تتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك،معرفة الاتصال ،معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا[1]. أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها، فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

– تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

– اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.

– ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.

– إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

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

4-**تصنيف الكفاءات من حيث الدور**:هذا التصنيف يشمل الآتي:

✓ **الكفاءات المحورية:**تعرف على أنها "نتيجة نسق تعلم جماعي للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا".[3] ومن أجل وصول المؤسسة إلى تحقيق الأهداف

---

[1] . بن جدو محمد الأمين ،مرجع سبق ذكره، ص 09.

[2] . نفس المرجع السابق، ص10.

[3]. كمال منصوري، الهام منصوري، **مساهمة مهارات القطب المهارات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، الجزائر، أيام21 و22 فيفري 2012.

المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم، ولا بد من إدارتها، وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يأتي:[1]

*الاكتشاف: يجب أن لا تخلط بين الكفاءة المحورية والمهارة، وكذلك يجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس في منتج واحد.

*الاكتساب: وذلك من خلال استغلال كفاءات حالية، أو عن طريق إثراء مهارات صغيرة وصهر بعضها مع البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة.

*البناء :يعتبر من أصعب مهام الإدارة وأطولها وقتا.

*النشر: بمعنى محاولة تعميم تلك الكفاءة على مختلف جوانب المؤسسة.

*الحماية: أهمية هذه المرحلة من أهمية بقاء المؤسسة، لذا يجب أن تسلك المؤسسة كافة السبل الكفيلة بحماية كفاءاتها المحورية.

✓ **الكفاءات الإستراتيجية:** فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالمؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، وتكنولوجياتها وعملياتها الروتينية، والعلاقات مابين مواردها البشرية، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:[2] الموارد المادية، الموارد البشرية والموارد التنظيمية. وبعبارة أخرى فان الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية.

✓ **الكفاءات التنظيمية:** الكفاءات التنظيمية أو كفاءة المؤسسة تتعلق أساسا بمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، ومدى مرونتها من خلال تقليل الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال للإفراد لإبراز إبداعاتهم، وزيادة

[1] .كمال منصوري، مرجع سبق ذكره.

[2] . سملالي يحضيه، بلال أحمد، **الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة ورقلة، الجزائر، أيام: 09 /10 مارس 2004، ص140.

تطوير كفاءاتهم الفردية والجماعية. هذا الأمر يسمح بزيادة قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع بيئتها[1]. وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة). إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى، نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والتنفيذ، وحتى الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.[2]

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات البشرية

لعل من أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بتسيير وإدارة الكفاءات باعتبارها حجر الزاوية، والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الكفاءات البشرية

هناك مجموعة من التعريفات المقدمة لإدارة الكفاءات، نبرز أهمها في النقاط الآتية:

1. تشير إدارة الكفاءات إلى "التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط" [3].
2. كما يمكن أن تمثل" مجموع الأنشطة الموجهة للاستغلال والتنمية بشكل مثالي لكفاءات الأشخاص أو الأفراد وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة."
3. وهناك من يرى: أن إدارة الكفاءات تكون من خلال التكاملين أحدهما الأفقي والآخر العمودي، فإذا أرادت المؤسسة تسيير أحسن للكفاءة، فيجب أن يكون هناك تلاحم أكثر بين مختلف الوظائف الإدارية لوظيفة الموارد

---

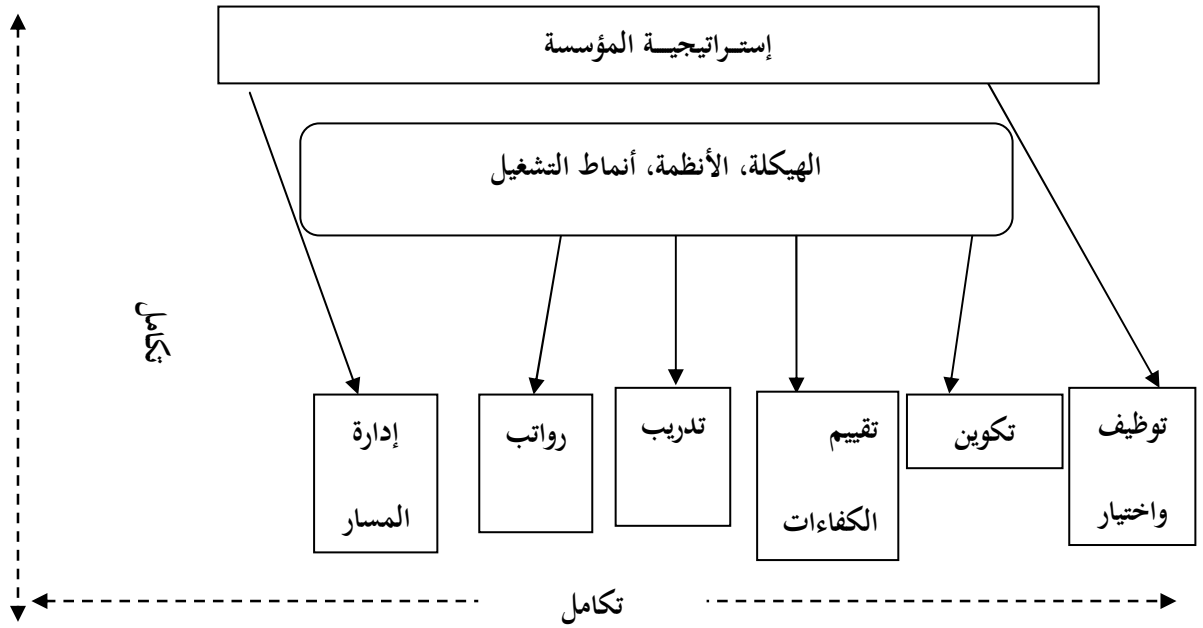
[1].إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، **نحو الرفع من كفاءات إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، أيام21 و22 فيفري 2012.

[2].محمد عبدو، مرجع سبق ذكره.

[3].رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، **التطور التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات**،ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر،2006.

البشرية بالمؤسسة بطرقة منهجية مدروسة تتماشى والأهداف والاستراتيجيات المسطرة من قبل المؤسسة [1] .
والشكل الآتي يوضح طبيعة هذا التكامل.

الشكل رقم(1-1): التكامل الأفقي والعمودي للكفاءات



Sources: Lou Van Beirendonck, **Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique, 2006, p33.

ففي حالة التكامل العمودي يتم تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة وإستراتيجية المؤسسة، فيجب أن تنتقى هذه الكفاءات، ثم تنظم وتطور من خلال التكوين التدريب، وتحفز بكيفية تسمح بتحقيق مهام المؤسسة، أما في حالة التكامل الأفقي،فيتم تكييف مختلف أنشطة تسير الموارد البشرية، فالكفاءات تمثل المحرك الأساسي لهذا التكيف.

[1]. يحياوي سليمان، **تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن عزوز بسيدي بلعباس**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر ،2006-2007، ص67.

4.كما يمكن تعريفها على أنها "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف، وذلك بدعم قدرات العاملين لديها".[1]

فمن خلال ما سبق، فان إدارة الكفاءات هي نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها ،وتنميتها وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكانياتها المحتملة.

ومن بين أهداف إدارة الكفاءات نذكر:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.[2]
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.[3]

المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات البشرية

إن فكرة مقاربات إدارة الكفاءات إنما أساسها الأهمية والنظرة الشمولية للكفاءات، بالإضافة إلى المكانة التي أصبحت تتبوؤها ضمن نظام الإدارة، لكونها تربط بين ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة.

---

[1]. زكية بوسعيد، مرجع سبق ذكره، ص20.

[2]. عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، **تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 13/12نوفمبر 2005،ص117.

[3].نشلان عائشة، درويش عمار، **تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية،دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات والمساهمة في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،الجزائر، يومي 21 و22فيفري 2012.

أولا: المقاربة التسييرية: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة الاستغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة أو المهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.[1]

وفقا لهذه المقاربة، لابد أن تكون هذه المكونات الثلاثة للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل؛ أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.[2]

ثانيا: المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا. فبالتفاعل الايجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية.[3]

ثالثا: المقاربة الإستراتيجية: وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخري مشابهة.[4] ومنه لتحقق أهدافها المسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من اثر أفضلية تجميعها، ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز، فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية والتي:[5]

---

[1]. سملالي يحضيه، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 ، ص142.

[2]. نشلان عائشة، درويش عمار، مرجع سبق ذكره، ص 142.

[3]. سلامي فتيحة، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة**، رسالة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر،2014،ص27

[4]. نفس المرجع السابق، ص 27

[5]. سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص143.

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجيا جديدة.
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فإدارة الكفاءات ومتابعتها يتطلب القدرة المتعددة ومتكاملة.

المطلب الثالث: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

إن الأهمية التي يكتسيها موضوع تشخيص الكفاءات، ألزم علينا إفراده في مطلب خاص حتى يكون قاعدة أو أساس تنطلق منه مختلف الوظائف الأخرى.

أولا البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها: يتم ذلك من خلال:[1]

- **التقييم الدائم والمستمر للكفاءات** من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها اختبارات متعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم، إذ تتم هذه العمليات التقويمية المهيكلة، والمؤسسة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.

- **الكشف عن الكفاءات النادرة:** حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المؤسسة التنافسية.

---

[1]. بن عيسى محمد المهدي، **العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى المنطق الرأسمالي الإستراتيجي**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص71.

- **الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة:** بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم، وإمكانياتهم، وقدراتهم الأكيدة لاشتغالهم في الوظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في النشاطات تعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمؤسسة، إن هذه الكفاءات المخفية للهيئات الإدارية تشكل حقلا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاعة في الأداء وتحسينها، أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا: البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها: تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية، فهي ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن الفرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن لديها كفاءات نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك الكفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:[1]

- روح التعاون والمساندة والتكامل المهني بينهم.
- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير.
- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفعالية.

هذه المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصيصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

- **تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد:** يختلف هذا التشخيص عن سابقه ،كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن النشاط الصناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقنية للممتلكات والتجهيزات.كما تهدف

[1]. سملالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص144.

هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل الآتية:[1]

* المستوى التكنولوجي، من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية.

* ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثارها على جودة السعر والمنتج.

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسية من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، وتعويضها وكيفية توزيعها عن قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين أو الخبرة. بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجيتها، وأخيرا تحديد دورة حيات الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

- **التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية:** تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي:[2]

* التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكاملة في الموارد البشرية، وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات والقدرات والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بإدارتها وتنميتها من خلال إدارة الموارد البشرية (التدريب، وإدارة الحياة الوظيفية...).

* تحديد الكفاءات الإستراتيجية وإدارتها وتقدير قيمتها الإستراتيجية المحققة للميزة التنافسية.

* يؤدي تحديد البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات الزبائن، وإستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إن هذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المؤسسة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود كفاءات بشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

---

[1]. بن عيسى محمد المهدي،مرجع سبق ذكره، ص72.

[2]. سملالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص145.

المبحث الثالث: آلية إدارة الكفاءات البشرية

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أساس تنافسية وأداء المؤسسات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى سيرورة إدارة الكفاءات من خلال ثلاث عناصر هي: تخطيط واكتساب الكفاءات، تطوير الكفاءات،تقييم الكفاءات.

المطلب الأول: تخطيط الكفاءات واستقطابها.

تكتسي عملية التوظيف أهمية بالغة بالنسبة لإدارة الكفاءات، فهي تمر بعدة مراحل بدءا بإعداد مواصفات الكفاءات حتى مرحلة التعيين، وتعد عملية ذات أهمية بالغة و حساسة كونها مبنية على التسيير التوقعي والاستراتيجي.

أولا: تخطيط الكفاءات البشرية.

يتمثل تخطيط الكفاءات في " التنبؤات النّظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية، وعرض هذه الموارد في المؤسسة خلال فترة مستقبلية"[1]، فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها. وتستند عملية التخطيط للكفاءات البشرية إلى معلومات أساسية من أهمها:[2]

- الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- الإطار العام لخطة المؤسسة للعام التالي.
- معلومات حول سوق العمل المحلي والدولي للكفاءات البشرية.
- بطاقات وصف الوظائف.
- طلبات الإدارات لشغل الوظائف الشاغرة " استحداث وظائف، تعديل الوظائف القائمة ".
- معلومات متجددة عن عروض الجامعات والمعاهد لخريجيها وطلابها.
- معلومات عن شروط استقدام العمالة الأجنبية بحسب القوانين و النظم المعمول بها في الدولة.

---

[1].سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003، ص 56

[2]. علي سلمي، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008، ص 119.

ويمكن النّظر إلى أهمية تخطيط الكفاءات من المستويات الآتية:

أ. على مستوى المؤسسة: تستفيد المؤسسات من عملية تخطيط الكفاءات لتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العملية تضمن للمؤسسة:[1]

* تحقيق التّوازن كمّا ونوعا بين جانبي العرض والطلب على الكفاءات البشرية، مما يساعد على تحقيق الانتفاع الأمثل بهذا المورد الهّام داخل المؤسسة حيث أنها ستكون عند المستوى الملائم لاحتياجات العمل.
* القدرة على التّكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، سواء التي تنتج بسبب تغيرات في القوانين والتّشريعات، أو بسبب دخول منافسين جدد، أو الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة.
* الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الكفاءات الحالية، مما يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد من داخل منظمتهم.
* القدرة على تدبير وإعداد النّوعيات النادرة من العمالة الماهرة، إضافة إلى إعداد الكوادر الإدارية والقيادية التي تحتاج إليها المؤسسة نتيجة عملية الإحلال، أو حدوث توسعات، أو دخول مجالات جديدة، حيث تحتاج هذه العملية وقتا طويلا؛ فضلا عن أن محاولة جذب مثل هذه النّوعيات من منظمات أخرى ليست عملية ميسرة.
* كما يساهم تخطيط الكفاءات في تخفيض التكاليف المرتبطة بالكفاءات البشرية، عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفء، وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك التي تتطلب مهارات عالية.
* يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات كفاءة الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري.

ب. على مستوى الفرد: يعتبر تخطيط الكفاءات هاما بالنسبة لكل فرد من المؤسسة، لأنه يساعد في[2]:

---

[1]. محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**،دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2004، ص 42

[2]. محمد سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 56.

* تحسين المهارات واستخدام القدرات في الوقت المناسب، ممّا يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

* يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

* يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الكفاءات البشرية، وبالتّالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

* يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالفرد، وهو أمر له أهمية في خدمة أنشطة الأفراد ومن ثمّ باقي الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

ثانيا: استقطاب الكفاءات.

يعرف الاستقطاب بأنه "عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد و الوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين والانضمام للمؤسسة ".[1] ويهدف استقطاب الكفاءات البشرية إلى ما يلي:[2]

- ✓ توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المؤسسة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
- ✓ الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- ✓ تحقيق المسؤولية الاجتماعية و لقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- ✓ العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذي كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

---

[1]. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة،2004، ص88.

[2] . الصيرفي محمد، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 77.

ولكي تتمكن المؤسسة من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، فإنها تعتمد على مجموعة من المصادر أهمها:[1]

أ المصادر الداخلية: من أهم مصادر الاستقطاب من الداخل ما يلي :

***الترقية:** وتكون في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف القيادية فتقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها للتقدم من الوظيفة الدنيا إلى العليا إذ لا بد أن ترتكز الترقية على أسس موضوعية وعادة لنجاحها . حيث يتم الاعتماد على المصدر عادة عند الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية والقيادية.

***النقل والتحويل الوظيفي:** يتم نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى أو فرع إلى آخر قصد خلق التوازن في إدارة المؤسسة من حيث عدد الأفراد

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

ب. المصادر الخارجية: هي تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجات من الموارد البشرية، ومن أهمها :

***المراكز المهنية والمعاهد والجامعات:** وهي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بالمدارس والمعاهد والجامعات بهدف الحصول على الخرجين بواصفات محددة والذين تنقصهم الخبرة العملية .

***التقدم مباشرة للمؤسسة:** تتمثل في الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبة واستعداده للعمل ويذكر فيها مؤهلاته وقدراته, ويتم إرسالها عن طريق البريد أو عن طريق شخصي.

***المراكز الاستشارية:** هي وكالات خاصة تختص في المساعدة في جلب الأفراد لشغل بعض الوظائف الفنية والإدارية لبتي تتطلب مهارات وقدرات خاصة.

***النقابات العمالية** : والتي توفر إجراءات البحث عن الكفاءات, حيث تلتزم النقابة بصلاحية العامل والتزامه ويخص المستويات الدنيا من الوظائف.

---

[1]. نذيرة بوزيد، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012، ص 77- 78.

* **الإعلان والانترنيت:** حيث يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف وتتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان , أما شبكة الانترنيت فتحتل صدارة المصادر الخارجية في الوقت الحاضر حيث أصبحت الأكثر أهمية وهو ما يعرف بالتوظيف الالكتروني.

ثالثا: الاختيار والتعيين.

يمكن تعريف الاختيار على أنه"تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة الشاغرة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره".[1] ومنه تبرز أهمية اختيار الكفاءات البشرية أنها لا تتحقق بمجرد اختيار الأذكى والأكثر تأهيلا لوضعه في المنصب الشاغر، بل تأتي من الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة والمجردة، إذ هي عملية مواءمة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة.[2] وبعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمؤسسة في طلبات الاستخدام ومن خلال المقابلات المختلفة، يتم اصدر قرار التعين بعد موافقة الإدارة العامة.

المطلب الثاني: تقييم الكفاءات البشرية

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمراكز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية .

هناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها:[3]

[1]. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

[2]. بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص23.

[3].نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

1.مقابلة النشاط السنوية : تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

2. المرافقة الميدانية: وتسمح للمسئولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين .وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم ، إذا لم يكن مكونا قبلا،

3. **مرجعية الكفاءات:** إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وهي كملزمة وثائق الموارد البشرية ضمن برامج التسيير المتاحة للمؤسسة، وتعد منبع يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخد في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية والمنح والقدرات من أجل معرفة وتحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها، بصفة أخرى هو ملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح أجور الأعمال كذلك أنها أداة المتباعدات الداخلية.

تعرف كذلك، أنها "أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نموذج العمل في الفرع المهني، وتنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن،ثم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد".[1]

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المؤسسة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة مرجعية الكفاءات، وتتشكل من ثلاثة أجزاء أساسية:

- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده، ...).
- معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).
- معلومات عن الحركية (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل، ...).

[1]. نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

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

4. طريقة مركز التقييم: وتعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل :المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة .

5. طريقة الإدارة بالأهداف: عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لقياس الأداء فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها و انجازها، حيث تشير الإدارة بالأهداف إلى تلك:"طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات".[1]

وأسلوب الإدارة بالأهداف يفسح المجال لكامل طاقات الفرد ومسؤوليته ويعطي توجيهاً مشتركاً للجهود والرؤية وكذلك يخلق مبدأ العمل بأسلوب الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة.

تختلف مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف باختلاف فلسفة القائمين على تطبيقها وإمكاناتهم وخبراتهم العملية، وقد اتفق الباحثون على مجموعة من المراحل نحددها في الآتي:[2]

- ✓ مرحلة الأهداف العامة للمؤسسة, وفيها تصاغ أهداف المؤسسة وتصمم أساليب إنجاز هذه الأهداف مسبقاً لقياس مدى بلوغ الأهداف.
- ✓ مراجعة تركيب المؤسسة للبحث عما إذا كان تركيبها يتلاءم مع الأهداف العامة ويتمشى معها.
- ✓ يضع المسؤول الإداري أهدافاً ومقاييس للمرؤوسين لكي يقوموا بتنفيذها كما يقوم المرؤوسون أنفسهم باقتراح أهداف ومقاييس لأعمالهم.

---

[1]. سمية بنت سليمان الرحيلي، **الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة**، رسالة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

[2]. موسى بن سليمان سعد الحربي، **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2008، ص18.

- ✓ الحصول على الموافقة المشتركة على أهداف المرؤوسين , وقد تكون بمثابة مراجعة الأهداف العامة التي قد تؤثر على الأهداف التي وضعها المرؤوسون.
- ✓ التغذية الراجعة للنتائج تؤثر بدورها في المخرجات ويترتب عليها حذف الأهداف غير المناسبة.
- ✓ الاستفادة من التغذية الراجعة في مراجعة المرؤوسين في ضوء أهدافهم وهذه المراجعة تكون بصفة دورية مستمرة.
- ✓ مراجعة إنجاز المؤسسة وهي بدورها تؤدي إلى وضع الأهداف العامة للمؤسسة

وتتخلص أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باعتبار أنه كلما زاد وضوح الهدف المنشود أدى ذلك إلى تحسين العوامل التالية:[1]

أ- تحريك الإنسان للعمل وتقوية رغبته فيه

ب- الترشيد إلى الطرق المناسبة للأداء.

ج- ضمان تنسيق الجهود وانسجامها وتكاملها وتوجهها جميعاً نحو الغاية المقصودة.

د- جعل مهمة القائد سهلة في توجيه المرؤوسين.

المطلب الثالث: تطوير الكفاءات البشرية

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها بـ: " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم".[2] ومن أهم أدوات تطوير الكفاءات نجد:

أولا: التدريب:يمكن أن نعتبر التدريب وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ويعمل على تنمية المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه، ويعرف التدريب بأنه "هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف

[1]. نفس المرجع السابق، ص 19.

[2]. shimon ldolon et autres ,**la Gestions des Ressources Humaines - Rendance en JEUX ET Pratiques Actuelles**-, 3éme édition, village mondial, canada, 2002, p307.

وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب".[1] تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيأهلون لها بالإضافة إلى إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهارتهم.[2]

والتدريب يعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المؤسسة، إذ إن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات الإنسانية.[3] فالتدريب لا يقتصر على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون ويطبقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونها قبل التدريب، إن عملية التدريب في المؤسسة تمر بأربع مراحل مترابطة:[4]

1- تحديد الاحتياجات التدريبية :تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغيرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.

2-تحديد الأهداف التدريبية :تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لذا على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى فإن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه

---

[1].ثروت مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة، عمان، الأردن،2010، ص201.

[2].يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص272.

[3].خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان، الأردن،2007، ص 126.

[4].بابا عبد القادر، إبراهيم إسماعيل، حسين حديد، **قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق فالميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر،يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.

من جوانب ترتبط بأداء العاملين، تشمل هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.

3- تصميم البرامج التدريبية: في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلا، إن التصميم يضم كل من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه.

4-**تقييم البرامج التدريبية:** بالنظر إلى أهمية البرامج التدريبية عموما للمنشأة فلابد من آلية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته. وهكذا تتم عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه، إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشاة على بينة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما من شانه إعاقة تحقيق أهداف البرنامج المحقق سابقا، لضمان تلفها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي.

وفي الأخير يمكننا القول أن التدريب لم يعد ترفا تمارسه المؤسسات متى و شاءت بل أصبح أمرا حيويا ورئيسيا لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة.[1]

ثانيا: التعلم كدعامة للتدريب: التعلم هو العملية التي يكتسب بها الفرد خبرات و تجارب جديدة تساعده على تعديل سلوكه بحيث يصبح أكثر قدرة على مواجهة مواقف الحياة، أو التكيف لمقتضيات البيئة التي يعيش فيها، والحواس هي أبواب المعرفة ولذا نلمس أثار التعلم من خلال ما يكتسبه الفرد من خبرات عن طريق هذه الحواس، وعملية التعلم تحدث دائما سواء كان الشخص يتعلم أو لا يتعلم فهي عملية مستمرة مدى الحياة، هذا ويتضمن التعلم سلسة من العمليات العقلية أي التعلم ليس عملية بسيطة بل إنه يقتضي:[2]

1-الإحساس والإدراك للخبرات والتجارب والمؤثرات المختلفة التي يتعرض لها الفرد في البيئة التي يعيش فيها.

2-الربط بين ما يدركه الشخص وبين خبراته القديمة التي يحتفظ بها عادة في الذهن.

3-الاحتفاظ بالخبرات الجديدة بحيث تكون مستعدة للظهور في الوقت المناسب لمعاونة الشخص على التصرف في المواقف الجديدة.

---

[1]. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص157.

[2].نفس المرجع السابق، ص132.

4-استدعاء أو تذكر هذه الخبرات في الوقت المناسب.

ويعتبر التعلم حجز الزاوية في عملية التدريب، وحتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لابد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي:[1]

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكل صحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها.
- تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح.
- تعليم الكفاءات البشرية الرؤيا المشتركة للأمور وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم... الخ.
- تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة.
- تعليم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم.
- أن تكون الكفاءات البشرية مهيأة نفسيا ومعنويا، ولديها استعداد والقابلية للتعلم الأشياء الجديدة والحديثة كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في واقع العمل، أي أن تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها أو يطبقها في الواقع.
- يتوجب نجاح برامج التعلم وتوفير المؤسسة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

المبحث الرابع : التوجهات الحديثة لإدارة الكفاءات البشرية.

إدارة الكفاءات في المؤسسات الحالية لم تعد تكتفي بالممارسات التقليدية لأنشطة الموارد البشرية، فالتطورات اللامتناهية وتأثيراتها المباشرة على المؤسسة ومختلف جوانبه، أدت بإدارة الكفاءات إلى تبني اتجاهات حديثة في ممارساتها كإدارة الجودة الشاملة، التمكين الإداري، إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية، وإدارة المعرفة.

[1]. عمرو وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 448-449.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة TQM.

تعّد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي أخذت حيزا كبيرا من اهتما الباحثين والإداريين ، وهو ما رصد لها عدة تعاريف ،إذ يمكن تعريفها على أساس الكلمات التي تكوّن المصطلح كما يلي:[1]

- إدارة: و تعني التخطيط والتنظيم والتوجه والمراقبة لكافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.
- الجودة: وتعني تلبية متطلبات العميل و توقعاته.
- الشاملة : والتي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و لإجراء التحسينات المستمرة.

*ويعرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات أفراد العاملين والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير ".[2]

* أما إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية ترى بأنها " تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، وهي تطبيق الأساليب الكمية لتحسين الخدمات وكل العمليات داخل المؤسسة".[3] فإدارة الجودة الشاملة " نظام إداري يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء".

*أما (**Edward Deming**) فيعرفها على أنها " إشراك و التزام الإدارة العليا و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته ".[4] وتعرف كذلك كمنهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون[5]،حيث أن هذا المنهج يعتمد المبادئ التالية:[6] التركيز على العميل؛ التحسين المستمر؛ التعاون الجماعي بدل

---

[1]. خالد بن سعد، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقا على القطاع الصحي**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1997، ص70.

[2]. محفوظ أحمد جودة، **الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 22.

[3]. زين الدين عبد الفتاح، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتب، القاهرة، مصر، 1996، ص25.

[4].خالد بن سعد، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[5].عمرو وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2000، ص 32.

[6].أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 22-27.

المنافسة؛ التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية؛ الوقاية بدل من التفتيش؛ المشاركة الكاملة؛ اتخاذ القرار بناءا على الحقائق؛ نظام المعلومات والاتصال.

من خلال التعاريف والمبادئ، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، ومسؤولية مشتركة لتحقيق أهداف المؤسسة بكل ما يتعلق بالجودة سواء الداخلية من خلال تفعيل النظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره، والعمل على مطابقة المواصفات وتحسين الأداء ، أو الخارجية عن طريق منتج يلبي رغبات وحاجات المستهلك . و بالتالي فـإدارة الجودة الشاملة منهج يمكن إيجاده دوما للوصول إلى أعلى جودة بأقل تكلفة ممكنة عن طريق التحسين المستمر للجودة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في حتمية اللجوء إلى انتهاجها من قبل المؤسسة، والتي فرضتها جملة من العوامل من بينها:[1]

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والتي ترتكز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي ،ما جعل إدارة الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يأتي بالعديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة أو العميل، فهي تساهم في:[2]

- تحسين الربحية والقدرة على المنافسة، وزيادة الفعالية التنظيمية.
- تحقيق رضا العميل

وبالتالي، فالمؤسسة تتطلع من خلال إدارة الجودة الشاملة تحقيق الأهداف الآتية:[3]

❖ تلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل مستمر مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج.

---

[1]. مأمون الدراركة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ، ص46.

[2]. محمد حسين عبد العالي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة و المواصفات القياسية الإيزو**، دار الفكر الجماعي، القاهرة، 2006، ص 60.

[3]. وهيبة حليمي وآخرون، **فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات** ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة،يومي 06 و07ماي 2007، ص25.

- ❖ التمايز في السوق من خلال تقديم منتج أو خدمة يشعر فيها العميل بأنه يتعامل بخصوصية في المؤسسة.
- ❖ تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء.
- ❖ تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل.
- ❖ ضمان استكمال للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز.[1]

المطلب الثاني: التمكين الإداري.

التمكين الإداري من بين الأساليب والاستراتيجيات الحديثة في التسيير الإداري للمنظمات، فهو يعتبر فلسفة إدارية تسمح بإتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات بدرجة أكبر للأفراد والمرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية من خلال المشاركة في إتخاذ القرار منحهم الحرية في ممارسة مهامهم.

*يعرف التمكين على أنه "تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في العمل، مما يقوي روح المبادرة و لإصرار على أداء مهام ذات معنى".[2]

*في تعريف آخر التمكين هو "العملية التي بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات كذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة، وبذلك يكون التمكين الإداري الأساس السليم الذي يمكن الفرد من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل المسؤوليات الوظيفية، والابتعاد عن المواصفات الوظيفية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي الهرمي، فتحقيق التميز في الأداء يفرض على أفرادها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المؤسسات وتبنيها لنظم حيوية ومرنة.[3]

---

[1]. قاسم خايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2005، ص 92.

[2]. أحمد علي صالح ، محمد ديب المبيضين، **مستوى ممارسة التمكين في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد التاسع، جامعة بسكرة، الجزائر،2011، ص68.

[3].عادل بومجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل–فرع جنرال كابل– بسكرة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 120.

يرتكز التمكين الإداري على المبادئ الآتية:[1]

1. تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها.
2. التحفيز والدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل،.....
3. وضوح الأهداف: يجب أن يكون لدى كل فرد الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة المؤسسة وأهدافها.
4. الملكية: ويتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الايجابي تجاه المؤسسات.
5. الرغبة في التغيير : يجب أن يكون لدى الإدارة الرغبة في التغيير لنجاح جهود التمكين.
6. نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء فيه.
7. الاحترام: إن جوهر التمكين يرتكز على مدى مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، ولا يمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة من دون أن تعتمد على احترام العاملين على اعتبارهم أصول فاعلة ترقى إلى مستوى الاستثمار فيها.

تبني هذا المدخل الحديث يسمح بالحصول على مجموعة من المزايا تشمل الفوائد الآتية:[2]

*خلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.

* إعطاء فرص أكبر للإبداع، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.

* المساعدة على التطوير والتحسين المستمر للعمليات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة.

* زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال جعل الزبون الداخلي يمتلك إحساسا بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.

* اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.

* تخفيض نسب الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.

* زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات.

---

[1]. نفس المرجع السابق، ص124.

[2]. أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية(المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر،2015، ص14.

* تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.

* شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية .

* المحافظة و البحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.

* خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة.

يعرف العصر الحالي بعصر إدارة المعرفة حيث أصبحت اقتصاديات العالم تعتمد على المعرفة بشكل كبير، وأصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق القيمة المضافة من عمليات المعرفة، وأضحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في المؤسسات، وتقوم على أساس أن المعرفة هي المورد المهم، وتسعى إلى إثراء الرصيد المعرفي بإنشاء معارف جديدة. وهذه العملية لا تتم إلا عن طريق المورد البشري، إذن أصبح من مسؤوليات مديري إدارة الموارد البشرية العمل على البحث عن المعرفة وتوليدها ونشرها وتبادلها مع من يحتاجها، وجعل عملية المعرفة سهلة وميسرة من خلال إيجاد الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة.[1]

إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والإبتكارية من أجل إكساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء، بمعنى آخر:"تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل

[1]. واكلي كلثوم، **دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة تطبيقية للمؤسسات الجزائرية حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر ، 2015،ص 45.

بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة".[1] ويمكن أن نشير إلى إدارة المعرفة على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعهم وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.[2]

من أجل استرشاد العمل مع إدارة المعرفة تعد المبادئ خاصتها بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها، ومن بينها نذكر :[3]

*أن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المؤسسة من اجل تحقيق اكبر عائد ممكن.

* الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لان المعرفة سياق إنساني وتقني.

* لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل و في كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد والجماعات والمؤسسات.

* استثمار إدارة المعرفة لا يمكن أن يكون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة.

* تستفيد إدارة المعرفة من نماذج ومسارات تدفقها مثل خرائط المعرفة.

* المشاركة في إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة.

* لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة.

* تتميز أنشطة إدارة المعرفة باللانهاية الملموسة والمرئية على عكس الإدارات الأخرى التي لها من مدخلات، وذلك ببساطة لأن طبيعة إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة.

---

[1]. نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء(دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص48.

[2]. ليث عبد الله القهيوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2013، ص25.

[3]. سمراء كحيلات، **تمكين المعرفة في المؤسسة الجزائرية**، رسالة الماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009، ص59.

* إن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المالية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية وملموسة تبقى في المؤسسة.

من المبادئ السابقة تبرز أهمية إدارة المعرفة في كونها المكافئ الأكثر حيازة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة، وذلك من خلال: [1]

- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة، ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.
- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المؤسسات ذات المعرفة المتميزة، وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
- المحافظة على الزبائن ذوي الولاء، وجذب زبائن جدد.
- تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

المطلب الرابع: إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية.

أولا: إعادة الهندسة: تشير إلى التغيير الجذري في عمليات المؤسسة، من أجل تحسين الأداء، وتعني البدء من جديد أي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة، ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء. أي أن إعادة الهندسة تغيير جذري في طريقة تنظيم المؤسسة، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغييرات العمليات، وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافئات.[2]

[1] . نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2] . عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 115.

ويرى آخرون أن إعادة الهندسة للمؤسسة هي أننا نفترض البدء من الصفر (Reengineering) ما يقابل بالفرنسية(Reconfiguration majeure) أي إعادة التصور الجذري و الكامل، و لا يكون ذلك إلا بتغيير ومساس في الهياكل القاعدية وتتمثل في إعادة تصور الإجراءات المعتمدة في المدى البعيد، والوصول إلى تصورات جديدة للعمل لإنشاء وخلق منتوج أو خدمة المؤسسة وإشباع عملائها.[1]

إعادة الهندسة هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة وهي: تخفيض التكلفة وتحقيق النوعية وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات.[2]

هناك مجموعة مبادئ تقوم عليها إعادة الهندسة، تتمثل في :[3]

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.
- التركيز على العمليات و ليس الوظائف.
- شمول المؤسسة ككل(العمليات، النظم، السياسات و الهياكل).
- التعرف على عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة.
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.

ولقد بينت الدراسات والتطبيقات، أن نظام إعادة الهندسة في حالة تطبيقه واستخدامه في المؤسسة سينعكس جذريا على فعاليتها وعملياتها بأشكال وأوجه عدة، منها:[4]

- زيادة نوع وحجم الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين.

---

[1]. نفس المرجع السابق، ص 116.

[2]. بلعور سليمان ،مصيطفى عبد اللطيف، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**،ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، الجزائر، يومي08 و 09 مارس 2005، ص5.

[3]. بوحنية قوي، **إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقاربة معاصرة**،ص112،[على الخط]، متاح على: https://revues.univ-ouargla.dz/images/banners/ASTimages/elbahithimages/BAHIN05/R0512.pdf، تاريخ الاطلاع: 18-04-2017.

[4]. بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 7.

- زيادة الشعور بالثقة والاستقلالية لدى العاملين.
- توسيع وامتداد مدى النشاطات و المهام التي تمارس من قبل العاملين و الإدارة.
- العمل في بيئة عمل جديدة.
- التركيز على العمليات الرئيسية لأداء المهام و الأعمال وإعادة تنظيمها وترتيبها ومحاولة حذف أو إلغاء أو التقليل بقدر الإمكان من العمليات الفرعية والثانوية أو غير المهمة على الإطلاق.

ثانيا: المقارنة المرجعية: في اللغة الانجليزية مصطلح (Benchmark) يعني مرجع أو نقطة مرجعية (Repère ou point de référence) ، وهي تعرف بأنها إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها والمؤسسة ذاتها، واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في صياغة خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف منها هو تصميم المؤسسة على أن تصبح أفضل من الأفضل، لأن المقارنة المرجعية تظهر مدى اليقظة الإستراتيجية والتنافسية والبحث عن المعلومات حول تموقع أكبر منافسيها، و كذا معلومات حول الأسواق، والمقارنة المرجعية تعد أهم المداخل الإدارية المعاصرة التي تتعلق بمجال التحسين المستمر إلى جانب إدارة الجودة الشاملة، فهي العملية المؤسسة للبحث عن أفضل التطبيقات والأفكار المبتكرة والإجراءات العملية الفعالة التي تؤدي إلى أعلى مستوى للأداء، كما أنها أسلوب عمل في مجال الأعمال يهدف إلى التحفيز على تحسين العمل، من خلال وضع تصميمات لأفضل الممارسات في أطار مقارنة بين مؤسسات الأعمال و ذلك من خلال معايير للأداء تساعد على معرفة العوامل التي مكنت المؤسسات من تحقيق أفضل أداء.[1]

والمقارنة المرجعية هي " عملية قياس مؤسسة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان، بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها"[2]، ويمكن تعريفها على أنها تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات

[1] .عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص117.

[2]. توال آمنة، **دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص 47.

في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي.[1] وإجمالا هناك مستويات من المقارنة المرجعية: [2]

- مقارنة مرجعية داخلية؛ وهي مقارنة أقسام وفروع نفس المؤسسة .
- مقارنة مرجعية خارجية؛ وهي مقارنة المؤسسة بمنافسيها.
- مقارنة مرجعية وظيفية؛وهي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية إليه.
- مقارنة مرجعية إستراتيجية، تستخدم عندما تبحث المؤسسات عن سبل تحسين أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات طويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى في هذه المجالات.

عند إجراء المقارنة المرجعية ينبغي على المؤسسة مراعاة مجموعة من المبادئ، قد وضع بيت الخبرة الأمريكي للمقارنة المرجعية النقاط الآتية كمبادئ:[3]

- ✓ مبدأ الشرعية :يعنى هذا المبدأ تحاشي أي عمل قد يعد من قبيل سرقة مجهودات الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها أو استخدام المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة في إضرار الآخرين ويتضمن ذلك البعد عن التصرفات التي هي محل الشك أو الرجوع إلى المستشار القانوني عند الشك.
- ✓ مبدأ الثقة :يعنى ذلك عدم نقل أي معلومات يتم الحصول عليها من الشركاء في عملية المقارنة إلى طرف أخر إلا بموافقة هؤلاء الشركاء.
- ✓ مبدأ التبادل :يتمثل ذلك في إعطاء الشركاء في عملية المقارنة نفس القدر من المعلومات من نفس النوع ومن الأفضل توضيح هذا الاستعداد لتبادل المعلومات .
- ✓ مبدأ الاستخدام :لا يجب استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق بل يجب استخدامها فقط في تحسين العمليات .

---

[1]. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد الرابع، الجزائر، 2013، ص 61.

[2]. نفس المرجع السابق، ص62.

[3]. حمادة السيد جمعة عيسى، **أسلوب المقارنة المرجعية**، ص16، [على الخط]، متاح على: ttps://hrdiscussion.com/hr97055.html، تاريخ الاطلاع: 18-04-2017.

- ✓ مبدأ الاتصال:لا يجب الاتصال مباشرة بالوحدة أو القسم الذي ترغب المؤسسة في إجراء المقارنة معه، بل يجب أن يكون ذلك من خلال المديرين المسئولين.
- ✓ مبدأ الاتصال بطرف ثالث :لا يجب الإفصاح عن أسماء الأفراد المشتركين في عملية المقارنة المرجعية سواء من طرف المؤسسة أو الشركاء لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع .

استخدام المقارنة المرجعية يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي، نذكر منها:[1]

- توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب.
- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في الشركة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت، وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للشركة.
- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التنفيذ، ومنه الرفع من الأرباح.
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية الراجعة.
- الحصول على طرق وأفكار جديدة في الإنتاج و التسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائها و تصحيحها.

[1]. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مرجع سبق ذكره، ص65.

خاتمة الفصل

في ظل التغيرات التي أفرزتها العولمة، فان تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد، وإنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءتها البشرية بصفة خاصة.

فإدارة الكفاءات يعد محددا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات وجذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها ومهاراتها، والأهم من ذلك هو الاهتمام بهذه الكفاءات كمورد غير ملموس للمؤسسة، وتسييرها بطريقة فعالة.

إن العامل الحاسم في تحقيق التميز العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقى من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءات البشرية، وأصبح نجاح المؤسسات في الوصول إلى مرهون بمدى امتلاكها للكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدها على الإبداع والتحسين المستمرين.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

مقدمة الفصل

يعّد التميّز من محاور الاهتمام في المؤسسات الحديثة، ويمكن أن يحدث في مؤسسات صغيرة أو كبيرة، فهو نمط فكري يعتمد على منهج يرتبط بكيفية تحقيق النتائج لتحقيق الموازنة في إشباع حاجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل.

إنّ التميز المؤسسي كمفهوم تسعى من خلاله المؤسسات للتكيّف مع بيئتها الخارجية، وبالتالي الصمود أمام المنافسة الحادة التي تواجهها من مثيلاتها في بيئة الأعمال،حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة تسعى للاستمرار أن تمتلك عناصر ومقومات إدارية قوية تكون قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها، ومن ثمّ النجاح والتميز المستمر.

مما سبق، سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التميز.

المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي.

المبحث الثالث: ركائز التميز المؤسسي.

المبحث الرابع: نماذج التميز المؤسسي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التميز.

غاية أي مؤسسة هو تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها وتحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها، في ظل البيئة الديناميكية لها.

المطلب الأول: مفهـوم التّـميز.

على قمة تطورات علم الإدارة في العصر الحديث، ظهر مفهوم جامع يتبلور فيه الهدف الأساسي للإدارة في المنظمات المعاصرة، وهو مفهوم التميز.

يقصد بالتميز لغويا الفصل والعزل والفرز، وهناك كلمات أخرى في التراث اللغوي تفيد معنى التميز مثل العلياء ، والعلا ، والمعالي ، ولفظ التميز له مفهوم أخلاقي تردد كثيرا في كتابات فلاسفة اليونان، ويحمل معاني مختلفة في آراء المفكرين والعلماء، فبعضهم يرى انه التفوق، الآخر يراه التبريز، والامتياز والنجاح ، وأحيانا يشير مصطلح التميز إلى الرفعة .[1]

فكلمة التميز "Excellence" أصلها الكلمة اللاتينية" Excellentia" من "Excellere"، ومعناها أن تكون المتفوق "être supérieur" أو الأول" Le premier"[2]. حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية " Best, Braver,Mightte" أي أفضل الأحوال، شجاعة، أما عند الإغريق فقد كان أصلا لكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR)، ويعني تدفق الضوء أو الخير ، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق.[3]

---

[1]. بدر سليمان بن عبد الله آل مزروع ، **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية** ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 19.

