جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
و علوم التسيير

قسم:علوم التسيير

الموضوع

دور الكفاءات البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد :
- عذاوري رشيد
- مرصي حميد

اشراف الأستاذ :
سليماني محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الدرجة	الصفة	التوقيع
معوشي عماد	أستاذ محاضر أ	رئيسا	
طلحة محمد	أستاذ محاضرب	ممتحنا	
سليماني محمد	أستاذ مساعد أ	مقررا	

السنة الجامعية:2018-2019

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على من اصطفى

اما بعد بعد شكره سبحانه وتعالى على التوفيق في عملي هذا

اتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف،الاستاذ

محمد اسليماني على دعمه المتواصل لنا ، أتقدم بالشكر إلى افراد

العائلة وإلى رفاق الدراسة وإلى كل عمال وإطارات

فرع مؤسسة سونلغاز بالمدية وإلى الاساتذة الكرام أعضاء

لجنة مناقشة هذا العمل والشكر موصول إلى كل من

ساهم بفكرة أو نصيحة أو دعاء

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

- أفراد عائلتي
- أستاذي الفاضل : إسليماني محمد
- زملاء العمل ورفاق الدراسة

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع وفاء

وتقديرا ومحبة ودعاء

الفهرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	-
أهداء	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الجداول	-
قائمة الأشكال	-
ملخص	-
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول:الكفاءات البشرية	
تمهيد	01
المبحث الأول : مدخل حول الكفاءات البشرية	02
المطلب الأول :مفهوم الكفاءات البشرية	02
المطلب الثاني : خصائص الكفاءات البشرية	05
المطلب الثالث :أنواع الكفاءات البشرية	06
المبحث الثاني : تنمية الكفاءات البشرية	12
المطلب الأول :مفهوم تنمية الكفاءات البشرية	12
المطلب الثاني :أهمية وأهداف تنمية الكفاءات البشرية	13
المطلب الثالث : مجالات تنمية الكفاءات البشرية	15
المبحث الثالث : تسيير الكفاءات البشرية	17
المطلب الأول : مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات البشرية	17
المطلب الثاني : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية	19
المطلب الثالث: مجالات تسيير الكفاءات البشرية	20
خلاصة الفصل	25
الفصل الثاني : الكفاءة والفعالية	
تمهيد	26

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءة	27
المطلب الأول : ماهية الكفاءة	27
المطلب الثاني : مقاربات وأنواع الكفاءة	34
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة	38
المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للفعالية	41
المطلب الاول : ماهية الفعالية	41
المطلب الثاني : طرق قياس الفعالية	46
المطلب الثالث : العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	54
المبحث الثالث :الاطار المفاهيمي للاداء	60
المطلب الاول : مفهوم الاداء	60
المطلب الثاني : قياس الاداء	62
المطلب الثالث : العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الاداء	64
خلاصة الفصل	66
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية	
تمـــهيد	67
المبحث الاول :تقديم عام لمؤسسة سونلغاز	68
المطلب الاول :نشأة و تطور سونلغاز	68
المطلب الثاني : أهمية و أهداف و مهام مؤسسة سونلغاز	72
المطلب الثالث : فروع سونلغاز	73
المبحث الثاني :مديرية التوزيع و الكهرباء و الغاز بالمدية	76
المطلب الاول : تعريف مديرية التوزيع و الكهرباء و الغاز بالمدية	76
المطلب الثاني : أ هداف المؤسسة	76
االمبحث الثالث : منهجية الدراسة	78
المطلب الاول : منهج ومجتمع الدراسة	78
المطلب الثاني :ثباة الدراسة	81

المطلب الثالث :تحليل نتائج الدراسة	81
خلاصة الفصل	105
خاتمة عامة	106
قائمة المراجع	108
الملاحق	114