[2]. فاطمة الزهراء عبادي ،**مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر**، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2007،ص 78.

[3]. إيهاب عبد ربه سهمود، **واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM** ،رسالة الماجستير في القيادة والإدارة ،أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا،جامعة الأقصى ،غزة ، 2013، ص 10.

*يعرف (النموذج الأوروبي للتميز) التميز على انه "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي في ظل تلبية احتياجات العملاء والإدارة الفعالة للموارد البشرية "[1]. أي التميز هو "الجودة الفائقة الكاملة، في كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات ، وما تعتمده من نظم وفعاليات ، بحيث لا تترك مجال للخطأ والانحراف ، وتحقق تنفيذ الأعمال صحيحة وتامة من أول مرة" .[2]

*كما يشير التميز إلى:" القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون".[3]

يشير التميز إلى بعدين أساسيين[4] :

- ✓ **البعد الأول** : إن غاية المؤسسة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم .
- ✓ **البعد الثاني** : إن كل ما يصدر عن المؤسسة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز ، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ .

*وفي تعريف آخر:" التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة"[5]

على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز، إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية في تفسيرها

---

[1]. رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي، النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 10.

[2]. علي السلمي ، **نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ،مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة ،مصر، 2002 ، ص 12.

[3].صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص25.

[4]. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص08.

[5]. قبطان شوقي، **إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع: حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،الجزائر، يومي10/09 نوفمبر 2010.

لمفهوم تميز المؤسسة، وذلك على النحو التالي: [1]

1- تفسير التميز بناءا على ممارسات المؤسسة : أوضحت المؤسسة الأوربية للجودة، أن مفهوم التميز يشير إلى المهارات في أداء المؤسسة وتحقيق النتائج، بناءا على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على : التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، التحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، .....فالتميز يعبر عن استغلال المؤسسة للفرص المتاحة في ظل التخطيط الإستراتيجي والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف.

2- تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها : هو حالة من تفرد وتفوق المؤسسة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة عن غيرها. فالتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة [2] لمؤسسة ما، والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفء الموجه لأداء أي مهمة بطريقة متميزة.

3- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء : ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين و تطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذجا يحتذى به . فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العملاء، فتكون المؤسسة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين.

مما سبق، يمكن القول أن التميز هو التفرد والتفوق في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصالح والمجتمع بأسره بشكل متوازن.

---

[1]. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة وين الكويتية للاتصالات الخلوية**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 39-40.

[2] المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة للجاهزة وقابلة للوصول وموثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

المطلب الثاني : ثقافة التميز .

لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها، ويشترك فيها أعضاؤها وتشمل سلوكهم التنظيمي، ويمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها :" نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي ينتج عنها قواعد للسلوك، حيث أن القيم تعني ما هو الأهم، بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء"[1]. أما الثقافة التنظيمية المتميزة فهي التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات عامليها وقياداتها وأن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات، كما تعرف ثقافة التميز بأنها " مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة والتي تركز على إرضاء متلقي الخدمة، والعمليات الفعالة ، وقياس المخرجات الصحيحة، والتحسين المستمر، والقيادة الملهمة، والشفافية والثقة، والتمكين والمساءلة، كما أنها المحصلة الجماعية لطريقة المتميزة التي يفكر أو يتصرف أو يشعر بها معظم العاملين في المؤسسة تجاه بعضهم البعض، وتجاه متلقي الخدمة والموردين، والخدمات والمنتجات المقدمة، وتجاه المؤسسة والمجتمع والجهات الأخرى كافة".[2]

فثقافة التميز هي الرؤية المشتركة للقيادة وللعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة في مؤسسة معينة تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتختلف ثقافة التميز عن الثقافات التنظيمية الأخرى، فهي تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية، وتختلف اختلافات بينة عن ثقافة الجودة أو إدارة الجودة الشاملة، فثقافة التميز تتصف بمجموعة من الملامح من أهمها:[3]

- ☒ المشاركة في خلق القيم والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحقيق التماسك بين رؤية ورسالة وقيم المؤسسة.
- ☒ التركيز على العملاء الذين من أجلهم أنشئت المؤسسة بالتعاون معهم ومع الموردين.
- ☒ توجيه العملية، فكل عمل ينفذ ينتج منه بعض الخدمات والإجراءات التي قد تكون متداخلة وظيفيا.
- ☒ المشاركة والتفويض فكل الموظفين معنيون بمسائل التميز، ويتم التركيز على التطوير الذاتي .

---

[1]. ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد المرسي،**الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية،القاهرة، مصر ،2003 ص 398.

[2]. بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[3]. نفس المرجع السابق، ص29.

☒ التطوير والتعلم المستمر.

☒ تقديم إسهامات للمجتمع المحلي.

وأبرز **(Silva et Hichman)** أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التّميز من خلال المعادلة التالية: الإستراتيجية + الثقافة= التميز، فالتفكر الاستراتيجي يتعامل مع العملاء، وبناء الثقافة يتعامل مع الموظفين، ولا بد من تداخل كليهما.

إن تحقيق التميز في المؤسسات يتطلب ضرورة تحويل مفهوم التميز إلى ثقافة مؤسسية لتغيير بعض السلوكيات الإدارية العسكرية التقليدية إلى العقلية الإدارية الحديثة. لذا أدركت المؤسسات الفاعلية التنظيمية الجوهرية لثقافة تنظيمية متميزة وقامت ببذل الكثير من الجهد من اجل تكوينها، ولكي ترتقي المؤسسة لهذا المستوى من الثقافة في حضارتها التنظيمية فعليها تأكيد الاعتبارات التالية:[1]

- ✓ وضع تصوراتها المستقبلية بتعاون المنظرين والمبدعين لنحت الصيغ والمقولات التي تقود السلوك نحو الهدف.
- ✓ وضع النموذج الخاص لبرنامجها التطويري الذي ينقلها من واقعها الذي هي فيه إلى مرحلة الطموح والتطور.
- ✓ أن ترافق خطواتها التطويرية بمعززات للسلوك المتطور، وأن يلمس العاملون النتائج الايجابية لسلوكياتهم المتجددة والمبدعة كمنح المكافآت.

فتغيير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة التميز يتطلب أربعة مكونات أساسية هي قدرة القيادة على تعزيز التحول للثقافة الجديدة، وأن تغير المؤسسة بعضا من طرق عملها وأنظمتها وآلياتها السابقة إلى الأساليب الإدارية الحديثة، وأن تعمل على بناء البنية التحتية التي تدعم الانتقال إلى الثقافة الجديدة، كما تتطلب تغيير الثقافة إلى مهارات ومواقف تختلف عن تلك التي توجد في الثقافة القديمة.

ويشير (**Philip Crosby**) إلى أن تغيير ثقافة المؤسسة لا يمكن تحقيقه بسرعة،فتغيير الثقافة ليست مسألة تدريس مجموعة من التقنيات أو تبديل مثلهم بالآخر، إنما هو عبارة عن تغيير القيم، ووضع النماذج له دور في ذلك من خلال تغيير المواقف، فنماذج التميز تعتبر من العوامل القوية للتغيير الثقافي، فهي تسعى إلى تغيير المواقف التنظيمية والإدارية في المؤسسة إلى مواقف ايجابية تدعم خلق قيم ثقافة التميز، وذلك من خلال معايير

[1]. بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سبق ذكره، ص 30.

النموذج التي تكون جزءا من سلوكيات العاملين في المؤسسة وعنصرا مكملا لثقافة من شأنها التركيز على تحقيق التميز.

وفي الأخير يمكن القول، أن ثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المؤسسة مع بعضهم بعضا من جهة، ومع المستفيدين والزبائن والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي، وتتكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز .

المطلب الثالث: إدارة التميز.

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري وواضح، يعتمد التكامل والترابط، وينظر إلى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة، تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، وتكون مخرجاتها محصلة لقدراتها مجتمعة، وانطلاقا من هذا يمكن تعريف إدارة التميز كالآتي:

1- إدارة التميز: "ليست تميز المنتج آو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذه رسالة أساسية لها.[1]

2- إدارة التميز هي:"القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى المخرجات، الذي يحقق رغبات وتوقعات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة".[2]

3- كما تشير إدارة التميز إلى :" الطريقة الإجمالية للعمل والتي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة والموظفين والمجتمع، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى في العمل ".[3]

4- وإدارة التميز هي عبارة عن تفاعل وترابط بين العناصر التنظيمية الأربعة التالية في المؤسسة:[1]

---

[1]. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، القاهرة، مصر، ص 11.

[2]. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[3]. أمال ياسين المجالي، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي** ، مجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، مجلد 36، العدد 1، عمان، الأردن، 2009، ص 146.

- ☒ الإدارة : وتقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المؤسسة ومستويات الأداء.
- ☒ الأفراد : أي كيفية إدارة و توجيه السلوك التنظيمي لمل يحقق رضا العاملين.
- ☒ النظم : تلك المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المؤسسة.
- ☒ النتائج : أي تحقيق رضا العملاء ، رفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

مما سبق يمكن القول، أنّ إدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة وتوظيفها بشكل متميز ، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وتصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية وخططها التنفيذية، سعيا لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلبي متطلبات كافة أطراف العلاقة بالمؤسسة.

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح ينظر إلى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، ومن ثم فان الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز يتضمن العناصر التالية :[2]

1- **غايات وأهداف المؤسسة:** وهي الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

2- **المناخ المتغير:** إن الترابط والتعايش والتفاعل الايجابي بين المؤسسة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

3- **القيادة الإدارية للمنظمة:** قيادة ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.

4- **الإدارة الإستراتيجية:** وهي المنهجية الإدارية المتفوقة التي تربط العناصر الداخلية والخارجية ذات التأثير في أداء المؤسسة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من اجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.

5- **إدارة العمليات** : حيث تتحقق إدارة التميز بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة، ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس .

---

[1]. صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

[2]. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

6- **الجودة الشاملة:** إن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل في المؤسسة وفق المواصفات، وبالمستوى الذي يرضي العملاء.

7- **نظم المعلومات الإدارية الشاملة** : حيث يعتبر بناء وتفعيل نظام معلومات إداري شامل ومتكامل هو الأساس في تنمية فرص التميز.

8- **المعايير المحددة والقياس المرجعي** : تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقا من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي.

9- **التطوير المستمر:** يتيح للمؤسسة أن تكون في موقف أفضل من المنافسين، ويكون لها السبق في تطوير المنتجات، ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق والوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع للفئات المستهدفة لا يجاريها المنافسون.

10- **العاملين ذوي المعرفة:** فالأداة الحقيقة والقوة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة هي الموارد البشرية المختارة بعناية، والمدربة تدريبا هادفا مع استثمار لقدراتهم الفكرية والمعرفية، حيث أن إدارة التميز في الأساس هي إدارة متميزة للموارد البشرية.

11- **عوائد ومنافع متوازنة:** تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة.

12- **بناء وتنمية العلاقات** : تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات والشراكات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى أهدافها .

13- **القياس:** أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه" ويتطلب هذا المبدأ ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات المتداخلة في الأداء.

ويمكن التأكيد على ملامح لمنهجية إدارة التميز في العناصر التالية :[1]

[1] .فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007، ص 170.

- ❖ إن تحقيق إدارة التميز يمنح المؤسسة القدرة على انجاز أهدافها باستخدام الموارد المتاحة لها، وتنسيقها في عمليات مترابطة، تتصل بدايتها بنهايتها، بحيث تسمح بتخطيطها ومراقبتها، للتأكد من الالتزام بمواصفات الجودة في جميع الأعمال، انطلاقا من مفهوم الجودة الشاملة.
- ❖ إن إدارة التميز تتحقق بفعل الترابط في عمليات المؤسسة، وربط المدخلات بالمخرجات، وفق أسس واضحة وقابلة للقياس، وهو ما يتفق وتحقيق الجودة .
- ❖ إن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة، أي أداء العمل حسب المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل، وبذلك تصبح الجودة الشاملة ميزة أساسية في إدارة المؤسسة.
- ❖ تستند إدارة التميز على فلسفة وفكر إدارة الجودة الشاملة بتركيزها على العميل، وعلى تنمية علاقات التعامل مع العملاء والمحافظة على ولائهم للمؤسسة.

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في منظمات الأعمال من اجل تحقيق إدارة التميز تتمثل في :[1]

1- **الطموح**: وهو الرغبة في اخذ زمام المبادرة لتحقيق أهداف وطموحات عالية المستوى ومتميزة عن الآخرين، ورسم الطريق الواضح الذي يساعد على تلبية وتحقيق هذه الأهداف والطموحات.

2- **الرؤية** : من خلال الاحتفاظ بنجاحات مستقبلية طويلة المدى كدليل ثابت والسعي الدؤوب للوصول إلى تلك النجاحات، ويتحقق ذلك من خلال وضع الصحيحة القابلة للتطبيق وفق برنامج زمني واضح.

3- **الثقة** : وتترجم من خلال الثقة العالية بالنفس والاقتناع بامتلاك المقدرة على انجاز المهام وتحقيق الأهداف المرجوة، وعدم الشعور باليأس حتى ولو باءت المحاولة الأولى للانجاز بالفشل، فما بعد الفشل إلا النجاح.

4- **القدرة على معالجة المخاطر**: الثقة في القدرات المتوافرة لمعالجة أي موقف يواجه المؤسسة، ووضع الحلول الوقائية لأي طارئ قبل حدوثه، والاستعداد الدائم لاقتناص الفرص واستثمارها بالشكل المثالي وتجنب التهديدات.

5**– القيادة** : القدرة على قيادة تركيز القوى العقلية والبدنية لدى العاملين، والسيطرة على التصرفات اليومية ، وتوجيه هذه القدرة من اجل خدمة أهداف المؤسسة بأسلوب قيادي يؤثر في الآخرين، والحنكة والحكمة النابعة من التجربة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

[1]. صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره ، ص 91-92.

6- **النقد الذاتي** : الاعتراف بالإخفاقات ومواجهة الأخطاء والفشل والتعلم والاستفادة من كل منهما ، وتحمل مسؤولية المهام التي ينجزها الفرد، وجعلها خبرات ودروس يستفاد منها، فالمتميزون هم الذين ينتقدون ذاتهم ويتحملون مسؤوليتها قبل أن ينتقدهم رؤساؤهم والآخرون .

7- **الإدارة الفعالة:** وتعني القدرة على تحريك الآخرين لتحقيق طموحات المؤسسة، وتنفيذ الخطط وفق البرامج الموضوعة، والالتزام الكامل بكل الأنظمة والتعليمات واللوائح التنظيمية وقواعد العمل، وتنمية القدرات والمهارات، وتقبل النقد البناء، وتشجيع الإبداعات وتقديم المكافآت والحوافز للمبدعين والمتميزين من العاملين.

المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي.

تسعى معظم مؤسسات الأعمال المعاصرة إلى تحقيق التميز كأسلوب وممارسة إدارية حديثة تساعدها على مواجهة المنافسة، والتعامل مع المشكلات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة والأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد، حيث أصبح لزاما إعادة بناء المؤسسات على أسس علمية جديدة توفر المقومات اللازمة للتعامل مع هذه المتغيرات.

المطلب الأول: المفهوم والأهمية.

التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال، بحيث تتميز عن باقي المؤسسات، والإدارات التي تحرص على عملها وتتقن انجاز مهامها هي التي تثبت على مستواها المتميز في سوق العمل، لان متطلبات السوق متطورة ومتجددة ولتلبيتها لا بد من التجديد والتميز، فالتميز المؤسسي هو عبارة عن أنشطة المؤسسة التي تقوي الانجاز من خلال: استغلال الفرص، النضال للوصول إلى أعلى المستويات، الحرص على تحقيق الانجازات باستمرار، امتلاك الجرأة على التغيير، الاهتمام بالكيف أكثر من الكم، والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون.[1]

[1]. صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص227.

والتميز المؤسسي هو سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، فهو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة.[1]

كما يعرف أيضا بأنه التفرد والتفوق الايجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين، ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء، النتائج، الخدمة، المستفيدين، القيادة الفعالة، الإدارة بالمعلومات والحقائق، تطوير العمليات، إشراك الموارد البشرية، التحسين المستمر، الابتكار ،بناء شراكات ناجحة.[2]

كما ينظر للتميز المؤسسي على أنه تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.[3] فالتميز المؤسسي هو قدرة المؤسسات على التفوق في الأداء وتخطي توخي المشاكل وتحقيق الأهداف بفعالية وبشكل استراتيجي في صورة تميزها عن باقي المؤسسات.

فالمؤسسات التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور، فمصدر التميز المؤسسي هو إمكانية هذه المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات. ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي كما يلي:[4]

- المؤسسات بحاجة إلى طرق ووسائل للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟.

---

[1] . أسماء سالم النسور، **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص 32.

[2] . محمد كامل الداغستاني، **مفهوم التميز المؤسسي وإدارة التغير المؤسسي**، منتدى الإدارة والأعمال الخامس، جدة،أيام 11-13مارس2014، ص4.

[3] . عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[4] . أسماء سالم النسور، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المؤسسات المنافسة.
- المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردا أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز.

فالهدف من التميز المؤسسي هو استحداث قوة عمل قوية لديها قدرة على إنتاج خدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، كما أن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات العميل والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المؤسسة، ودلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا العميل الداخلي.[1] وهكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المؤسسة، إذ إن تطوير قدراتهم ومهاراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد بأن المؤسسة ملكا له؛ إن هدا الشعور يدفع العاملين إلى بدل طاقاتهم وجهودهم كافة، وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسة ونجاحها.[2]

المطلب الثاني: المتطلبات والقواعد.

أولا: متطلبات التميز المؤسسي: يتضح من خلال الحديث سابقا عن أهمية التميز المؤسسي أنه يتطلب من المؤسسة مراعاة ما يلي:[3]

[1] . صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص229.
[2] . أسماء سالم النسور، مرجع سبق ذكره، ص 33.
[3] . صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص228.

1.**توافر البيانات:** حول الرؤية والرسالة بشكل جيد داخل المؤسسة وخارجها والتي تتبناها الإدارة العليا كتأكيد على نية المؤسسة تحقيقها، وتوفر تصميم بياني للرؤية والرسالة بطريقة منظمة وبمشاركة واسعة من الموظفين بطريقة يسهل فهمها والالتزام بها داخل المؤسسة

2.**تحديد أهداف المؤسسة** وأهداف أصحاب المصالح والالتزام بمحتواها من قبل الجميع في كافة المستويات التنظيمية والإدارية، وتحديد مخرجات مستهدفة ملموسة.

3.**وضع الإستراتيجية:** التي تمتاز بالواقعية والشفافية لانجاز رؤية المؤسسة ورسالتها وتحقيق أهدافها، وتقييم هده الخطة الإستراتيجية دوريا وإعادة صياغتها إذا لزم ذلك.

4.التشاور والمشاركة المستمرة من قبل جميع العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي، بحيث يتم فهمها والإلمام بها من الجميع، ومراعاة كيفية توافق واجبات ووظائف العاملين مع خطة المؤسسة الإستراتيجية.

5. وضع خطط العمل والخطط السنوية موضع التنفيذ: من خلال برامج زمنية محددة وواضحة وقابلة للتطبيق.

6. مراجعة الوثائق: وثائق دعم التخطيط وإعادة صياغتها بشكل أكثر تكرارا.

7. المراجعة و التقييم: من خلال التغذية الراجعة من العملاء الخارجيين والداخليين.

ويتطلب التميز المؤسسي إدارة فعالة، فالمدراء بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية وتشجيع العاملين على الاستجابة لمصادر المعرفة لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو في التأثير على الآخرين ولعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة. ويتطلب أيضا إستراتيجية واضحة وهيكلا تنظيميا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين؛ وأن إدراك العاملين لمعنى التميز يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالعملاء والآخرين وتعزيز الرضا لديهم.[1]

ثانيا: قواعد التميز المؤسسي: على كل منظمة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي أن تستند للمعايير الآتية:[2]

[1] . صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص230.

[2] . نفس المرجع السابق، ص 233.

1.**القيادة:** يقوم القادة بتطوير رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وتحديد أهدافها وتقديم القدوة لثقافة التميز المؤسسي، والمشاركة الشخصية في تطبيق وتطوير وتحديث أنظمة العمل، والتعامل مع جميع الفئات المعنية وتأكيد التزامهم بتحقيق تعاون ورضا تلك الفئات، وبناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع .

2.**السياسة والإستراتيجية:** يجب أن تبنى سياسة وإستراتيجية المؤسسة على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمتعاملين، وتعتمد على معلومات دقيقة ناتجة عن قياس الأداء، ويجب توضيح كيفية إعدادها ومراجعتها وإيصالها إلى كافة العاملين في المؤسسة.

3.**الموارد البشرية:** يجب أن يكون هناك تخطيط سليم وإدارة فعالة للموارد البشرية، تقوم على تحديد وتطوير مهارات، وقدرات العاملين وتمكينهم ومشاركتهم، والتعامل مع هذه الموارد بشفافية، والاتصال والحوار المستمران مع إدارة المؤسسة، ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية.

4.**الشراكات والموارد:** من خلال إدارة سليمة للشراكات مع المؤسسات الأخرى، إدارة علمية للموارد المالية، إدارة الممتلكات، إدارة الموارد التقنية، إدارة المعلومات والمعرفة.

5.**العمليات:** وذلك عبر منهجية تصميم وإدارة للعمليات، وتحسينها بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين، وأصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسة، ثم تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناءا على احتياجات جميع الأطراف وتوقعاتهم، وتوفير إدارة فاعلة وتقوية علاقات المتعاملين.