قائمة الأشكال والجداول

قائـــمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	قائمة مرجعية للكفاءات البشرية	9.8
1.2	مؤشرات الفعالية	46
2.2	معايير الفعالية	50
3.2	مصفوفة تشخيص العلاقة بين الكفاءة والفعالية	53
1.3	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت	78
2.3	مجال الإتجاه حسب مقياس ليكارت	78
3.3	قيمة معاملات ثباة الدراسة	79
4.3	النتائج المحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	80
5.3	النتائج المتعلقة بمحور الكفاءات البشرية	84
6.3	نتائج محور الكفاءة	88
7.3	نتائج المتعلقة ببعد الفعالية	92
8.3	الاتجاه العام لراي افراد عينة الدراسة حول محور الكفاءة والفعالية معا	95
9.3	العلاقة بين المتغيرات النوعية والكفاءة والفعالية	96
10.3	العلاقة بين الكفاءات البشرية والكفاءة	97
11.3	العلاقة بين الكفاءة البشرية والفعالية	98
12.3	العلاقة بين الكفاءات البشرية والأداء	99
13.3	إختبار الفروق لمحاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس	100
14.3	إختبار تحليل تباين الأحادي ANOVA لمحاور الدراسة تبعا لمتغيرات (السن ،المستوى التعليمي ،الخبرة ،الوظيفة).	102

قائـــمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	مراحل تسيير الكفاءات	19
1.2	الجبل الجليدي	33
2.2	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	51
3.2	شجرة الاداء	53
4.2	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	62
1.3	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	70
2.3	توزيع افراد العينة وفقا للجنس	80
3.3	توزيع أفراد العينة وفق العمر	81
4.3	توزيع أفراد العينة وفق المستوى الدراسي	82
5.3	توزيع لفراد العينة وفق الخبرة المهنية	82
6.3	توزيع لفراد العينة وفق الوظيفة	83

ملخص باللغة العربية:

إن مصطلح الكفاءة يعتبر بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية , التنظيمية و الاجتماعية, فهو يرتبط إرتباطا وثيقا بالعنصر البشري, الذي يعتبر عنصر مهم بالنسبة للمؤسسة .

فمؤسسة سونلغاز بالمدية كغيرها من المؤسسات, تعمل جاهدة للحصول على كفاءات بشرية ذات خبرة عالية, لما لها من تأثيرعلى رفع من كفاءتها وفعاليتها ,فمن تأكيد هذه العلاقة, قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بالمدية, فلاحضنا انه كلما كان هناك تسيير وتنمية الكفاءات البشرية كلما كان هناك رضا للعاملين وبالتالي تقديم افضل ما لديهم, مما يؤدي بدوره الى الرفع من أداء المؤسسة .

ملخص باللغة الفرنسية:

Le terme efficacité est une nouvelle demension imposée par des variables économiques,organisationnelles et sociales,étroitement liée à l'élément humain,élément important pour l'institution.

La fondatio sonlgaz de medea,à l'instar d'autres institutions,s'efforce d'obtenir des cadres humains hautement expérimentés en raison de son impact sur l'amélioratio de son efficacité.pour confirmer cette relation,nous avons mené une étude sur le terrain à l'institution sonlgaz de medea chaque fois que les employés sont satisfaits et fournissent ainsi le meilleur de leur argent,ce qui conduit à la performance de l'institution.

المقدمة

لقد أصبح تطور و تنمية الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة و استراتيجيتها، فمستقبل المؤسسة أصبح مرهون بما تملكه من أفكار تعتبر عن مدى قدرتها على الإبداع و التجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، فإنتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسة أن تجدد رأسمالها الفكري و كيفية تحويله إلى أرباح أو وضع إستراتيجي يسمح لها بتحقيق الأهداف وهذا يعني أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية و المهارات الإبداعية في كفاءاتها البشرية الغير مستغلة حتى يمكنها الإستثمار فيها.

لذلك أصبح لزاما على المؤسسة تسيير وتنمية كفاءاتها البشرية وفق منظور الجودة، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع و خدمات، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الكفاءات البشرية أكثر مهارة، وكفاءة و معرفة ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب إرتكاز تنافسية المؤسسات عليها وإننا نشير على أن الإهتمام بالكفاءات البشرية و محاولة تنمية و تحسين أدائها يعد الدعامة الأولى و الأخيرة التي تمكن المؤسسة في تحقيق أهدافها و الإستمرار في نشاطها و كذا الرفع من فعاليتها و كفاءتها.