وهناك من يؤكد على ضرورة إتباع الخطوات التالية: [1]

- نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز المؤسسي وربطه بعمليات وأنشطة المؤسسة
- تقويم إمكانيات المؤسسة فيما يتعلق بعملية التميز المؤسسي.
- تمكين الموظفين.
- توظيف التقنية.
- نشر المعرفة.

[1]. صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره ، ص 229.

- تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة.

المطلب الثالث: الخصائص والمحددات

أولا: خصائص التميز المؤسسي: يطرح (**Peter Weterman**) خصائص وسمات التميز المؤسسي من المنظمات الأمريكية المتميزة، والمتمثلة فيما يلي:[1]

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم المؤسسة
- الارتباط بالأعمال التي تجيدها المؤسسة
- البساطة والرشاقة في حجم المؤسسة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

كما تتمتع المؤسسات التي تحقق تميزا، بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي:[2]

- قبول الأعمال الصعبة، إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- توفر القيادة الكفؤة، إذ إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز و التشجيع عليه.
- تحمل المصاعب؛ فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدراتها وتميزها.
- الخبرات البعيدة عن العمل، المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

[1] . زكرياء الدوري، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2012، ص324.
[2] . أسماء سالم النسور، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.
- الدقة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

ثانيا: محددات التميز المؤسسي: يتوقف التميز المؤسسي على مجموعة من المحددات والعوامل منها:[1]

1.القيادة:وهي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، ومعنى ذلك أن القيادة تركز على قوة تأثير القائد على مرؤوسيه، وتوجد مجموعة من المحددات التي تبين مدى فعالية القيادة داخل المؤسسات، وتتضمن هذه المحددات ما يلي:

- خصائص المدير، شخصيته واتجاهاته، وقدراته، ونظام القيم الخاص به ومصداقيته.
- نوع النفوذ الذي يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية لمجموعة العمل.
- العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض.
- طبيعة المهام اللازم انجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة.

2. **الممارسات الإدارية:** وتشير إلى بعض السلوكات، وتتمثل في:

- الأهداف والرؤية؛ وتشير إلى المدى الذي تعمل عنده المؤسسة على تحديد أولوياتها وأهدافها التي يجب تحقيقها.
- الثقافة؛ وتشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة سيادة جو من الألفة والثقة المتبادلة، وتشجيع التبادل القائم على الاحترام والتقدير للآخرين.
- المحاكاة الفكرية والمعرفية؛ وتشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على إدراك ما يحاولون تحقيقه.
- المساندة الشخصية؛ وتوضح الحد الذي توفر فيه المؤسسة الدعم المعنوي للأفراد العاملين.
- توقعات الأداء: وتشير إلى المدى الذي عنده يتكون لدى المؤسسات توقعات عالية تجاه الأفراد العاملين.

[1]. رضا إبراهيم المليجي، **نحو تعليم متميز في القرن الحادي و العشرين: رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر،2001.

3. ثقافة المؤسسة: يتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الثقافة وتناغمها مع البيئة، والإستراتيجية والتكنولوجيا، وقد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معيقات التميز المؤسسي، وعبأ على التنظيم في حالة إذا كان يسود المؤسسة بعض القيم والمعايير الثقافية السلبية، أما إذا كانت ثقافة المؤسسة ايجابية ومدعمة، فإنها تعتبر بمثابة حافز للاستقرار والثبات ودافعا لتحسين أداء كل من الأفراد العاملين.

4. الموارد البشرية: يعد العنصر البشري المورد الحقيقي لأي مؤسسة في المجتمع، وأما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر، وينظم ويخطط ويراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات ما يتمتع به من دافعية في العمل هو العنصر الحاسم في رفع كفاءات المؤسسات. فالعنصر البشري مصدر للتميز وأساس لتكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تمثل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات.

5. إدارة المعرفة: تعد إدارة المعرفة احد المداخل الإدارية والتنظيمية، واستثمارها في جميع مستويات المؤسسة بهدف تدعيم أهداف المؤسسة مثل الابتكار، الجودة، التميز والفعالية. فإدارة المعرفة تساعد في تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة، ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار.

6. ديموغرافيا التنظيم: وهي الكل الذي يشمل بعض متغيرات الديموغرافيا مثل: العمر، الأصول العرقية، النوع، عدد سنوات الخبرة، مستوى التعليم الذي يؤثر على مستوى أداء كل من الفرد ولمؤسسة التي يعمل بها، ويؤثر مدى التوحد أو التنوع في هذه العوامل على كل من السلوك التنظيمي والإنتاجية في عدد من المستويات.

7. المناخ المؤسسي: هو مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم. وتختلف طبيعة مناخ المؤسسة من حيث درجة اتساقها مع أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها، وتعتبر جودة المناخ المؤسسي محددا رئيسيا من محددات التميز المؤسسي.

8.طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات المحتومة لكل فرد في المؤسسة.ويؤثر الهيكل التنظيمي على تحقيق

التميز المؤسسي، حيث يحدد طبيعة توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والأفراد العاملين داخل المؤسسة، كما يحدد العلاقات الرسمية بينهم، وعدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل، وكيفية تجميع الأفراد معا في تقسيمات رسمية، فالمؤسسة المتميزة تسعى من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحديد الأهداف.

9. تكنولوجيا المعلومات: حيث أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها. فتكنولوجيا المعلومات تساعد في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تعتني بتحليل المشكلات والتنسيق الإداري.

المبحث الثالث: الركائز الأساسية للتميز المؤسسي.

صار التميز المؤسسي حالة مطلوب تحقيقها في كافة منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق التوسع في أنشطتها ومجال أعمالها من أجل زيادة حصتها السوقية والمحافظة على عملائها، وجذب المزيد من العملاء الجدد وتحقيق رضاهم. و من هنا يتوجب على المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي إدراك كافة الأساسيات التي يقوم عليها التميز المؤسسي، والعمل على تفهمها وتطبيقها وتطويرها.

المطلب الأول: مراحل تحقيق التميز المؤسسي.

لا بد من وجود منهجية لتحقيق التميز المؤسسي وفق إطار عملي يتم تفعيله من خلال التأكيد على العناصر التالية: [1]

1- التوجه (المسار): لدى كل مؤسسة رؤية ومهمة وأهداف إستراتيجية، وهذا يعني أن هناك توجها، وهذه أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق التميز، ولكن يجب أن نكون متأكدين من أن رؤيتنا ومهمتنا وأهدافنا واضحة تعكس ما نريده بالضبط، وأن تكون قابلة للتحقيق علميا.

[1]. صالح عابر بشير الخالدي، **دور أبعاد جودة الخدمة و قدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 59-61.

2- العمليات : بما أن لدى المؤسسة رؤية ومهمة وأهداف إستراتيجية واضحة، يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأول خطوة لتحقيق ذلك، هو تحديد القنوات الأساسية التي ستعتمدها المؤسسة كعمود فقري تتوزع منه كل نشاطاتها وانجازاتها. بعد أن تتحدد القنوات الأساسية يجب أن يكون ثمة تخطيط لعمل تلك القنوات، وبذلك تبدأ مهمة تخطيط العمليات وبعد تخطيط العمليات ستتبين نقاط الارتباط بين العمليات والأهداف الإستراتيجية، وكذلك بين كل عملية وأخرى، وبذلك تبلور خارطة العمليات وتتضح الأعمال والنشاطات والمهمات ذات الأولوية أي الأعصاب الحساسة في نسيج عمليات المؤسسة.

3- الهيكلة : عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهمات، يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهمات والنشاطات والعمليات، وكذلك يتحقق من خلال الهيكلة الأمن الوظيفي المطلوب.

4- القيادة: عندما توجد منظومة مخططة بطريقة صحيحة ذات توجه واضح، يشرف على تشغيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضرورة أن توجد قيادة تراقب التوجه الفعلي (من أعلى لا من التفاصيل) من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة مستمرة ، وبتصحيح مسار المنظومة لتبقى في الاتجاه الصحيح.

5- الثقافة: الأسلوب القيادي الذي يتم إتباعه في المنظومة يحفز المسؤولين في المؤسسة على تبني قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية ، وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة ، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في انجاز العمل، وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بالثقافة.

6- تبادل المعلومات: الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساس في إبقاء ثقافة أي مجتمع تعمل باستمرار(صغر ذلك المجتمع أو كبره)، ولذلك فان تخطيط طرق الاتصال وتبني الوسائل التي تحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الأطراف كلها، بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المؤسسة وسيكون له الدور الكبير في إنجاح خطوات الانجاز والتميز.

7- النوايا والأفعال (القرارات): يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل ضروريا لكي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح المناسب من أول مرة وفي كل مرة.

8- إدارة الأداء: القرارات الصحيحة الفعالة تؤثر كثيرا في دفع عجلة الانجاز والتميز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فان الأداء المؤسسي سيتحسن وسترتفع المعنويات والأرباح بسبب تسارع الانجاز، غير أن التحدي أيضا سيزداد في كيفية المحافظة على هذا الرقم الايجابي، وإلا فلن يأتي ولن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة محفزة للجميع، ورأس مال

ثقافة التميز المؤسسي هم العاملون أنفسهم، وعندما يكون الجميع متحفزين ومتحمسين يكون الإبداع والابتكار في تحسين التوجه والعمليات والهيكلة والقيادة والثقافة والمعلومات والقرارات، وهكذا تنضج ثقافة التميز المؤسسي التي تعتبر القاعدة التي يرتكز عليها التميز التنظيمي الأشمل.

وقد أوضحت المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) أن الرحلة نحو بداية التميز تستغرق وقتا كبيرا قد تأخذ ما بين الخمس إلى سبع سنوات، ويمكن توضيح خطوات تلك المراحل على النحو الآتي: [1]

أولا: المراحل الأولية: والتي تضع فيها المؤسسة رؤيتها المبنية على وضوح الإستراتيجية لتحقيق التميز، وتمرّ بالخطوات الآتية:

- ✓ **تحديد طرق إجراءات العمل** : حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية، والعمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل والوضوح ، ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الايزو (ISO9000:2000)[2] لتحسين إجراءات العمل.
- ✓ **البناء على أفضل الممارسات** : بعد تحسين عمليات إجراءات العمل ، يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها وإجراء المقارنة معها، ومن المناسب في هذه المرحلة تطبيق المقارنات المرجعية والتقويم الذاتي.
- ✓ **تطوير مستوى الأداء:**بعد اعتماد الأداء على أساس أفضل الممارسات، فان نقل مستوى الأداء المتميز يتطلب استخدام نماذج التميز والتي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

ثانيا: مرحلة تطبيق نموذج التميز: وهي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز، وتتمثل في:[3]

- ✓ **نشر مفاهيم التميز:** من خلال مناقشة جميع العاملين في المؤسسة حول كيفية تطبيقها.
- ✓ **فهم نموذج التميز:** من خلال تشكيل فريق عمل للنظر فيه، وفهم محتوياته ومضمونه.

---

[1] . بندر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سبق ذكره، ص43.

[2] . ال**iso9000**: سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتوحيد الدولي، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة، الذي تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات وتوقعات العملاء.

[3] . بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- ✓ **نشر الرسالة** : ويتضمن نشر التزام المؤسسة لممارسة التحسين المستمر.....
- ✓ **استخدام نموذج التميز للتقويم**: لاكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي.
- ✓ **وضع خطط التحسين المستمر**: وذلك من خلال البيانات المحصلة من نتائج التقويم الذاتي.
- ✓ **تنفيذ خطة التحسين والتطوير**: والتي تتطلب أن تكون أهداف خطة التطوير واضحة، وكذلك تدريب العاملين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير.
- ✓ **مراقبة خطة التحسين والتطوير**: وذلك لمراقبة التقدم نحو تحقيق أهداف خطة التطوير، على أن توفر المؤسسة الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات.
- ✓ **إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز**: وذلك لرصد المكاسب والأهداف المتحققة، وقياس تقدم المؤسسة على طريق التميز، ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة.
- ✓ **المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة** : من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل جوانب المؤسسة للمحافظة على التطور المتحقق.
- ✓ **التركيز على التحسين والتطوير المستمر**: من خلال الالتزام نحو التحسين المستمر، وجعل نموذج التميز جزءا من ثقافة المؤسسة وطريقة إدارة أعمالها.

ثالثا: مرحلة استدامة التميز: وهي خطوات لاستمرار تحقيق التميز في المؤسسة، وتشمل الآتي[1]

- ✓ **الاستمرار في تطبيق نموذج التميز**.
- ✓ **قيادة وإدارة التغيير** : من خلال البيانات المتوافرة من مراجعة وتقويم التميز المتحقق.
- ✓ **فهم منهج النظم** : التفهم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات.
- ✓ **توضيح قوة وفرص التحسين** : وذلك لوضع حصة من الموارد للتحسين.
- ✓ **إدخال تقنيات التحسين**: من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير.

[1]. بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي.

يشمل التميز المؤسسي كافة مناحي المؤسسة، ثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الإستراتيجية، أنشطتها وأعمالها، خدماتها أو منتجاتها، العاملين فيها، فعاليتها وكفاءة الأداء العام فيها.[1] وفي دراستنا نعتمد على الأبعاد الآتية:

1. تميز الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات وسلوك العاملين في المؤسسة، والتي تنبع من ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة، وتنعكس إيجابا على كفاءة المؤسسة والعاملين فيها، كما تظهر تميز المؤسسة من خلال كفاءة الأداء وكفاءة القرارات التشاركية المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة، ولكي يتحقق كل ذلك، لابد من التركيز على التعلم والتدريب والتأهيل، والاستمرار في تنمية مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات وضع سياسات وبرامج تدريبية تشمل كافة العاملين في المؤسسة، وكذلك برامج تشجيعية وتحفيزية للإبداع والابتكار لإظهار الطاقات والقدرات والمهارات الكامنة في العاملين، وتبرز الكفاءات البشرية في المؤسسة والتي بالتأكيد ستميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتعزز مكانتها السوقية، وتزيد من حصتها.[2]

2. تميز الهيكل التنظيمي: يتم تصميم الهياكل التنظيمية بناءا على أسس علمية سليمة، لما له من أهمية في حياة المؤسسات ، فهو أحد الوسائل الفعالة والضرورية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المؤسسة رغبة في الوصول للأهداف، وهناك عوامل هامة لها درجة تأثير عالية على تصميم الهياكل التنظيمية، هي : إستراتيجية الهدف، حجم المؤسسة، البيئة المحيطة بالمؤسسة، التكنولوجيا المتوافرة ، مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لطبيعة عمل المؤسسة.

3. التميز القيادي: القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعا لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فان ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار

---

[1]. صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص234.

[2] . نفس المرجع السابق، ص236.

حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المؤسسة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين، والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فان القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.[1]

4.تميز المرؤوسين (الموارد البشرية): تواجه المؤسسات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، ونظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فانه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للعملاء بكفاءة وفاعلية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز للمؤسسة.[2]

5.تميز الإستراتيجية: هي تعبير عن الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والالتزام الموجه نحو مستوى معين من الطموحات والإستراتيجية عبارة عن نمط يحدد المسار المستقبلي للمؤسسة، بحيث أصبحت المؤسسات التي تسعى إلى التميز مدفوعة لتتبنى الأسس التي تحقق مفهوم التميز الاستراتيجي، والإستراتيجية المتميزة هي قدرة وكفاءة إدارة المؤسسة

[1] . عبد المعطي محمود البحيصي،**دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي،دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة،** رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص33.

[2] . أسماء سالم النسور، مرجع سبق ذكره، ص35.

على اتخاذ مجموعة من القرارات في الوقت الحاضر والتي تضمن أداء وتميز المؤسسة مستقبلا، مثل الأهداف المحددة للمنظمة، والتي يتم انجازها من خلال وضع خطط وبرامج زمنية قصيرة المدى، وأخرى متوسطة المدى، وأخرى بعيدة المدى، حيث أن فلسفة الإدارة العليا للمؤسسة والطريقة التي تتخذ فيها قراراتها الإستراتيجية ونظرتها لنا حولها تحدد الطريقة التي تصاغ من خلالها إستراتيجية المؤسسة.[1]

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي نذكر منها:[2]

1.ديمقراطية القيادة: وتعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.

2.القابلية للتغيير: وتعني توافر المناخ الصحي والمواقف الايجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الايجابي البناء.

3.الاستقلالية: وهو الاستقلال المالي والفني والإداري حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسبا للتفوق والاستمرار عليه، كما تعني اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.

4.الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.

5.الإنتاجية: تركيز الاهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.

6.الابتكارية: تعني ابتكار الطرق الإبداعية الدائمة للتطور والتحسين المستمر.

7.التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها.

8.البساطة والتسهيل.

9.المركزية واللامركزية.

10.التنافسية.

11.الشراكة المجتمعية.

---

[1] . علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، 263.

[2] . لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرداوي، محمد أحمد عشوني، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات**، الوراق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2012، ص 51-52.

المبحث الرابع: نماذج وجوائز التميز المؤسسي

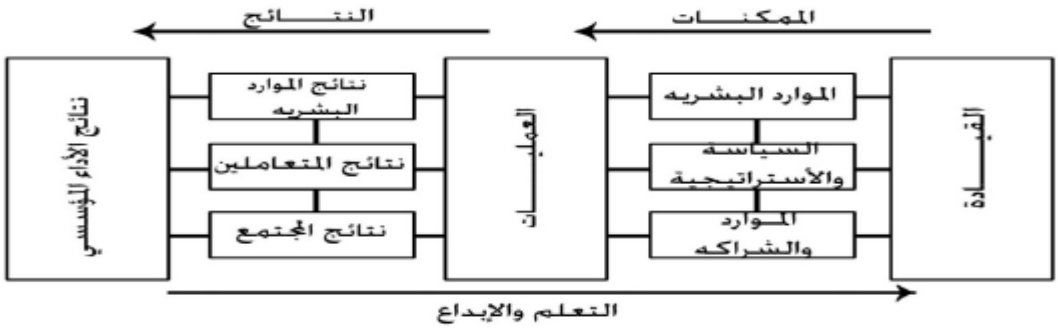
بغية تعميم فلسفة التميز المؤسسي تم وضع مبادئ وأطر في شكل نماذج تسمح لجميع المؤسسات بالوصول إلى التميز، كما توفر هذه النماذج معايير ثابتة تستند إليها المؤسسة في معرفة مدى تميزها والحفاظ عليه، ومن أشهر النماذج الموجودة حاليا نموذج **EFQM** في أوروبا، نموذج جائزة ديمنغ في اليابان وفي الولايات المتحدة الأمريكية نموذج مالكولم بالدريج، وعلى الصعيد المحلي نتطرق للنموذج الوطني الجزائري للجودة.

المطلب الأول : النموذج الأوروبي للتميز.

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز(**The European Excellence Model**) من ابرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة الزبائن، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغته وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة.

يُرتّب النموذج الأوروبي للتميز معايير إدارة التميز في مجموعتين هما: مجموعة الممكنات أي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها النتائج ، وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملها. وتعتمد آلية عمل النموذج على العلاقة السببية بين المعايير، فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال معايير الممكنات التي تغطي ما تفعله المؤسسة، وقد وضع في منتصف النموذج التعلّم والإبداع لتأثيره على كل إدارة المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم: (2-1):نموذج التميّز الأوروبي



المصدر:بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميّز في أداء الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، 56.

وسوف نستعرض فيما يلي عناصر النموذج، وما تتضمنه من معايير فرعية و أسلوب تقويمها:[1]

1- **القيادة** (10%): يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل الذي يسترشد به العاملون ويتبعونه، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- ✓ يهتم القادة ببلورة وتوضيح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها، وسلوكهم مثل يحتذى لقيم إدارة التميز.
- ✓ يهتم القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة في المؤسسة قد تم تصميمها بعناية وأنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.
- ✓ يتفاعل القادة بجدية مع الزبائن، الموردون وغيرهم من شركاء المؤسسة وممثلي المجتمع.
- ✓ يتولى القادة دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وانجازاتهم.

[1]. لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص73-76.

2- السياسات والإستراتيجية(8%): يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تحقيق رسالتها، ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية :[1]

- ✓ تكون الإستراتيجية والسياسات مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من المؤسسة.
- ✓ تكون الإستراتيجية والسياسات قد أعدت بناءا على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار.
- ✓ يتم تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.
- ✓ يتم تفعيل الاستراتيجيات والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات

3- الأفـراد(9%) : يشير عنصر المورد البشري إلى أسلوب المؤسسة في إدارة شؤونهم وتنمية مهاراتهم، وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المؤسسة، ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المؤسسة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية، بما يكفل مساندة ودعم إستراتيجيتها وسياستها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات، وتقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

- ✓ يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم الموارد البشرية بأسلوب موضوعي .
- ✓ يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها.
- ✓ يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المؤسسة .
- ✓ يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد والمؤسسة.

[1]. لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره 73.

4- العلاقات والموارد(9%): يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية، بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:[1]

- ✓ إدارة واعية لعلاقات المؤسسة الخارجية.
- ✓ إدارة واعية للموارد المالية للمنظمة.
- ✓ إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة.
- ✓ إدارة التقنية المستخدمة.
- ✓ إدارة المعلومات والمعرفة بالمؤسسة بأسلوب مخطط ومنظم.

5- العمليات (14%): يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراء تحسينها من اجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعاير الآتية:

- ✓ تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.
- ✓ تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة.
- ✓ تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناءا على حاجات العملاء وتوقعاتهم.
- ✓ إنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها.
- ✓ إدارة وتنمية العلاقات مع الزبائن.