ولدراسة هذا الموضوع و التطرق إلى جوانبه و إبراز **دور الكفاءات البشرية في الرفع من كفاءة و فعالية المؤسسة** تمت صياغة الإشكالية التالية :

الإشكالية :

- مامدى مساهمة الكفاءات البشرية في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة ؟

ويمكن الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية :

- ماذا نعني بالكفاءات البشرية، و ماهي وسائل تنميتها ؟
- ماذا نعني بتسيير الكفاءات البشرية ؟
- ما المقصود بالكفاءة و الفعالية في المؤسسة ؟
- ماهي العلاقة بين الكفاءة و الفعالية ؟

فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية والكفاءة والفعالية .
- تعتبر الكفاءات البشرية مصدر أساسي في تفوق المؤسسة.
- وجود الكفاءة في المؤسسة يضمن الإستخدام الرشيد للموارد.
- تنمية و تسيير الكفاءات البشرية يؤدي إلى الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.
- توجد كفاءات بشرية تحقق الكفاءة والفعالية في موسسة سونلغاز .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات عينة الدراسة

أهداف الدراسة :

- إبراز دور الكفاءات البشرية في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة .
- التعرف على مدى اهمية تسيير الكفاءات البشرية وتنميتها .
- محاولة الالمام بالمصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالكفاءات البشرية ,مع ابراز اهميتها في المؤسسة .

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث من الدور الذي تقوم به الكفاءات البشرية في تسيير المؤسسات الاقتصادية ,فكفاءة المورد البشري في هذه المؤسسة هي معيار رئيسي في مختلف الانشطة , و التي لن تتحقق الا عن طريق الاستعداد باسلوب علمي لمواجهة مختلف التحديات.

أسباب اختيار الموضوع :

- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع.
- قلة الموضوعات التي تتناول علاقة الكفاءات البشرية بكفاءة وفعالية المؤسسة .
- قناعتنا بالدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في الفكر الاستراتيجي ,وأنها عنصر اساسي في اي نشاط من انشطة المؤسسة , سواء كان اداري او اقتصادي , هذا اضافة الي رغبتنا في الوقوف علي واقع الاهتمام بالمورد البشري الكفء ومدى الاهتمام بالاداء بالمؤسسة محل الدراسة .

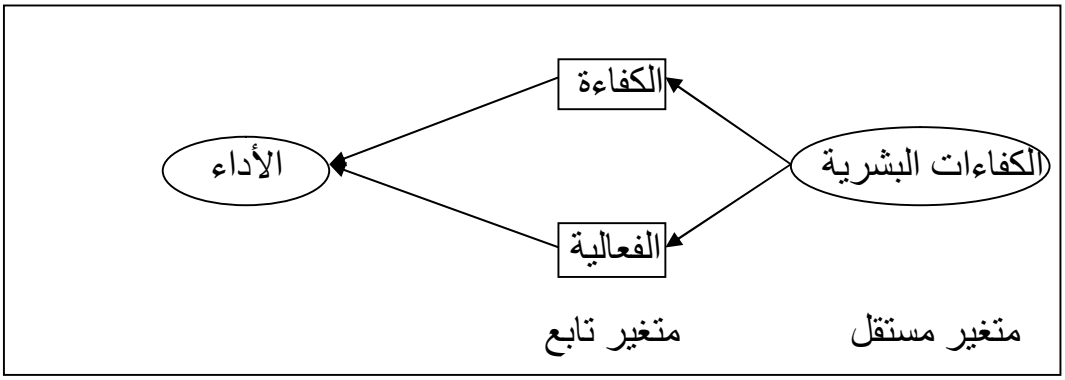
حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية: تم** إجراء البحث خلال فترة ماي بالسنة الدراسية 2018 - 2019.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية .
- **الحدود الموضوعية :** يقتصر البحث الحالي على دراسة دور الكفاءات البشرية في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة .

منهج الدراسة والادوات المستخدمة :

إعتمدنا النموذجين الوصفي والتحليلي في تحديد التوجه المنهجي العام للدراسة من خلال تبني المنهج الاستكشافي والاختباري وذلك للوصول الى نتائج تحقق اغراض الدراسة , وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة , جمعنا بيانات ذات طابع كيفي قصد الالمام الجيد بكل متغيرات الدراسة واخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كاحد الادوات البحثية في جمع البينات.

نموذج الدراسة :يمكن توضيح هذا النموذج من خلال مايلي:



هيكل البحث:

من اجل الالمام و الاحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة الى ثلاث فصول,حيث قمنا بتقسيم الفصل الاول الخاص بالكفاءات البشرية في المؤسسة الى ثلاث مباحث حيث:

ـ **المبحث الاول:**مدخل حول الكفاءات البشرية, تناولنا فيه الى مفهوم واهمية وخصائص الكفاءات البشرية وانواعها.

ـ **المبحث الثاني:**تنمية الكفاءات البشرية,تناولنا فيه الى مفهوم واهمية و اهداف و مجالات تنمية الكفاءات البشرية.

ـ **المبحث الثالث:**تسيير الكفاءات البشرية, تناولنا فيه الى مفهوم واهداف والمراحل الاساسية ومجالات تسيير الكفاءات البشرية.

كما قمنا بتقسيم الفصل الثاني الخاص بكفاءة وفعالية المؤسسة الى ثلاث مباحث كمايلي:

ـ **المبحث الاول:**الاطار المفاهيمي للكفاءة,تطرقنا فيه الى مفهوم الكفاءة ومقاربات و انواع الكفاءة ومؤشرات قياس الكفاءة.

ـ **المبحث الثاني:**الاطار المفاهيمي للفعالية, تطرقنا فيه الى مفهوم الفعالية وطرق قياس الفعالية و العلاقة بين الكفاءة والفعالية.

ـ**المبحث الثالث:** الاطار المفاهيمي للاداء, تطرقنا فيه الى مفهوم الاداء وقياس الاداء والعلاقة بين الكفاة و الفعالية والاداء.

اما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية,قد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة سونلغاز و قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث كميلي:

ـ **المبحث الاول:**تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

- **المبحث الثاني:**تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالمدية.

- **المبحث الثالث:**تحليل نتائج الاستبيان.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالكفاءات البشرية:

1- دراسة:سملاني يحضية بعنوان:اثرالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة(مدخل الجودة و المعرفة).اطروحة دكتوراه دولة, قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر, 2004.

2-الدراسات المتعلقة بالكفاءة والفعالية :

1-دراسة :غانم هاجرة بعنوان : مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة .شهادة ماجستر ،قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ،2013.

الفصل الأول:
الكفاءات البشرية

تمهيد :

زاد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، و يرجع هدا الاهتمام أساسا إلى أهمية هذا المورد في نجاح أي مؤسسة و تفوقها، حيث تعتبر الكفاءات البشرية ضرورية لمواجهة شدة المنافسة، لأن التنافس أصبح في ظل عالمية السوق الدي يعتمد على تنمية الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع و التطويرالتكنولوجي و إختيار الإستراتجيات التنافسية الملائمة لمواجهة التحديات الراهنة، فقد أصبحت الكفاءات البشرية تمثل أهمية كبيرة للمؤسسات، هذا ما اوجب على المؤسسة تطوير كفاءاتها البشرية بشكل مستمر سعيا منها لتحقيق أهدافها الحالية و المستقبلية.

المبحث الأول : مدخل حول الكفاءات البشرية في المؤسسة

تعتبر الكفاءات البشرية أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعية تراكمية من جهة، و صعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، حيث تحظى بمفهوم نصيب كبير من إهتمام الباحثين عن التفوق و النجاح حتى و إن إختلفت أرأهم فهي تشترك في عدة نقاط الأساسية، و سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات البشرية و خصائصها، الأهمية و الأنواع.