6 – النتائج : تعبر النتائج عما حققته وتحققه المؤسسة من انجازات و معدلات التطور فيها، وتضم العناصر التالية: نتائج للزبائن، نتائج للأفراد، نتائج للمجتمع، نتائج الأداء الرئيسية. وتتصف مجموعات النتائج التي تستهدفها إدارة التميز بما يلي :[2]

[1] . لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 74.

[2] . نفس المرجع السابق، ص 75.

- ✓ تعتبر أساسا للتخطيط والتوجيه وتحديد وتجميع الموارد.
- ✓ تشمل كافة أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- ✓ تحقق أهداف مخططة وتحاول أن تتفوق عليها.
- ✓ تعكس اتجاهات ايجابية تسير في تصاعد مستمر .
- ✓ تتفوق على ما يحققه المنافسون.
- ✓ تشمل مجمل عناصر النشاط في المؤسسة أي لا تقتصر على جانب واحد.
- ✓ تعكس أبعاد الوقت، التكلفة، الجودة، الكمية.
- ✓ تعتبر أساس متابعة و تقييم انجازات المؤسسة.

و يتم تقويم النتائج وفق المعايير التالية:[1]

أ. **نتائج الزبائن(20%)**: يشير إلى ما تحققه المؤسسة لعملائها، و يتم تقويمه حسب المعايير التالية :

- ☒ مقاييس إدراك الزبائن ما تحققه لهم المؤسسة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب75%.
- ☒ مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة العملاء وتقدر أهميتها ب 25%.

ب – نتائج الأفراد(9%) : يحدد هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها المؤسسة للعاملين بها، ويتم تقويمه حسب العناصر التالية:

- ☒ مقاييس إدراك العاملين ما تحققه لهم المؤسسة من منافع وتقدر أهميتها النسبية بـ 75%.
- ☒ مؤشرات أداء الخدمة في مجالات العاملين وتقدر أهميتها بـ 25%.

ج – نتائج المجتمع (6%): يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المؤسسة للمجتمع المحلي والوطني والعالمي، ويتم تقويمه حسب العناصر الآتية:

- ☒ مقاييس إدراك المجتمع المحلي، الوطني، الدولي للمؤسسة وأهميتها النسبية تقدر بـ 25%.
- ☒ مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة المجتمع وتقدر أهميتها بـ 75%.

[1]. لحسن عبد الله باشيوة و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 76.

المطلب الثاني : النموذج الياباني للتميز.

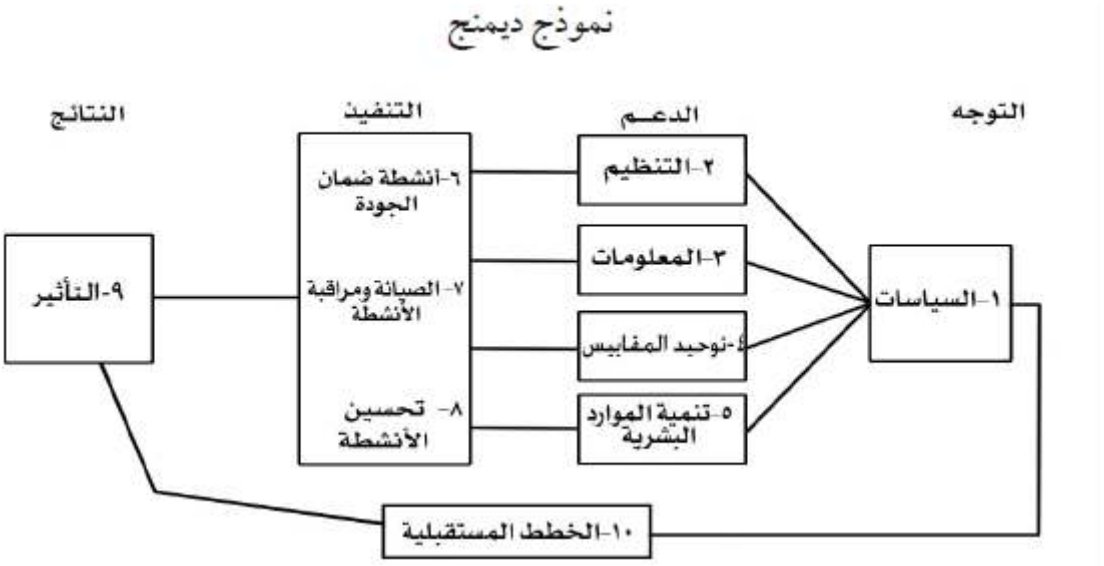
نموذج ديمنغ (**Deming**)، منحت هذه الجائزة لأول مرة عام 1951م، قدمها اتحاد مهندسي وعلماء اليابان إلى المؤسسات التي نجحت في برامجها لتحسين الجودة، وأول شركة غير يابانية حصلت عليها كانت شركة فلوريدا للطاقة والضوء عام 1991م، وحصلت عليها منظمات أخرى مثل (تويوتا Toyota ، إن إي سي NEC).[1] وتتحدد المعايير التي يتم قياس المؤسسات على أساسها لنيل هذه الجائزة فيما يلي :[2]

- ✓ **السياسات**: يشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
- ✓ **التنظيـم**: يتعرض هذا المعيار التنظيم وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- ✓ **المعلومات**: يتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- ✓ **تحسين الأنشطة**: يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.
- ✓ **الخطط المستقبلية**: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل/ مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.
- ✓ **تنمية الموارد البشرية** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.
- ✓ **أنشطة ضمان الجودة**: يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضاء الزبائن، .....

[1]. لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 85.
[2]. نفس المرجع السابق، ص 87.

- ✓ **تأثيرات الجودة** : يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمؤسسة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة.
- ✓ **توحيد المقاييس** يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب استحداثها.
- ✓ **صيانة ومراقبة الجودة:** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، ومن الملاحظ أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقريرا يحتوى على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة، وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب لجنة لزيارة مواقع الشركة وإجراء فحص على الطبيعة، ثم تعلن النتيجة على التلفزيون و تمنح الجائزة في احتفال كبير وتتضح هذه النقاط في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): نموذج ديمنج للتميز



المصدر: بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميّز في أداء الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

يتضح من الشكل، أنّ آلية عمل النموذج تقوم على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات هي:[1]

[1]. بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سبق ذكره، ص 49.

1. **التوجّه:** يتحدّد توجه المؤسسة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المؤسسة.

2. **الدعم:** يتمّ دعم التوجه بمعايير التنظيم، والمعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.

3. **التنفيذ:** يتّم التنفيذ من خلال أنشطة ضمان الجودة، مراقبة وصيانة الأنشطة، وأنشطة التحسين.

4. **النتائج:** والتي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناءا عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المؤسسة.

المطلب الثالث: النموذج الأمريكي للتميز.

دعا وزير التجارة الأمريكي مالكوم بالدريج بإنشاء جائزة قومية للجودة لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الأمريكية خاصة، والعالمية بصفة عامة، فأُصدر قانون الجائزة سنة 1987 لزيادة الوعي بالجودة، ويدير الجائزة وكيل من القطاع الخاص، كما لا يزيد عدد الفائزين على اثنين من كل فئة من الفئات الثلاث التي حدّدتها الجائزة، والتي هي: الصناعة، والخدمات والأعمال الصغيرة .[1] ووفقا لمعايير سنة 2001 ، فالمبادئ الجوهرية لجائزة بالدريج، هي :[2]

- ✓ **جودة التوجه للعميل** :التأكد من أنّ السلعة أو الخدمة تلبي احتياجات العميل مقارنة بالمنافسين.
- ✓ **القيـادة** : يجب على القيادة أن تركز على التوجه بالعميل، و إشاعة قيم الجودة والتخطيط والاتصالات، والقيام بمراجعة أداء المؤسسة في مجال الجودة والتميز.
- ✓ **التحسين والتعلم المستمر** : بالتركيز على رفع الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتحسين الأداء والاهتمام بالمسؤوليات الاجتماعية العامة والوطنية.
- ✓ **قيمة العاملين** : فمعارف، ومهارات، ودافعية واندماج العاملين تلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسة.
- ✓ **سرعة الاستجابة** :إعادة تصميم واستعمال التكنولوجيا، وتأكيد مفهوم تقليص الدورات الزمنية.
- ✓ **تصميم الجودة ومنع العيب** : بما يضمن تقليل الأخطاء والمعيب، وأيضا التسليم في الوقت.

---

[1].محمد بوعون، **تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت: حامة بوزيان (قسنطينة) وعين الكبيرة (سطيف)**، رسالة الماجستير في علوم التسيير،تخصص إدارة البيئة والسياحة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص67.

[2].نفس المرجع السابق، ص 69.

- ✓ **النظرة المستقبلية بعيدة الأمد** :أخذ كل الاعتبارات في النظرة المستقبلية؛ ذوي المصالح، والعملاء، والعاملين، والمساهمين، والمجتمع، والتكنولوجيا الجديدة، والحاجات المتغيرة للعملاء والتعامل مع المنافسة.
- ✓ **الإدارة بالحقائق** : يؤكد هذا المفهوم على ضرورة اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومعلومات موثوقة، سواء فيما يخص العملاء، أو العاملين، أو المنافسة أو أداء المؤسسة
- ✓ **توطيد علاقات الشراكة** : وهي علاقات داخلية تتعلق بالعمل، أو خارجية كالعلاقات مع الموردين، والعملاء والجامعات والمعاهد.
- ✓ **التركيز على النتائج** : عدم التركيز فقط على النتائج المالية لقياس الأداء، وإنما استخدام تشكيلة متوازنة من المقاييس؛ ما يؤمن للمؤسسة قياس الأداء الفعلي والقيام بالتحسين المستمر.

حيث تتوزع 1000 نقطة على هذه المعايير كما يلي :[1]

1- القيادة (القدرة على تسيير إطارات التأهيل): (90 نقطة)، ويبحث هذا المعيار في كيفية قيام القادة بمسؤولياتهم تجاه الجمهور، وممارسات المواطنة.

2- إدارة المعرفة والتحليل:(75 نقطة)، يبحث هذا المعيار في تحليل البيانات والمعلومات التي تدعّم عمليات المؤسسة الرئيسية، فالمعلومات والتحليلات تعّد مهمة للإدارة الفاعلة بالمؤسسة.

3- التخطيط الاستراتيجي: (55 نقطة)، يبحث في قيام المؤسسة بوضع اتجاهات إستراتيجية، وخطط العمل.

4- إدارة و تطوير الموارد البشرية : (140 نقطة)، ويبحث هذا المعيار في قيام المؤسسة بتنظيم الموارد البشرية وتطوير كامل إمكاناتها.

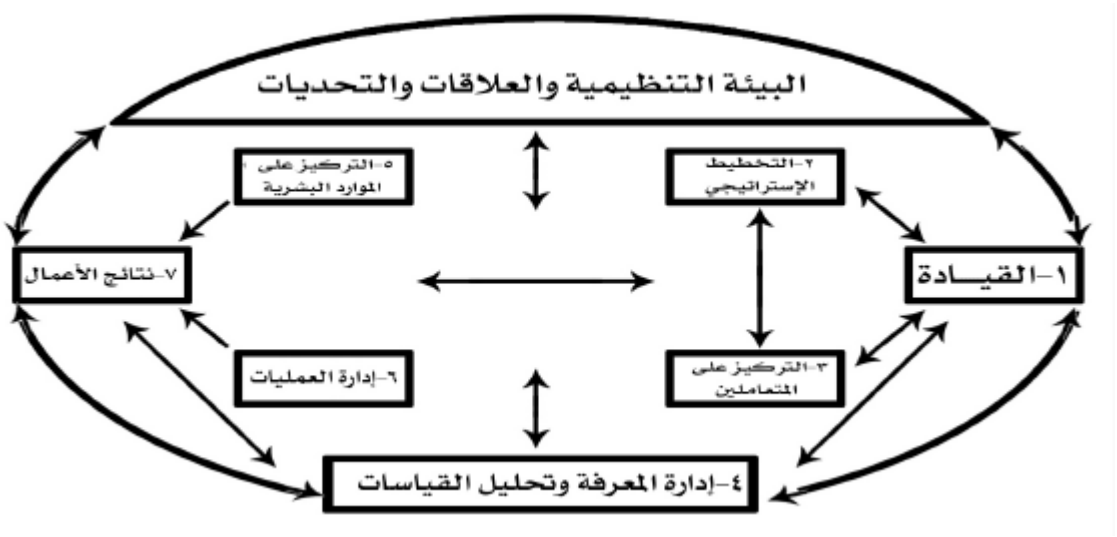
5- إدارة العمليات: (140 نقطة)، ويبحث هذا المعيار في إدارة وتصميم وتحسين تقديم الخدمات والإنتاج.

6- نتائج الأعمال: (250 نقطة)، ويبحث هذا المعيار في أداء المؤسسة وتحسين الأداء في مجالات العمل.

7- التوجه نحو العميل وإرضائه: (205 نقط، يبحث في كيفية تحديد متطلبات وتوقعات العملاء.

[1].محمد بوعون ، مرجع سبق ذكره، ص 69

الشكل رقم (2-3): نموذج مالكوم بالدرج



المصدر: بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميّز في أداء الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المطلب الرابع: النموذج الجزائري للتميز

النموذج الجزائري يعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا، والذي انشأ اقتداء بنماذج التميز السباقة،وذلك لمسايرة التطورات العالمية و تحدياتها، ونتطرق إلى مضمون النموذج الجزائري فيما يلي:[1]

1- النشأة والتطور:اقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000،و هذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، و بالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة و الأمن الصناعي .

ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بها جل المنظمات التي

[1].شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره ، ص 12-14.

تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات صناعية صغيرة متوسطة (PME/PMI)، منظمات كبيرة عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

2- منهجيـة التقييم:يقدم النموذج الوطني منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها في نماذج التميز المشار إليها سابقا، حيث تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج، وتقدم المؤسسة الراغبة في الترشح للجائزة تقريرا شاملا حول وضعية هذه المعايير يكون في حدود 40 إلى 80 صفحة، تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال السنة N ومختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المؤسسة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز، و وضع التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل 13 جويلية من السنة N+1، حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكوينا خاصا لدى دول رائدة في هذا المجال.

ثم تلي عملية التقييم الأولى إجراء زيارات ميدانية لفحص وتقييم مختلف عناصر التقرير، وذلك بإجراء مقابلات واستجوابات مع مدراء و مسؤولي المنظمات المرشحة، وتظهر نتائج التقييم، بحيث تمنح الجائزة للمنظمة التي أثبتت تقدما معتبرا في طريق البحث عن التميز، وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة على النموذج ، ويكون مصادفا لليوم الوطني للتنميط المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة.[1]

3- معـايير التقييم: يتم التقييم على أساس سلم تنقيطي من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية، و ذلك حسب الأتي:[2]

1.التزام الإدارة (120نقطة) : يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة و ذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة، وتعبئة المواد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والمالكين ومختلف ذوى المصلحة في المؤسسة، بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الانجازات الفردية والجماعية الناجحة.

[1]. شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 13.
[2]. نفس المرجع السابق، ص 13-14.

2. **الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة)**: ويبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام، بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

3. **الاستماع للزبائن(200 نقطة)**: ويظهر هذا المعيار ما يلي:

- ✓ الأدوات التي تستعملها المؤسسة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوى والمردودات....الخ.
- ✓ أساليب المؤسسة في معالجة التظلمات والشكاوي ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المؤسسة وخدماتها المرافقة.
- ✓ أساليب المؤسسة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل(خدمات ما بعد البيع، السياسات التسويقية، الهدايا، التغطية الإعلامية.....).

4. **التحكم في النوعية (120 نقطة)**: ويعكس هذا المعيار قدرات المؤسسة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

5. **قياس الجودة (80 نقطة)**: يبين هذا المعيار كيفية اختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير و درجة تأثيرها و انعكاساتها على عملية التحسين المستقبلية.

6. **تحسين الجودة (80 نقطة)**: يبين قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

7. **مشاركة العمال(100 نقطة)**: يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية عل الجودة، والعمل على تجسيدها، ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم وتكوينهم وتحفيزهم.

8. النتائج (200 نقطة): حيث يتم التركيز على النتائج التالية :

- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء الزبائن.
- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء العمال.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية والمردودية والحصص السوقية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بمساهمتها الايجابية في المجتمع كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الإنبعاثات الغازية والأصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات...

خاتمة الفصل

أصبح من الواضح أن التوجه نحو تحقيق التميّز أمرا لا مفّر منه، فتحقيق التميّز هو استجابة منطقية للعديد من التغيرات التي فرضتها العولمة. ويعد التميز المؤسسي في المؤسسات الحديثة من محاور اهتماماتها، لأنه يعبر عن مجموع النتائج المحققة نتيجة التفاعل بين الثقافة والقيم في المؤسسة والتطورات والتغيرات التي تميز مناخ عملها.

وهكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسات ونجاحها. و حتى تثبت تلك المؤسسات أنها متميزة يجب أولا أن تكون متميزة في أعين عملائها من بين منافسيها.

كما أن نماذج التميز المختلفة، تبين المعايير التي على أساسها يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز في أدائها. فالتصور الشامل لتحقيق أداء متميّز هو أحد مواطن القوة في نماذج التميّز من خلال جمع جميع جوانب الأداء بشكل شمولي، من خلال المعلومات التي تتوفر لها يتم وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير الأداء.



الفصل الثالث

واقع إدارة الكفاءات في مؤسسة كوندور

مقدمــة الفصل

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث، و من أجل الإلمام أكثر قمنا بإجراء دراسة ميدانية مسحية ووقع الاختيار على شركة كوندور للصناعة الالكترونية و الكهربائية بولاية برج بوعريريج، كونها مؤسسة تحظى بمكانة هامة في السوق الجزائري و السوق الإقليمي على الرغم من تواجد العديد من العلامات المحلية والأجنبية الناشطة في نفس القطاع.

وفي ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، صار لزاما على هذه المؤسسة معرفة التغيرات ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها وذلك لضمان مكانة مريحة في السوق من خلال استغلال أفضل لمواردها وقدراتها.

سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة كوندور.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة كوندور.

تعد مؤسسة **كوندور** من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، إذ يتصف هذا القطاع بالتنافسية الشديدة، وهو ما يفسر سعيها الدائم لتحقيق التفرد والتميز في بيئتها.

المطلب الأول:تعريف مؤسسة كوندور .

مؤسسة **كوندور** هي مؤسسة خاصة ذات أسهم، تأسست في 09 فيفري 2002، وبدأت نشاطها فعليا بتاريخ 23 نوفمبر 2002، وسجلت علامتها التجارية في 30 أفريل 2003 لدى INAPI تحت اسم Anter Trad Condor.

تنتمي مؤسسة كوندور إلى مجموعة بن حمادي، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تعرف باسم AnterTrad، يتمثل نشاطها في إنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 02 أفريل 2002[1] المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب، وهي:

- **SKD(Semi Knocked Down)**: وتعني إعادة تركيب نصف المنتوج بالجزائر، مما يسمح للمؤسسة بدفع حقوق جمركية في حدود 25%.
- **CKD(Completely Knocked Down)**: و تعني إعادة تركيب المنتوج بالكامل، مما يسمح للمؤسسة بدفع 5% فقط كحقوق جمركية.

وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج أجهزة الإعلام الآلي بعد حصولها على النسخة الأصلية Windows من مؤسسة Microsoft العالمية في أواخر 2008.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة تقدر ب 80104متر مربع ، منها 42665متر مربع مغطاة، و يقدر رأس مالها الاجتماعي ب: 2.450.000.000 دج.

[1] الجريدة الرسمية، العدد 19 بتاريخ 05-04-2002.

تنتمي مؤسسة كوندور إلى مجمع بن حمادي الذي يتكون من المؤسسات التالية:

- ✓ مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر و المواد الحمراء.
- ✓ مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته.
- ✓ مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- ✓ مؤسسة GEMAC لإنتاج البلاط و مواد البناء.
- ✓ مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية.

تتشكل مؤسسة كوندور من الوحدات التالية:

- ✓ وحدة إنتاج التلفاز: تم تأسيسها سنة 2003.
- ✓ وحدة إنتاج المواد البيضاء (الغسالات، آلات الطبخ و المكيفات الهوائية): تم تأسيسها سنة 2005.
- ✓ وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمية و غير الرقمية وأجهزة التلفاز LCD: تم تأسيسها سنة 2003.
- ✓ وحدة إنتاج الثلاجات: تم تأسيسها سنة 2005.
- ✓ وحدة إنتاج الحواسيب الآلية و الهواتف الذكية : تم تأسيسها سنة 2010.
- ✓ وحدة إنتاج الألواح الشمسية : تم تأسيسها سنة 2013.
- ✓ وحدة البوليستيران: (وحدة دعم).
- ✓ وحدة إنتاج البلاستيك: (وحدة دعم).

تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة (ISO9001 :2000) في 27 مارس2007 من طرف مخبر AFAQ AFNOR للجودة العالمية والخاصة بنظام تسيير النوعية Système de Management de Qualité، و كذا (ISO9001 :2008) في 21 جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة، كما تحصلت على شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق العالمية الأوروبية بمنتوجها الخاص بجهاز التلفاز LCD، وفي جوان 2015 تحصلت على شهادة ISO14001 الخاصة بحماية البيئة، بالإضافة إلى ذلك اعتمادها لشهادة ISO18000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع المعهد الوطني للتقييس الممثل للوكالة

السويسرية، والتي تنص على التزام المؤسسة باحترام المعايير العالمية نحو العمال من حيث الراتب والنظافة وطب العمل و قوانين العمل واستغلال الطاقة.

المطلب الثاني : أهداف مؤسسة كوندور

مؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية و الكهرومنزلية تسعى لتحقيق التميز كباقي المؤسسات، و من أجل ذلك وضعت لنفسها مجموعة من الأهداف ترتكز على المبادئ التالية:[1]

- السعي نحو احتلال المركز الريادي في السوق المحلية.
- تحقيق الجودة و الفعالية.
- تنويع تشكيلة منتجاتها.

وتتمثل أهداف مؤسسة كوندور في المحاور التالية:[2]

1. **تعزيز وتطوير وضعيتها كمصنع وممون هام** بالنسبة للصناعات الالكترونية، الأجهزة الكهرومنزلية، أجهزة الإعلام الآلي و الطاقة المتجددة، وكذا الاستماع الدائم للشركاء والعملاء والمستهلكين. ويهدف هذا المحور إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ فتح أسواق دولية جديدة.
✓ توسيع شبكة التوزيع في كافة أنحاء التراب الوطني، و تطوير سياسة التوزيع من خلال صالات العرض.
✓ توسيع نطاق المنتجات.
✓ تحسين وتطوير خدمات ما بعد البيع.

2. **تشجيع عملية البحث والتطور داخل المؤسسة**، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح، وذلك بهدف:

---

[1]. دليل الجودة الخاص بمؤسسة كوندور.

[2]. عمر بن حمادي، politique QHSE-DD، متاح على الخط: http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/politique-qhse-rs، تاريخ الإطلاع: 14-05-2017.

- ✓ رفع قيمة منتجات المؤسسة من خلال تحسين نسبة السعر/ الجودة (السعر التنافسي)، و تخفيض تكاليف التصنيع.

3. **توفير الإمكانات والمهارات اللازمة لتحقيق النتائج**، والحفاظ على بيئة عمل صحية، وزرع الشعور بالانتماء بين الموظفين، ويشمل هذا المحور تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تكييف المؤسسة مع الإستراتيجية المسطرة.
- ✓ وضع سياسات التوظيف والتدريب التي تتماشى وسياسة المؤسسة.
- ✓ توفير الصحة والسلامة المهنية لجميع العاملين داخل المؤسسة.

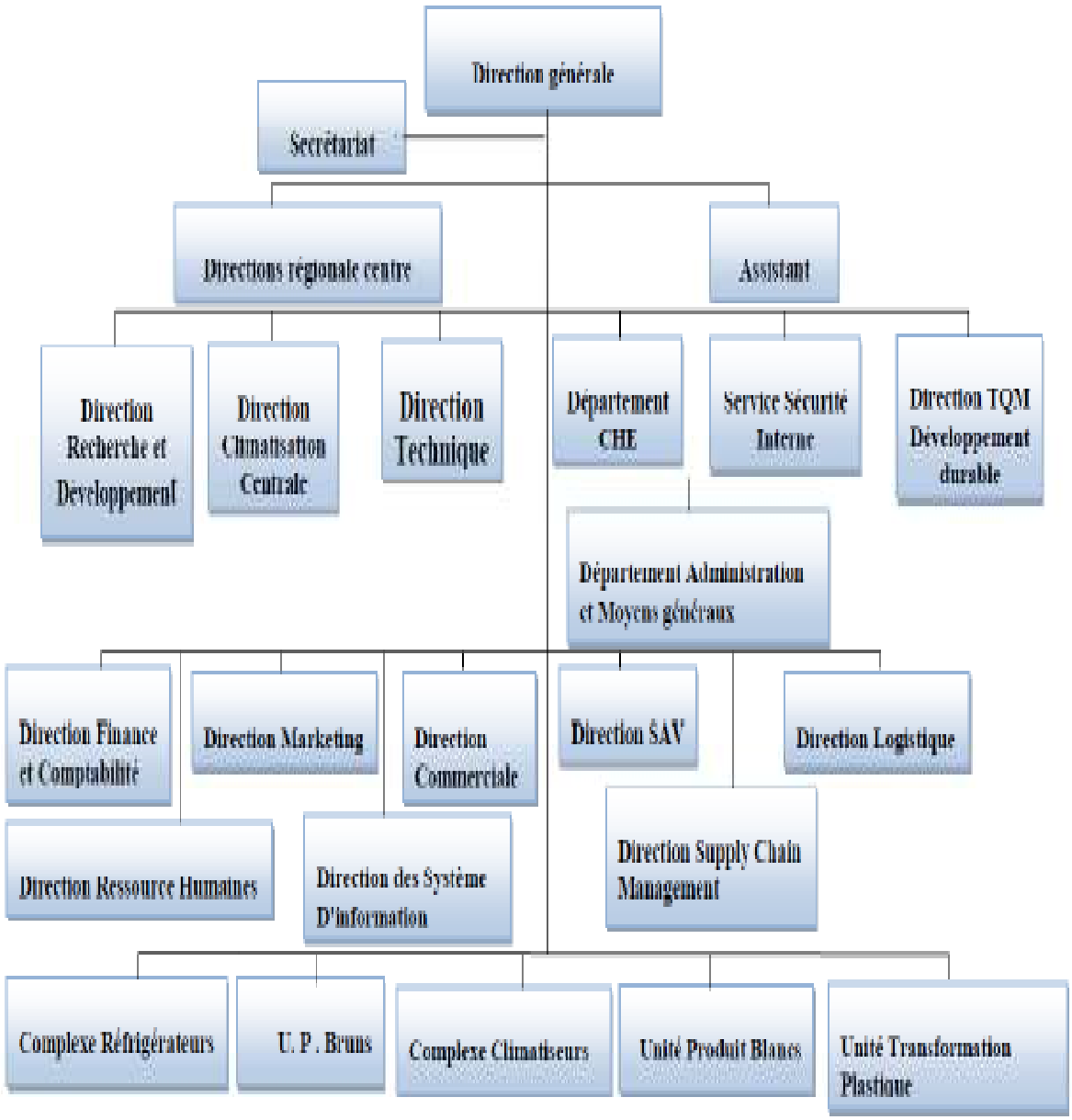
وللقيام بذلك سطرت الإدارة العليا الإجراءات التالية:

- ✓ تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ هذه السياسة.
- ✓ اتخاذ جميع التدابير اللازمة لتجنب مخاطر التلوث.
- ✓ ضمان التحسين المستمر في الجودة و المحافظة على البيئة و توفير الصحة والسلامة المهنية.
- ✓ التأكد من أن نظام التسيير يبقى فعالا.
- ✓ تعزيز شفافية إدارة المؤسسة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.

يرتكز الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومن خلال الشكل (3-1) يتضح أن مؤسسة كوندور تتكون من ثلاث مستويات:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية و الكهرومنزلية.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

1- **المستوى الأول : المديرية العامة**

- ✓ المدير العام: تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.
- ✓ أمانة المديرية: وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.
- ✓ نائب المدير العام: يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.
- ✓ مساعد نائب المدير والمساعد القانوني: مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق إستراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

2- **المستوى الثاني: المديريات و المصالح الوظيفية.**

- ✓ مديرية الجودة الشاملة: تتمثل مهما هذه المديرية في النقاط الآتية:
  - ❖ تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل.
  - ❖ تسيير الوثائق الخاصة بنظام الجودة والسلامة والبيئة.
  - ❖ القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.
  - ❖ يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الإيزو.
  - ❖ يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.
- ✓ مديرية الموارد البشرية: تتمثل مهام المديرية في الآتي:
  - ❖ توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
  - ❖ الحرص على تطبيق اللوائح القانونية والتنظيمية.

- ❖ العمل على تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية.
- ❖ متابعة العمليات الخاصة بالتكوين.
- ❖ التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.
- ❖ السهر على تطبيق الإجراءات المنصوص عليها في المواصفات العالمية والخاصة بالموارد البشرية.
- ❖ العمل على تكوين علاقات دائمة مع الشريك الاجتماعي.

✓ مديرية المحاسبة والمالية: تتمثل في الآتي:

- ❖ متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها.
- ❖ إعداد الميزانية العامة للمؤسسة وتحليلها.
- ❖ مساعدة الإدارة العليا في تحديد سياسة الميزانية.
- ❖ تحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.
- ❖ تحديد أسباب وقوع الفروقات والانحرافات.
- ❖ إعداد المخطط المالي على المدى القصير والطويل.

✓ المديرية التجارية: تتمثل مهام هذه المديرية في:

- ❖ الاستماع إلى الزبون.
- ❖ دراسة التغيرات الحاصلة في الأسواق وبتطويرات المبيعات.
- ❖ القيام بحملات الترويج في كافة وسائل الإعلام.
- ❖ تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
- ❖ تفقد عمليات وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- ❖ السهر على احترام الإجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفات العالمية الصادرة من قبل المنظمة العالمية للتقييس.
- ❖ تطوير طرق البيع للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

✓ مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل في الأتي:

- ❖ توفير خدمات ما بعد البيع لزبائن المؤسسة في إطار الضمان.
- ❖ جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج (التغذية العكسية).
- ❖ إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.
- ❖ معالجة شكاوي العملاء بعد تحليلها.
- ❖ توجيه عملية الإنتاج لتحسين جودة المنتجات.

✓ مديرية التسويق: تتمثل مهام هذه المديرية في:

- ❖ القيام ببحوث التسويق بهدف تحديد حجم الطلب عليها.
- ❖ تحليل مبيعات المؤسسة.
- ❖ المشاركة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمنتجات المؤسسة.
- ❖ إعداد نظام المعلومات التسويقية.
- ❖ تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

✓ المديرية التقنية: وتتمثل مهامها في الآتي:

- ❖ المحافظة على وسائل الإنتاج.
- ❖ العمل على توفير قطع الغيار بصفة مستمرة.
- ❖ إعداد وتنفيذ برامج الصيانة والوقاية.
- ❖ تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات.

✓ مصلحة المشتريات: وتتمثل مهامها هذه المصلحة في الآتي:

- ❖ إعداد وتحليل الطلبيات.
- ❖ التنسيق مع الموردين.
- ❖ معالجة الطلبيات اتجاه البنك.

✓ مصلحة العتاد: تتمثل مهامها في النقاط الآتية:

- ❖ التكفل بعملية نقل السلع (الموارد الولية، المنتجات).
- ❖ التكفل بعملية صيانة وسائل النقل.
- ❖ إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة.

✓ مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة تقوم بـ:

- ❖ تسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار.
- ❖ تسيير وسائل مكافحة الحرائق.....
- ❖ تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- ❖ تكوين العمال على الرقابة والأمن الصناعي.

3- المستوى الثالث: وحدات الإنتاج.

✓ وحدة المكيفات والمواد البيضاء: تقوم هذه الوحدة بـ: تركيب المكيفات الهوائية بكل أنواعها.

✓ وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة بـ: تركيب الثلاجات.

✓ وحدة أجهزة الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة بـ: إنتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي وتركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.

✓ وحدة المنتجات السمراء: تقوم هذه الوحدة بـ: إنتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية.

✓ وحدة تحويل البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بصنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية، صنع صناديق التغليف لوحدتي التلفاز والمكيفات الهوائية، بالإضافة إلى تطبيق كل الاحتياجات لوصول المؤسسة إلى الجودة وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

✓ وحدة الطاقة الشمسية.

✓ وحدة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة، مجتمع الدراسة وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، كما يتضمن هذا المبحث فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

إنّ الهدف الأساسي من هذا البحث هو تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات متغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع.

أولا: أسلوب الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع محل الدراسة.

ثانيا: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مختلف وظائف بمؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيار الأفراد العاملين بمديرية الموارد البشرية ، والتي تمثلت في الرؤساء، والموظفين الإداريين.

لقد تم توزيع (45) استبانة على عينة الدراسة، بحيث تم استرجاعها كاملة، وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (2) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل، وبذلك يصبح إجمالي عدد الإستبانات الصالحة (43)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم(3-1): تعداد الاستبانات الخاصة بالدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	45	٪100
المسترجعة	45	٪100
المستبعدة	2	٪4.444
الصالحة للتحليل	43	٪95.555

المصدر: من إعداد الطلبة.

ثالثا: أداة الدراسة: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، تكونت من **46** فقرة وتضمنت **3** أجزاء على النّحو الآتي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) لغرض وصف أفراد الدّراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة.

الجزء الثاني:الجزء الخاص بالمتغيّر المستقل، تضمن 24 فقرة تتعلّق بمختلف أبعاد إدارة الكفاءات، والمقسّمة على النّحو الآتي:

أبعاد إدارة الكفاءات	التوظيف والتعيين	التدريب والتطوير	تقييم الكفاءات	الحوافز والمكافآت	التمكين الإداري	إدارة الجودة الشاملة
عدد الفقرات	04	04	04	04	04	04

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التّابع للدراسة، وهو مخصص لقياس مستوى التميز المؤسسي، هذا البعد يضّم (22 فقرة) والمقسّمة على النّحو الآتي:

أبعاد التميز المؤسسي	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الهيكل التنظيمي	التميز القيادي	تميز المرؤوسين	تميز الإستراتيجية
عدد الفقرات	04	05	05	04	04

كما تمّ الاعتماد في هذه الدّراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمّ إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **Statical Package for Social S.P.S.S(** الإصدار 23) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.

* حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.

* معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدّراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلّما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدّراسة.

* اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف–سمرنوف (**1-Sample K-S**)).

* معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

*تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

*تحليل الانحدار البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي: قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي (H_0): بيانات أفراد عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل (H_1): أفراد عينة الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 0.05% فإننا نقبل الفرض العدمي، وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 0.05% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

جدول رقم (3-3): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S))

	Kolmogorov-smirnov		Shapiro- wlik	
	قيمة Z	Sig	قيمة Z	Sig
إدارة الكفاءات	0.094	0.200	0.973	0.386
التميز المؤسسي	0.106	0.200	0.962	0.169

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3-3): أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

ثانيا: صدق أداة الدراسة.

* **الاتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الّذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الارتباط بين كلّ فقرة والدرجة الكلّية للمجال التّابعة له على النّحو الآتي:

المجال الأول: مدى اعتماد مؤسّسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية على ممارسات إدارة الكفاءات.

▪ يبيّن الجدول رقم (**3–4**) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الأوّل (التوظيف والتعيين) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–4): معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد التوظيف والتعيين والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	**المشرفين على التوظيف مؤهلين لذلك و يعتمدون على شروط واضحة ودقيقة**	0.832**	0.000
2	**تستقطب المؤسسة الأفراد الأكثر ملائمة حسب مواصفات الوظيفة الشاغرة**	0.900**	0.000
3	**تستخدم أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل والمنظمات المنافسة.**	0.859**	0.000
4	**تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمصادر الداخلية في شغل الوظائف المهمة**	0.749**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss.

▪ يبيّن الجدول رقم (**3–5**) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–5): معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد التدريب والتطوير والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تولي المؤسسة عناية خاصة لمجال التدريب والتطوير لكفاءاتها	0.809**	0.000
2	تعتمد المؤسسة برنامج تكوين مستمر لأفرادها في مختلف المجالات	0.897**	0.000
3	المؤسسة على توفير مناخ ملائم و نماذج حديثة للتكوين والتطوير.	0.817**	0.000
4	البيئة التنظيمية للمؤسسة تحفز على التعلم والإبداع	0.652**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss.

▪يبيّن الجدول رقم (**3–6**) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثالث (تقييم الكفاءات) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–6): معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد تقييم الكفاءات والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تعتمد المؤسسة نظام تقييم للأداء فعال يحظى بقبول كافة الأفراد	0.617**	0.000
2	غرض المؤسسة من التقييم هو تشخيص مواردها البشرية	0.728**	0.000
3	يتم الاعتماد على التقييم في رسم سياسة وإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة	0.870**	0.000
4	يتم الاعتماد على التقييم في تعديل برامج التدريب على مستوى المؤسسة	0.834**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامجspss

▪يبيّن الجدول رقم (**3–7**) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الرابع (الحوافز والمكافآت) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتّحليل بدون حذف

جدول رقم (3–7): معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد الحوافز والمكافآت والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تعمل المؤسسة على تحديث وتحيين نظام الأجور والحوافز حسب متطلبات بيئتها	0.688**	0.000
2	يتم تحديد المكافآت والحوافز بناءا على نتائج تقييم الكفاءات	0.686**	0.000
3	الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية في المؤسسة تتناسب مع الجهود التي تبذل	0.777**	0.000
4	نظام الأجور والحوافز والمكافئات يولد الدافعية نحو العمل ويشجع على بذل مجهودات أكثر	0.741**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

▪ يبيّن الجدول رقم (**3–8**) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الخامس (التمكين الإداري) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتّحليل بدون حذف.

▪ **جدول رقم(3–8)معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد التمكين الإداري والدرجة الكلية لهذا البعد**

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين	0.667**	0.000
2	تفويض السلطة ونقل الصلاحيات يحظى بقبول الأفراد	0.731**	0.000
3	بامكان الموظف اتخاذ قرار حل مشكل عمل على مستواه	0.671**	0.000
4	تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من تفويض بعض المهام للقيام بها	0.681**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

▪ يبيّن الجدول رقم (**3–9**) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد السادس (إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة

الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد السادس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–9): معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تتبنى المؤسسة مدخل إدارة الجودة الشاملة نظاما لها	0.821**	0.000
2	يوجد في المؤسسة نظام لضبط الجودة وتدقيقها ومراقبتها	0.871**	0.000
3	العاملين مدركين لأهمية إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها واضحة بالنسبة لهم.	0.825**	0.000
4	تنظر المؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل للتميز	0.734**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

المجال الثاني: مدى اعتماد مؤسّسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية على ممارسات التميز المؤسسي.

▪ يبيّن الجدول **رقم (3–10)** معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الأوّل (تميز الثقافة التنظيمية) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–10): معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تعطي الإدارة أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المؤسسة وخاصة فيما يتصل بالتطوير	0.765**	0.000
2	تشجع الإدارة العليا العلاقات الإنسانية بين العاملين	0.723**	0.000
3	قيم وتوجهات المؤسسة مستمدة من واقع ومحيط العاملين ولا تتعارض مع مبادئ المؤسسة.	0.732**	0.000
4	تنمي الإدارة العليا اتجاهات العاملين نحو التميز	0.785**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss.

■يبيّن الجدول رقم (**3–11**) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثاني (تميز الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتّحليل بدون حذف.

جدول رقم(3–11):معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	يتصف هيكل المؤسسة بالبساطة والمرونة وسهولة تبادل ونقل المعلومات	0.681**	0.000
2	هناك سرعة في الاتصالات والتنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام والمصالح	0.794**	0.000
	يتم استحداث وحدات تنظيمية لمواكبة التغيرات الجديدة.	0.820**	0.000
3	تساعد التغيرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز	0.777**	0.000
4	يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسة عن هياكل المؤسسات المنافسة	0.783**	0.000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss.

▪يبيّن الجدول رقم (**3-12**) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثالث (التميز القيادي) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-12): معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد التميز القيادي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	الإدارة العليا وقيادتها مدركة لمفهوم التميز وملتزمة بتجسيده	0.822**	0.000
2	تتوفر لدى قيادة المؤسسة خبرات إدارية متميزة	0.856**	0.000
3	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على التنافس	0.847**	0.000
	تتصف قيادة المؤسسة كونها قدوة للعاملين وتحظى بالولاء طواعية	0.899**	0.000
4	يتم اختيار قيادة المؤسسة على أساس الكفاءة	0.779**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامجspss

▪يبيّن الجدول رقم (**3-13**) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الرابع (تميز المرؤوسين) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتّحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–13): معامل الإرتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد تميز المرؤوسين والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	يتمتع العاملون في المؤسسة بروح العمل كفريق واحد	0.809**	0.000
2	لدى العاملين القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل	0.862**	0.000
3	يوجد لدى العاملين القدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل.	0.845**	0.000
4	يتحلى العاملون بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وان كانت تتسم بالمخاطرة	0.590**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

▪ يبيّن الجدول رقم (**3–14**) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الخامس (تميز الإستراتيجية) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتّحليل بدون حذف

جدول رقم (3–14): معامل الارتباط Spearman بين كلّ فقرة من فقرات بعد تميز الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	إستراتيجية المؤسسة ملائمة للتغيرات والتوجهات المستقبلية	0.735**	0.000
2	إستراتيجية المؤسسة متطابقة مع رسالة المؤسسة وثقافتها	0.813**	0.000
3	يتم تعديل إستراتيجية المؤسسة تبعا للتغيرات البيئية	0.855**	0.000
4	تحقق الإستراتيجية المتبعة أهداف المؤسسة	0.826**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

* **الصدق البنائي:** يبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (**3-15**) يبيّن مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (3-15): معامل الارتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المجالات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	المجالات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
التوظيف والتعيين	0.678**	0.000	تميز الثقافة التنظيمية	0.802**	0.000
التدريب والتطوير	0.733**	0.000	تميز الهيكل التنظيمي	0.782**	0.000
تقييم الكفاءات	0.671**	0.000	التميز القيادي	0.680**	0.000
الحوافز والمكافئات	0.720**	0.000	تميز المرؤوسين	0.806**	0.000
التمكين الإداري	0.400**	0.000	تميز الإستراتيجية	0.667**	0.000
إدارة الجودة الشاملة	0.657**	0.000			

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ **المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج spss

من الجدول أعلاه، يتضّح أنّ محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ مجالات الدراسة صالحة للتّحليل بدون حذف.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تمّ استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف. وتم تطبيق مقياس (**Cronbach Alpha Ceofficient**) لغرض التّحقق من ثبات أداة الدّراسة على درجات أفراد الدراسة. والجدول الآتي يوضّح معاملات (**Cronbach Alpha**)

جدول رقم (3–16): معامل (Cronbach Alpha)

المحور	عدد العبارات	معامل Cronbach Alpha
المحور الأول	24	0.900
المحور الثاني	22	0.938
الإستبانة	46	0.951

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات البرنامج spss

يتضح من الجداول رقم (**3–16**) أنّ قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مؤسسة **كوندور** على ممارسات إدارة الكفاءات هي (**0.900**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدّل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مؤسسة **كوندور** للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية على ممارسات التميز المؤسسي (**0.938**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضّح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.951**)، وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدّراسة.

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما: الخصائص الشخصية والوظيفية، وتمّ الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التّكرارات والنّسب المئوية.

أولا: الخصائص الشخصية: تتمثل هذه الخصائص في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، حيث بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النّتائج الآتية:

1.توزيع أفراد الدّراسة حسب الجنس.

يمثل الجدول رقم (**3–17**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (3–17): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	**الجنس**	**ذكر**	26	60.5
		أنثى	17	39.5

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامج spss.

من الجدول أعلاه، يتضح أنّ أفراد عينة الدراسة من الذكور (**26**) بنسبة تمثيل (**60.5%**)،بينما بلغ عدد الإناث (**17**) بنسبة تمثيل بلغت (**39.5%**)، ويمكن تفسير هذا التّفاوت بين الجنسين بطبيعة وظائف الحسّاسة في مؤسّسة **كوندور**.

2.توزيع أفراد الدّراسة حسب العمر.

يمثل الجدول رقم (**3–18**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (3–18): توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

الرقم	المتغير	الفئــة	التّـكرار	النسبة المئوية%
2	**العمر**	**أقل من 30أو يساوي سنة**	20	46.5
		من 30 إلى أقل 40 سنة	17	39.5
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	11.6
		50 سنة فأكثر	1	2.3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (**3–18**)، يتضح لنا أنّ الفئة العمرية الغالبة في أفراد عينة الدّراسة هي (**أقل أو يساوي من 30 سنة**) بنسبة بلغت (**46.5%**)، تليها الفئة العمرية (**من 30 إلى أقل من 40 سنة**) بنسبة بلغت (39.5%)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت(**11.6%**)، تليها الفئة العمرية (**50 سنة فأكثر**) بنسبة بلغت (**2.3%**). وهذا يشير إلى أنّ أفراد عينة الدّراسة يعدّ مجتمعا شبابيا.

3.توزيع أفراد الدّراسة حسب المؤهل العلمي.

يمثل الجدول رقم (**3-19**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (3-19): توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئــة	التّـكرار	النسبة المئوية%
3	المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	4	9.3
		جامعي	28	65.1
		دراسات عليا	11	25.6

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامج spss.

يتضّح من خلال الجدول رقم (**3-19**) أنّ نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى الجامعي احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (**65.1%**)، تليها نسبة (**25.6%**) التي تمثل أفراد عينة الدّراسة الحاصلين على دراسات عليا، أما مستوى الثانوي فاحتل المرتبة الأخيرة بنسبة (**9.3%**)، هذا يعني أن المؤسسة تستعين بالأفراد ذوي الخبرات والمؤهلات لتحقيق أهدافها.

ثانيا: الخصائص الوظيفية: تتمثل هذه الخصائص في الخبرة المهنية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

يمثل الجدول رقم (**3-20**) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم (3-20): توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الخبرة المهنية	أقّل من 5 سنوات	27	62.8
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	13	30.2
		من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	2	4.7
		من 20 سنة فأكثر	1	2.3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (**3–20**)، أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات (**أقل من 5سنوات**) احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها (**62.8%**)، في حين أنّ أفراد الدراسة الذين يملكون خبرة (**سنة إلى من 5 إلى أقل من 10 سنوات**) جاءت في المرتبة الثانية بنسبة قدرها (**30.2%**)، فيما تحصلت الفئة التي تملك خبرة (من **10 سنوات إلى أقل من 20 سنة**) على نسبة (**2.7%**).

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم تناول هذا المبحث من خلال مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدّراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدّراسة

في هذا الإطار سيتمّ دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample Test)، لاختبار الفرضية الآتية:

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة كوندور أكبر من درجة الحياد وهي الوزن النسبي المقدر ب 60%.

وتكون الفقرة ايجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05) والوزن النسبي أقل من 60%.

أولا: تحليل فقرات المجال الأول: مدى اعتماد مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية على ممارسات إدارة الكفاءات.

أ. تحليل فقرات البعد الأول: التوظيف والتعيين

جدول رقم(3-21): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " التوظيف والتعيين"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	المشرفين على التوظيف مؤهلين لذلك ويعتمدون على شروط واضحة ودقيقة	4.232	0.895	84.64	30.996	0.000	2
2	تستقطب المؤسسة الأفراد الأكثر ملائمة حسب مواصفات الوظيفة الشاغرة.	4.209	0.803	84.18	34.352	0.000	3
3	تستخدم أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل والمنظمات المنافسة.	4.093	0.717	81.86	37.402	0.000	4
4	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمصادر الداخلية في شغل الوظائف المهمة	4.309	0.781	86.18	32.798	0.00	1
جميع فقرات البعد معا		**4.110**	**2.754**	**79.34**	**39.146**	**0.00 0**	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (التوظيف والتعيين) تساوي (4.110)، والوزن النسبي يساوي (79.86%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (39.146) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين سياسات التوظيف والتعيين وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، **ويعزى ذلك إلى** أنّ سياسات التوظيف والتعيين بمؤسسة كوندور تتم وفق أسس علمية وفقا لمتطلبات الوظيفة التي تحتاج إلى مهارات فنية وسلوكية.

ب. تحليل فقرات البعد الثاني: التدريب والتطوير

جدول رقم(3-22): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " التدريب والتطوير"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	**تولي المؤسسة عناية خاصة لمجال التدريب والتطوير لكفاءاتها**	4.046	0.722	80.92	36.741	0.000	1
2	**تعتمد المؤسسة برنامج تكوين مستمر لأفرادها في مختلف المجالات**	4.023	0.706	80.46	37.331	0.000	2
3	**المؤسسة على توفير مناخ ملائم ونماذج حديثة للتكوين والتطوير.**	3.953	0.722	79.06	35.896	0.000	3
4	**البيئة التنظيمية للمؤسسة تحفز على التعلم والإبداع**	3.883	0.697	77.66	36.525	0.000	4
جميع فقرات البعد معا		3.967	2.307	79.34	45.205	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (التدريب و التطوير) تساوي (3.967)، والوزن النسبي يساوي (79.34%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (45.205) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين سياسات التدريب و التطوير وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، **وهو ما يعكس** الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة لنشاط التدريب والتطوير وفاعلية برامجه التي من شأنها زيادة المعارف وتطوير المهارات باستخدام جميع الوسائل والتقنيات والمناهج الحديثة.

ج. تحليل فقرات البعد الثالث: تقييم الكفاءات

جدول رقم(3-23): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " تقييم الكفاءات"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	**تعتمد المؤسسة نظام تقييم للأداء فعال يحظى بقبول كافة الأفراد**	3.976	0.511	79.52	51.009	0.000	1
2	**غرض المؤسسة من التقييم هو تشخيص مواردها البشرية**	3.930	0.593	78.6	43.429	0.000	2
3	**يتم الاعتماد على التقييم في رسم سياسة وإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة**	3.907	0.683	78.14	37.477	0.000	4
4	**يتم الاعتماد على التقييم في تعديل برامج التدريب على مستوى المؤسسة**	3.930	0.736	78.6	34.986	0.000	3
جميع فقرات البعد معا		3.936	2.001	78.72	51.592	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث(تقييم الكفاءات) تساوي (3.936)، والوزن النسبي يساوي (78.72%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (51.592) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين سياسات تقييم الكفاءات وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، **ومرد ذلك أن** منهجية تقييم الكفاءات بالمؤسسة سليمة وتتميز بالشفافية إلى حد ما، مما يسمح بمعرفة نقاط الضعف والقوة لكفاءاتها وتخطيط سياسات الموارد البشرية.

د. تحليل فقرات البعد الرابع: الحوافز والمكافآت

جدول رقم(3-24): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " الحوافز والمكافآت"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على تحديث وتحيين نظام الأجور والحوافز حسب متطلبات بيئتها	4.186	0.545	83.72	50.290	0.000	1
2	يتم تحديد المكافآت والحوافز بناءا على نتائج تقييم الكفاءات	4.069	0.457	81.38	58.333	0.000	2
3	الحوافز و المكافئات المادية و المعنوية في المؤسسة تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون.	3.953	0.532	79.06	48.690	0.000	3
4	نظام الأجور والحوافز والمكافئات يولد الدافعية نحو العمل ويشجع على بذل مجهودات أكثر	3.930	0.668	78.6	38.531	0.000	4
جميع فقرات البعد معا		4.034	1.641	80.68	64.476	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (الحوافز و المكافآت) تساوي (4.034)، والوزن النسبي يساوي (80.68%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (64.476) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين سياسات الحوافز و المكافآت وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، **ويعزى ذلك إلى** أنّ سياسات الحوافز والمكافآت بمؤسسة كوندور ملائمة للواقع الوظيفي لكفاءاتها البشرية، وتستجيب لمتطلبات البيئة التنافسية فهي مناسبة نوعا ما لتشجيع العاملين و إثارة دافعيتهم للأداء.

هـ. تحليل فقرات البعد الخامس: التمكين الإداري

جدول رقم(3-25): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " التمكين الإداري"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين	4.069	0.593	81.38	44.971	0.000	1
2	تفويض السلطة ونقل الصلاحيات يحظى بقبول الأفراد	3.860	0.600	77.2	42.132	0.000	4
3	بإمكان الموظف اتخاذ قرار حل مشكل عمل على مستواه	3.907	0.569	78.14	44.976	0.000	3
4	تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من تفويض بعض المهام للقيام بها	3.953	0.532	79.06	48.690	0.000	2
جميع فقرات البعد معا		3.947	1.626	78.94	63.661	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الخامس (التمكين الإداري) تساوي (3.947)، والوزن النسبي يساوي (78.94%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (63.661) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين أسلوب التمكين الإداري وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) ، **ويرجع ذلك** إلى المستوى العالي من الثقة في الأفراد والرغبة في تأهيلهم إلى مستويات أعلى من قبل مؤسسة كوندور، وما يقابله من تشبع بروح المسؤولية والقدرة على التحمل.

و. تحليل فقرات البعد السادس: إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم(3-26): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " إدارة الجودة الشاملة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	تتبنى المؤسسة مدخل إدارة الجودة الشاملة نظاما لها	4.069	0.632	81.38	42.208	0.000	1
2	يوجد في المؤسسة نظام لضبط الجودة وتدقيقها ومراقبتها	4.000	0.654	80	40.067	0.000	2
3	العاملين مدركين لأهمية إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها واضحة بالنسبة لهم.	3.907	0.647	78.14	39.546	0.000	3
4	تنظر المؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل للتميز	3.860	0.709	77.2	35.663	0.000	4
جميع فقرات البعد معا		3.959	2.170	79.18	47.847	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد السادس (إدارة الجودة الشاملة) تساوي (3.959)، والوزن النسبي يساوي (79.18%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (47.847) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين منهج إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، **ويعزى ذلك إلى** أنّ مؤسسة كوندور تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير كمدخل لتحقيق التميز وهو ما يفسره توفرها على قسم إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: تحليل فقرات المجال الثاني: مدى اعتماد مؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية على ممارسات التميز المؤسسي.

أ. تحليل فقرات البعد الأول: تميز الثقافة التنظيمية

جدول رقم(3-27): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " تميز الثقافة التنظيمية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	تعطي الإدارة أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المؤسسة وخاصة فيما يتصل بالتطوير	4.093	0.647	81.86	41.429	0.000	2
2	تشجع الإدارة العليا العلاقات الإنسانية بين العاملين	4.232	0.479	84.64	57.829	0.000	1
3	قيم وتوجهات المؤسسة مستمدة من واقع ومحيط العاملين ولا تتعارض مع مبادئ المؤسسة.	4.046	0.485	80.92	54.635	0.000	3
4	تنمي الإدارة العليا اتجاهات العاملين نحو التميز	3.953	0.615	79.06	42.126	0.000	4
جميع فقرات البعد معا		4.058	1.728	81.16	61.945	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (تميز الثقافة التنظيمية) تساوي (4.058)، والوزن النسبي يساوي (81.16%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (61.945) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين تميز الثقافة التنظيمية وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، **ويعزى ذلك إلى** أنّ مؤسسة كوندور تنشر ثقافة التميز وتعمل على غرسها في أوساط عامليها، والذين هم بدورهم ملتزمون بالولاء التنظيمي.

ب. تحليل فقرات البعد الثاني: تميز الهيكل التنظيمي

جدول رقم(3–28): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " تميز الهيكل التنظيمي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	يتصف هيكل المؤسسة بالبساطة والمرونة وسهولة تبادل ونقل المعلومات	3.953	0.575	79.06	45.053	0.000	2
2	هناك سرعة في الاتصالات والتنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام والمصالح	3.883	0.622	77.66	38.457	0.000	4
3	يتم استحداث وحدات تنظيمية لمواكبة التغيرات الجديدة.	3.837	0.687	76.74	36.591	0.000	5
4	تساعد التغيرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز	3.907	0.683	78.14	37.477	0.000	3
5	يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسة عن هياكل المؤسسات المنافسة	4.093	0.717	81.86	37.402	0.000	1
جميع فقرات البعد معا		3.934	2.606	78.68	49.488	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (تميز الهيكل التنظيمي) تساوي (3.934)، والوزن النسبي يساوي (78.68%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (49.488) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين تميز الهيكل التنظيمي وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، **ويرجع ذلك** إلى الاهتمام الدائم لمؤسسة كوندور بتطوير هيكلها التنظيمي وجعله ملائما لتنفيذ المهام والممارسات بشكل انسيابي وأريحي دون عقبات وبشكل متفرد.

ج. تحليل فقرات البعد الثالث: التميز القيادي

جدول رقم(3-29): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " التميز القيادي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	الإدارة العليا وقيادتها مدركة لمفهوم التميز وملتزمة بتجسيده	3.976	0.672	79.52	38.795	0.000	1
2	تتوفر لدى قيادة المؤسسة خبرات إدارية متميزة	3.907	0.717	78.14	35.702	0.000	2
3	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على التنافس	3.883	0.622	77.66	38.457	0.000	4
4	تتصف قيادة المؤسسة كونها قدوة للعاملين وتحظى بالولاء طواعية	3.930	0.768	78.6	33.545	0.000	3
5	يتم اختيار قيادة المؤسسة على أساس الكفاءة	3.860	0.639	77.2	39.601	0.000	5
جميع فقرات البعد معا		3.911	2.938	78.22	43.649	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (التميز القيادي) تساوي (3.911)، والوزن النسبي يساوي (78.22%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (43.649) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين التميز القيادي وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، **وهو الأمر الذي يفسره** عدم وجود حواجز في الاتصال والاحترام والتقدير المتبادل بين الإدارة العليا وباقي العاملين في مؤسسة كوندور ، إضافة إلى التشجيع على التميز من خلال تنمية القدرات وخلق جو ملائم لذلك بحل وتفادي المشكلات .

د. تحليل فقرات البعد الرابع: تميز المرؤوسين

جدول رقم(3-30): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " تميز المرؤوسين"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	يتمتع العاملون في المؤسسة بروح العمل كفريق واحد	4.093	0.717	81.86	37.402	0.000	2
2	لدى العاملين القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل	4.023	0.706	80.46	37.331	0.000	3
3	يوجد لدى العاملين القدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل.	3.790	0.674	75.8	36.845	0.000	4
4	يتحلى العاملون بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وان كانت تتسم بالمخاطرة	4.162	0.531	83.24	51.368	0.000	1
جميع فقرات البعد معا		4.017	2.063	80.34	51.074	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (تميز المرؤوسين) تساوي (4.017)، والوزن النسبي يساوي (80.34%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (51.074) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين تميز المرؤوسين وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، **ويعزى ذلك إلى أنّ** أفراد مؤسسة كوندور لديهم القدرة على الإبداع وملتزمون بضمان الجودة في الخدمة المقدمة للعملاء، إضافة إلى الرغبة الدائمة في التفوق على المنافسين .

هـ. تحليل فقرات البعد الخامس: تميز الإستراتيجية

جدول رقم(3-31): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد " تميز الإستراتيجية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب
1	إستراتيجية المؤسسة ملائمة للتغيرات والتوجهات المستقبلية	4.093	0.526	81.86	51.010	0.000	2
2	إستراتيجية المؤسسة متطابقة مع رسالة المؤسسة وثقافتها	4.069	0.551	81.38	48.359	0.000	3
3	يتم تعديل إستراتيجية المؤسسة تبعا للتغيرات البيئية	3.976	0.635	79.52	41.017	0.000	4
4	تحقق الإستراتيجية المتبعة أهداف المؤسسة	4.162	0.784	83.24	34.788	0.000	1
جميع فقرات البعد معا		4.075	2.064	81.50	51.772	0.000	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامجspss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الخامس (تميز الإستراتيجية) تساوي (4.075)، والوزن النسبي يساوي (81.50%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (51.772) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود علاقة بين تميز الإستراتيجية وبين تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، **ويعزى ذلك إلى أنّ** مؤسسة كوندور وفي ظل امتلاكها لأفراد يحملون رسالتها وتوجهاتها مستمرة في نشاطها دون تذبذب على الرغم من المنافسة الشديدة، وهو ما يفسر أيضا بتبني التخطيط والتسيير الاستراتيجي.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي.

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي باستخدام معامل الارتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة **كوندور** للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية.

1. اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة كوندور للصّناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية.

جدول رقم(2-32): معامل الارتباط Spearman بين إدارة الكفاءات وتحقيق التميز المؤسسي

المجال	معامل الإرتباط	القيمة الاحتمالية
إدارة الكفاءات	0.715^{**}	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$. **المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية تقدّر بـ (**71.5 %**) بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي من وجهة نظر مسؤولي مؤسّسة **كوندور** للصّناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية.

2. اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية و الكهرومنزلية، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3–33): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
التميز المؤسسي	0.717	0.514	43.331	1	الإنحدار	0.000	0.668	6.583	0.000
				41	البواقي				
				42	المجموع				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول (**3–33**)أثر إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة **Condor** للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة **كوندور** للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.717) عند مستوى (**$\alpha \leq 0.05$**)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.514) أي أن ما قيمته (0.514) من التغيرات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة **كوندور** ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإدارة الكفاءات، كما بلغت قيمة F المحسوبة (43.331) وهي دالة عند مستوى (**$\alpha \leq 0.05$**)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (6.583) التي بينت معنوية درجة تأثير لإدارة الكفاءات، وهي دالة عند مستوى (**$\alpha \leq 0.05$**)، وهو ما يوضحه الجدول رقم(**3–33**). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$**).**

3. اختبار الفرضية الثالثة: تضمنت هذه الفرضية ما يأتي:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$**).**

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام: اختبار التجانس (Levene's Test) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين، واختبار LCD لترجيح الاختلاف لأي فئة ينتمي لإثبات أو نفي وجود الاختلاف.

H_0: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة (إدارة الكفاءات وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي **لمؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية**) كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل مجال من مجالي الدراسة (إدارة الكفاءات وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي **لمؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية**) كل على حدى تعزى للمتغير المدروس .

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (**H_0**) ونقبل الفرضية البديلة (**H_1**)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (**H_0**)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة تعزى المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

أولا: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(3-34): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة T	قيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	26	95.769	9.3565	2.387	0.083-	0.130
	أنثى	17	96.000	8.9260		0.086-	
المحور الثاني	ذكر	26	87.076	8.926	0.162	0.732-	0.690
	أنثى	17	89.235	10.213		0.712-	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

بناءا على النتائج الموضحة في الجدول **3-34)** نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (إدارة الكفاءات) والثاني (التميز المؤسسي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3–35): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة T	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	278.104	3	92.701	1.228	0.312
	داخل المجموعات	2943.059	39	75.463		
	المجموع	3221.163	42			
المحور الثاني	بين المجموعات	124.708	3	41.569	0.452	0.717
	داخل المجموعات	3584.082	39	91.900		
	المجموع	3708.791	42			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

بناءا على النتائج الموضحة في الجدول (**3–35**): نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (إدارة الكفاءات) والثاني (التميز المؤسسي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: أثر متغير المؤهل على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3–36): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة T	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	598.526	2	299.263	4.564	0.016
	داخل المجموعات	2622.636	40	65.566		
	المجموع	3221.163	42			
المحور الثاني	بين المجموعات	437.417	2	218.709	2.674	0.081
	داخل المجموعات	3271.373	40	81.784		
	المجموع	3708.791	42			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

بناءا على النتائج الموضحة في الجدول (**3–36**) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (التميز المؤسسي) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي اتجاه متغير المؤهل العلمي.أما بالنسبة للقيمة الاحتمالية للمحور الأول (إدارة الكفاءات) فنلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ولمعرفة الفئات التي حدث بينها الاختلاف نلجأ إلى اختبار LCD، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–37): اختبار LCD لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي I	المؤهل العلمي J	متوسط الفروقات	مستوى الدلالة
مستوى ثانوي	جامعي	4.32818	0.731
	دراسات عليا	4.72779	0.137
جامعي	مستوى ثانوي	4.32818	0.137
	دراسات عليا	2.88135	0.004
دراسات عليا	مستوى ثانوي	4.72779	0.137
	جامعي	4.88135	0.004

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (**3–37**): أن هناك اختلاف بين إجابات أفراد العينة بين مستوى جامعي ودراسات عليا، وذلك لأن مستوى الدلالة بينهما أقل من (0.05). **وذلك يرجع إلى اختلاف** وجهات النظر الشخصية والرؤى لكلا المستويين، والتي تؤثر عليها بعض الفوارق كطبيعة المنصب المشغول فذوو الدراسات العليا يشغلون مناصب قيادية على مستوى الإدارة العليا وآرائهم تتخذ صفة القرار وتكون ملزمة، في حين يشغل ذوي المستوى الجامعي المناصب الفنية في الهيكل التنظيمي وآرائهم تكون استشارية غير ملزمة. بالإضافة إلى ذلك لا يجب أن نغفل جانب الخبرة والتكوين الذي يتميز به ذوي الدراسات العليا عن غيرهم.

خاتمة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية وبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات في المؤسسة ومدى تحقيق التميز المؤسسي، تبين لنا أن مؤسسة كوندور تطبق إدارة الكفاءات بتفعيل إدارة الموارد البشرية وتبني ممارسات حديثة في التسيير كإدارة الجودة الشاملة والتمكين، والتي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التفوق في عدة جوانب.

وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي الذي شمل(منهج الدراسة والمؤسسة محل الدراسة، و كذا عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة) ، وباستخدام الأدوات والمعالجات الإحصائية تم التطرق في الإطار التحليلي إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة. وقد تبين لنا أن لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل التحديد R^2 ما قيمته (0.514).


الخاتمة

الخـاتمــة

بعد التطرق لأدبيات موضوع إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، وإجراء الدراسة الميدانية المتعلقة به، اتضح أن الاهتمام بموضوع الكفاءات وإدارتها في المنظمة ضرورة أكثر منه خيار، فالمصدر الأساسي للتميز المؤسسي وتحقيقه تحدده الكفاءات الموجودة و فعالية إدارة المنظمة في إدارة هذه الكفاءات.

إن تفعيل إدارة الكفاءات في المنظمة لا يعني فقط الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بل يتعدى ذلك إلى تبني إدارة المنظمة لأساليب حديثة ذات توجه استراتيجي في تسييرها لتحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي تدعمه الكفاءات باعتبارها الركيزة الأساسية في المنظمة.

تحقيق التميز المؤسسي هو حالة من التفوق والانفراد تشمل جوانب عديدة في المنظمة، ويعتمد بشكل مطلق على الكفاءات المتميزة وفعالية تسييرها وإدارتها، لذا صار لزاما على المنظمات الحالية الهادفة لتحقيق التميز التوجه بمقاربات تعتمد على الكفاءة وإدارتها.

❖ **نتائج الدراسة:**

من خلال هذه الدراسة، والتي تم إجراء الجانب العملي منها على مستوى مؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية – برج بوعريريج – ، وبعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. يولي القائمون على مؤسسة كوندور اهتماما بموضوع الكفاءات، إدراكا منهم بأن المورد البشري هو رأس المال الحقيقي.
2. تعتمد مؤسسة كوندور على وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة كفاءاتها، إضافة إلى اعتماد أسلوب التمكين وإدارة الجودة الشاملة في تسييرها.
3. تقوم مؤسسة كوندور بجملة من الإجراءات، تهدف من خلالها إلى تقييم كفاءاتها لمعرفة مستوى الأداء وتناسبه مع أهداف المؤسسة بغرض التطوير، أو لشغل مناصب ملائمة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن **إثبات صحة الفرضية الأولى**

4. يعتبر التميز المؤسسي في المنظمة مستوى الأداء الوحيد المقبول في ظل الظروف والعوامل الحالية المحيطة بالمنظمة، حيث يستند على جملة من النماذج التي ظهرت على الساحة الإدارية، وهذه النماذج تعمل على حصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة، وتضع آليات المساعدة في استيفاء الشروط والمقومات و امتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى التميز.

5. يشمل التميز المؤسسي جوانب عديدة في المنظمة، وتعد أنواعا له وهي: التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية وتميز الإستراتيجية.

6. تولي مؤسسة كوندور عناية خاصة بتطوير الجانب التكنولوجي، وتطبيق معايير الإيزو وأنظمة تدقيق ومراقبة الجودة، بغرض تحقيق أعلى مستويات الجودة وضمان ولاء العميل ورفعها لحصتها السوقية والتوجه نحو الأسواق الدولية.

7. مؤسسة كوندور متحصلة على العديد من الشهادات والجوائز ، مما يفسر رغبتها في تحقيق التميز.

من خلال هذه النتائج، **يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية.**

8. التميز المؤسسي من النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الكفاءات، ومن جهة أخرى فإدارة الكفاءات الفعالة أحد مقومات التميز في المنظمة.

ومن خلال هذه النتيجة **نقبل صحة الفرضية الثالثة.**

9. من خلال الدراسة التحليلية هناك أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال هذه النتيجة **نرفض صحة الفرضية الرابعة.**

10.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية) حول أثر إدارة الكفاءات على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال هذه النتيجة **نرفض صحة الفرضية الخامسة.**

❖ **اقتراحات الدراسة:**

من خلال هذه الدراسة نقترح ما يلي:

1- على المؤسسة الأخذ بالمفهوم الواسع لإدارة الكفاءات، والاستفادة من المعارف التطبيقية والخبرات باستقطاب الخريجين المؤهلين، والكفاءات الناشطة في القطاع الخاص والعام.

2- تطوير إدارة الموارد البشرية والتوجه بها استراتيجيا.

3- ضرورة العمل على إنجاح برامج ودورات التدريب المخصصة لإدماج أساليب ومبادئ التسيير الحديثة وتأهيل كفاءات المؤسسة.

4- توفير مناخ تنظيمي مبني على روح الفريق والعمل الجماعي ويدعم مستويات التنافس لتطوير الكفاءات لدى مختلف المستويات في المنظمة.

5- على المنظمات الراغبة في الحصول على شهادات وجوائز التميز العالمية استشارة الخبراء والمراكز المتخصصة، خصوصا تلك الحاصلة على ترخيص من المؤسسات العالمية.

❖ **آفاق الدراسة:**

لقد حاولنا في دراستنا معالجة جوانب الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وقد استوقفتنا بعض المحاور التي يمكن أن تشكل مواضيع بحث مستقبلية، والتي يمكن طرحها كالآتي:

1- تطوير الكفاءات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

2- إدارة الكفاءات مدخل للأداء المتميز و تفعيل الجاهزية في المؤسسات الأمنية .

3- معوقات تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

4- دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز لمنظمات التعليم العالي.

5- دور إدارة الكفاءات في تطوير إدارة الأزمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- باللغة العربية:

أ. الكتب

1.ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد المرسي،**الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية،القاهرة، مصر ،2003.

2.ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)**،مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة،2009.

3.ثروت مشهور، **استراتيجيات التطوير الاداري**، دار أسامة، عمان، الأردن،2010.

4.حمدواي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة،2004.

5.خالد بن سعد، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقا على القطاع الصحي**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية،1997.

6.خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية** ،دار المسيرة، عمان، الأردن،2007.

7.رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي، النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.

8.رضا إبراهيم المليجي، **نحو تعليم متميز في القرن الحادي و العشرين: رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر،2001.

9.زكرياء الدوري، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2012.

10.زين الدين عبد الفتاح، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** ،دار الكتب، القاهرة، مصر، 1996.

11.سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003

12.صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

13.الصيرفي محمد، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

14.عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل** ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،مصر ،2003

15.عبد الغفار حنفي, **أساسيات إدارة منظمات الأعمال**, الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2006.

16.علي السلمي، **نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر، 2002.

17.علي سلمي، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 .

18.عمرو وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

19.عمرو وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2000.

20.قاسم خايف علوان المحياوي ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ،2005

21.لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرداوي، محمد أحمد عشوني، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات**، الوراق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2012.

22. ليث عبد الله القهيوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.

23.مأمون الدراركة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

24. محفوظ أحمد جودة، **الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

25. محمد اسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**،دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2004.

26. محمد حسين عبد العالي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة و المواصفات القياسية الايزو**، دار الفكر الجماعي، القاهرة، 2006.

27. مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.

28. ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

29. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ب. أطروحة دكتوراه ورسائل الماجستير

30. أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية(المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر،2015.

31.أحمد بلالي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، الجزائر،2007 .

32.أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

33.أسماء سالم النسور، **اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.

34.إيهاب عبد ربه سهمود، **واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM** ، رسالة الماجستير في القيادة والإدارة ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،جامعة الأقصى ،غزة ، 2013

35.بدر سليمان بن عبد الله آل مزروع ، **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية** ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

36.بن جدو محمد الأمين، **دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز،دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد (كوندور)ببرج بوعريريج** ،رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013.

37.توال آمنة، **دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2008-2009.

38.زكية بوسعيد، **أثر تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية العمومية**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007-2008.

39.سلامي فتيحة، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة**، رسالة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر،2014.

40.سلم بن معيض بن حميد القثامي، **الاستعدادات الأساسية ومستوى التحصيل الدراسي لدى طلاب الكلية التقنية بمحافظة الطائف** ، رسالة الماجستير في علم النفس، تخصص تعلم، كلية التربية،جامعة أم القرى، الرياض،2010 -2011.

41.سمراء كحيلات، **تمكين المعرفة في المؤسسة الجزائرية**، رسالة الماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009.

42.سملالي يحضيه، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005 .

43.سمية بنت سليمان الرحيلي، **الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة**، رسالة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

44.صالح عابر بشير الخالدي، **دور أبعاد جودة الخدمة و قدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

45. طالب أحمد دنيا،**مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة**،رسالة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة بسكرة، الجزائر،2014.

46.عادل بوبجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل–فرع جنرال كابل– بسكرة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2015.

47.عبد الرحمن جمعة وافي، **المهارات الحياتية وعلاقاتها بالذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية في قطاع غزة**، رسالة الماجستير في علم النفس، تخصص الصحة النفسية ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة،2010.

48.عبد المحسن أحمد حاجي حسن، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة وين الكويتية للاتصالات الخلوية**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

49.عبد المعطي محمود البحيصي، **دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

50.فاطمة الزهراء عبادي ، **مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر**، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2007.

51.فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة،** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007.

52.محمد بوعون، **تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت: حامة بوزيان (قسنطينة) وعين الكبيرة (سطيف)**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة البيئة والسياحة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر،2014 .

53.موسى بن سليمان سعد الحربي، **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، عمان،2008.

54.نذيرة بوزيد، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2012.

55.نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء(دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2011.

56. واكلي كلثوم، **دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة تطبيقية للمؤسسات الجزائرية حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر ، 2015.

57.يحياوي سليمان، **تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن عزوز بسيدي بلعباس**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر 2006-2007.

ج.الملتقيات

58.إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، **نحو الرفع من كفاءات إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات،** ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، أيام21 و22 فيفري 2012.

59.إسماعيل حجازي، **مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات،** ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08-09 مارس 2005.

60.بابا عبد القادر، إبراهيم إسماعيل، حسين حديد، **قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن،** ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، أيام 11/10 نوفمبر 2009.

61.بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز،** ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

62.بن عيسى محمد المهدي، **العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى المنطق الرأسمالي الإستراتيجي،** ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.

63.رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، **التطور التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات،** ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.

64.سعيد عيمر، **التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات،** ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،يومي 12 و13نوفمبر 2005.

65.سملالي يحضيه، بلال أحمد، **الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية،** ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام: 09 /10 مارس 2004.

66.عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، **تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 13/12نوفمبر 2005.

67.قبطان شوقي، **إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع: حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي10/09 نوفمبر 2010.

68.كمال منصوري، الهام منصوري، **مساهمة مهارات القطب المهارات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام21 و22 فيفري 2012.

69.محمد كامل الداغستاني، **مفهوم التميز المؤسسي وإدارة التغير المؤسسي**، منتدى الإدارة والأعمال الخامس، جدة،أيام 11-13مارس2014.

70.مهديد فاطمة الزهراء، قبايلي أمال، **دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية** ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، أيام:21 و22 فيفري 2012.

71.موساوي زهية، خالدي خديجة، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات–الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، الجزائر،أيام 08-09 مارس 2005.

72.نشلان عائشة، درويش عمار، **تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية،دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات والمساهمة في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،الجزائر، أيام: 22/21 فيفري 2012.

73.وهيبة حليمي وآخرون، **فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات** ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة، يومي06 و 07 ماي 2007.

د.المجلات

74.أحمد علي صالح ، محمد ديب المبيضين، **مستوى ممارسة التمكين في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد التاسع، جامعة بسكرة، الجزائر،2011.

75.أمال ياسين المجالي ، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي** ، مجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، مجلد 36، العدد الأول، عمان، الأردن، 2009.

76.صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد الرابع، الجزائر، 2013.

هـ.مواقع الانترنيت

77.بوحنية قوي، **إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقاربة معاصرة**، ص112،[على الخط]، متاح على:
https://revues.univ-ouargla.dz/images/banners/ASTimages/elbahithimages/BAHIN05/R0512.pdf،
تاريخ الاطلاع: 18-04-2017.

78.حمادة السيد جمعة عيسى، **أسلوب المقارنة المرجعية**، ص16، [على الخط]، متاح على:
ttps://hrdiscussion.com/hr97055.html،
تاريخ الاطلاع: 18-04-2017.

79.محمد عواد، **تأملات في إدارة الموارد البشرية** (الكتاب الثاني من سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية)،[على الخط]، متاح على:

https://drive.google.com/file/d/0B3_0MxSwg-e5WTB1ZWdHN1JQSU0/view،
تاريخ الإطلاع: 12-04-2017.

80. عمر بن حمادي، politique QHSE-DD، [على الخط]، متاح على:
http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/politique-qhse-rs،
تاريخ الإطلاع: 14-05-2017.

– باللغة الفرنسية:

الكتب

1. Shimon ldolon et autres ,**la Gestions des Ressources Humaines - Rendance en JEUX ET Pratiques Actuelles**-, 3éme édition, village mondial, canada, 2002.

2. Lou Van Beirendonck, **Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans l'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique, 2006.

الملاحق

ملحق رقم (01)

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: استبيان

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة ...

يشرفنا أن يكون في متناولكم هذا الاستبيان المصمم لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حالة نقوم بإعدادها ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة بعنوان: (دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة **كوندور** للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج).

الهدف من الدراسة هو الوقوف على واقع تفعيل إدارة الكفاءات بمؤسسة **كوندور** والتعرف على دور ممارساتها في تحقيق التميز المؤسسي.

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلته، فمشاركتكم ضرورية باعتباركم ركيزة أساسية لنجاح الدراسة. ونحيطكم علما أن هذا الاستبيان لن يتم استغلاله إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

من إعداد الطلبة:

كيكوط صلاح الدين .

صالحي إبراهيم.

تحت إشراف الأستاذة:

أ. العيداني حبيبة.

ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الوظيفية العامة

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من أو 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 20سنة ☐ 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: ممارسات إدارة الكفاءات

ضع (+) أمام اختيارك

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التوظيف والتعيين					
1	المشرفين على التوظيف مؤهلين لذلك ويعتمدون على شروط واضحة ودقيقة					
2	تستقطب المؤسسة الأفراد الأكثر ملائمة حسب مواصفات الوظيفة الشاغرة.					
3	تستخدم أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل والمنظمات المنافسة.					
4	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمصادر الداخلية في شغل الوظائف المهمة					
	التدريب والتطوير					
1	تولي المؤسسة عناية خاصة لمجال التدريب والتطوير لكفاءاتها					
2	تعتمد المؤسسة برنامج تكوين مستمر لأفرادها في مختلف المجالات					
3	المؤسسة على توفير مناخ ملائم ونماذج حديثة للتكوين والتطوير.					
4	البيئة التنظيمية للمؤسسة تحفز على التعلم والإبداع					
	تقييم الكفاءات					
1	تعتمد المؤسسة نظام تقييم للأداء فعال يحظى بقبول كافة الأفراد					
2	غرض المؤسسة من التقييم هو تشخيص مواردها البشرية					
3	يتم الاعتماد على التقييم في رسم سياسة وإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة					
4	يتم الاعتماد على التقييم في تعديل برامج التدريب على مستوى المؤسسة					
	الحوافز والمكافآت					
1	تعمل المؤسسة على تحديث وتحيين نظام الأجور والحوافز حسب متطلبات بيئتها					
2	يتم تحديد المكافآت والحوافز بناءا على نتائج تقييم الكفاءات					
3	الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية في المؤسسة تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون.					
4	نظام الأجور والحوافز والمكافئات يولد الدافعية نحو العمل ويشجع على بذل مجهودات أكثر					

التمكين الإداري						
1	**تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين**					
2	**تفويض السلطة ونقل الصلاحيات يحظى بقبول الأفراد**					
3	**بإمكان الموظف اتخاذ قرار حل مشكل عمل على مستواه**					
4	**تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من تفويض بعض المهام للقيام بها**					
إدارة الجودة الشاملة						
1	**تتبنى المؤسسة مدخل إدارة الجودة الشاملة نظاما لها**					
2	**يوجد في المؤسسة نظام لضبط الجودة وتدقيقها ومراقبتها**					
3	**العاملين مدركين لأهمية إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها واضحة بالنسبة لهم.**					
4	**تنظر المؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل للتميز**					

المحور الثاني: التميز المؤسسي

ضع (+) أمام اختيارك

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تميز الثقافة التنظيمية						
1	**تعطي الإدارة أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المؤسسة وخاصة فيما يتصل بالتطوير**					
2	**تشجع الإدارة العليا العلاقات الإنسانية بين العاملين**					
3	**قيم وتوجهات المؤسسة مستمدة من واقع ومحيط العاملين ولا تتعارض مع مبادئ المؤسسة.**					
4	**تنمي الإدارة العليا اتجاهات العاملين نحو التميز**					
تميز الهيكل التنظيمي						
1	**يتصف هيكل المؤسسة بالبساطة والمرونة وسهولة تبادل ونقل المعلومات**					
2	**هناك سرعة في الاتصالات والتنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام والمصالح**					
3	**يتم استحداث وحدات تنظيمية لمواكبة التغيرات الجديدة.**					
4	**تساعد التغيرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز**					
5	**يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسة عن هياكل المؤسسات المنافسة**					
التميز القيادي						
1	**الإدارة العليا وقيادتها مدركة لمفهوم التميز وملتزمة بتجسيده**					

2	تتوفر لدى قيادة المؤسسة خبرات إدارية متميزة					
3	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على التنافس					
4	تتصف قيادة المؤسسة كونها قدوة للعاملين وتحظى بالولاء طواعية					
5	يتم اختيار قيادة المؤسسة على أساس الكفاءة					
	تميز المرؤوسين					
1	يتمتع العاملون في المؤسسة بروح العمل كفريق واحد					
2	لدى العاملين القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل					
3	يوجد لدى العاملين القدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل.					
4	يتحلى العاملون بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وان كانت تتسم بالمخاطرة					
	تميز الإستراتيجية					
1	إستراتيجية المؤسسة ملائمة للتغيرات والتوجهات المستقبلية					
2	إستراتيجية المؤسسة متطابقة مع رسالة المؤسسة وثقافتها					
3	يتم تعديل إستراتيجية المؤسسة تبعا للتغيرات البيئية					
4	تحقق الإستراتيجية المتبعة أهداف المؤسسة					

ملحق رقم (02)

نتائج spss

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إدارة الكفاءات	.094	43	.200*	.973	43	.386
التميز المؤسسي	.106	43	.030	.962	43	.169

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.900	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.951	46

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.938	22

Corrélations

			إدارة الكفاءات	التميز المؤسسي
Rho de Spearman	إدارة الكفاءات	Coefficient de corrélation	1.000	.715**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	43	43
	التميز المؤسسي	Coefficient de corrélation	.715**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	43	43

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.717[a]	.514	.502	6.18035

a. Prédicteurs : (Constante), التميزالمؤسسي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1655.097	1	1655.097	43.331	.000[b]
	Résidu	1566.065	41	38.197		
	Total	3221.163	42			

a. Variable dépendante : ادارةالكفاءات

b. Prédicteurs : (Constante), التميزالمؤسسي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	37.120	8.973		4.137	.000
	التميزالمؤسسي	.668	.101	.717	6.583	.000

a. Variable dépendante : إدارة الكفاءات

الجنس Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إدارة الكفاءات	ذكر	26	95.7692	9.35653	1.83497
	أنثى	17	96.0000	8.03119	1.94785
التميز المؤسسي	ذكر	26	87.0769	8.92602	1.75054
	أنثى	17	89.2353	10.21353	2.47714

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
ادارةالكفاءات	Hypothèse de variances égales	2.387	.130	-.083-	41	.934	-.23077-	2.76440	-5.81358-	5.35205
	Hypothèse de variances inégales			-.086-	37.898	.932	-.23077-	2.67605	-5.64862-	5.18708
التميزالمؤسسي	Hypothèse de variances égales	.162	.690	-.732-	41	.468	-2.15837-	2.94731	-8.11058-	3.79384
	Hypothèse de variances inégales			-.712-	31.020	.482	-2.15837-	3.03325	-8.34457-	4.02783

العمر

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ادارةالكفاءات	Inter-groupes	278.104	3	92.701	1.228	.312
	Intragroupes	2943.059	39	75.463		
	Total	3221.163	42			
التميزالمؤسسي	Inter-groupes	124.708	3	41.569	.452	.717
	Intragroupes	3584.082	39	91.900		
	Total	3708.791	42			

ANOVA المؤهل العلمي

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ادارةالكفاءات	Inter-groupes	598.526	2	299.263	4.564	.016
	Intragroupes	2622.636	40	65.566		
	Total	3221.163	42			
التميزالمؤسسي	Inter-groupes	437.417	2	218.709	2.674	.081
	Intragroupes	3271.373	40	81.784		
	Total	3708.791	42			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ادارةالكفاءات	Inter-groupes	139.470	3	46.490	.588	.626
	Intragroupes	3081.692	39	79.018		
	Total	3221.163	42			
التميزالمؤسسي	Inter-groupes	579.195	3	193.065	2.406	.082
	Intragroupes	3129.595	39	80.246		
	Total	3708.791	42			