المطلب الأول : مفهوم و أهمية الكفاءات البشرية

لغة : تكثر المعاني في المعاجم اللغوية من أهم التعاريف التي جاءت فيه يقال أن أصل كلمة كفاءة من الإكتفاء في أدبيات أخرى نجد في باب (كفأ) و الكفئ، هو النظير و منها الكفء، و الكفؤ، المصدروالكفاءة.[1]

و الكفاءة تشير إلى معاني المناظرة و المماثلة و التساوي، و قد جاء الاستعمال العربي مؤكدا ذلك ففي القرآن الكريم يقول تعالى : (و لم يكن له كفوا أحد) أي ليس له نظير.

إصطلاحا : هناك عدة تعاريف للكفاءة من بينها :

– هي مجموع ثلاثة أنواع من المعارف : معارف نظرية و معارف علمية (خبرة) و بعد سلوكي (أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، و يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن.[2]

– الكفاءة هي القدرة على تعبئة ، بتجميع الموارد و تنسيقها في إطار صيرورة عمل محدد من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا.[3]

[1] كمال عبد الحميد زيتون ، التدريس نماذجه و مهاراته ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص ص 49 ، 50.

[2] J .m. Peretti،dictionaire de ressources humaines ،3eme édition،librairie unibert 2003p5.

[3] Philippe lorino . méthode et pratiques des performances . 3eme édition . édition d'organisation. paris .2003 .p67.

كما تعرف الكفاءة على أنها مجموعة المعارف العلمية التي تضمن تمييزا تنافسيا في السوق.[1]

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي : " الكفاءة هي مجموع المهارات و القدرات و المعارف التي يتميز بها الفرد، و التي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا "

ثانيا : أهمية الكفاءات البشرية

تتميز الكفاءات البشرية بأهمية بالغة في جميع المستويات و تتمثل في ما يلي :[2]

أ- **أهميتها على المستوى الفردي :**

أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي فرضتها التحولات الراهنة و من أهم الأسباب التي أدت بالفرد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي :

- ضرورة التكيف السريع مع المتغيرات البيئية و التنظيمية .
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، و لا يتم ذلك إلا إذا كان الفرد يتميز بالكفاءة العالية.
- زيادة خطر فقدان الوظيفة أوالمنصب، إذا كان الفرد ذو كفاءة منخفضة.
- الحصول على منصب أو وظيفة في الوقت الراهن، يتطلب من الفرد امتلاكه كفاءة
- و منه يمكن القول بأن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية.

[1] قرزيس محمود، قايدي خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة السعيدة، الجزائر، 2009 ص 6.

[2] رحيل أسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2010_ 2011 ، ص 22.

وجـود الكفـاءة يـؤدي للاسـتجابة لاحتياجـات المؤسسـة مـن جهـة، و تحقيـق الطموحـات الشخصية للعمال في التطور، الرقي، و تحقيق الذات من جهة أخرى.[1]

أ- أهميتها على المستوى الجماعي :

أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للجماعة في المؤسسة، حيث تمثل عنصرا مهما لحسن سير عملها و يتجلى ذلك في ما يلي :

- تساهم فعليا هذه الكفاءة في حل بعض النزاعات و الصراعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير، من خلال زرع روح التعاون و التعاضد بين الأفراد خدمة لأهل المؤسسة.

- تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات فقد ظهرت الحاجات الجديدة للمؤسسة تفرض عليها الاعتماد على الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية.

- أمام تعقد الأوضاع و الحالات المهنية و إدارتها كان لابد من ضبط سيرها و حركتها و ذلك بضمان المؤسسة من داخلها و خارجها، حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز و تحليل و صياغة هذه المعلومات فس شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، و ذلك لن يؤتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات و صياغتها و لخدمة هذه العملية لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة و بكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في إختصار و تخفيض التكاليف و ضمان نجاعة العمل و السير الحسن لظروف العمل.[2]

[1] رحيل أسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

[2] أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءة الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر في علوم التسيير،جامعة الجزائر 2003-2004، ص 47، 48.

أهميتها على مستوى المؤسسة:

تتجلى أهمية الكفاءة فيما يلي :

– تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في تفوق المؤسسة عن باقي المنافسين .

– أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، و على الكفاءة خصوصا حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة في ظل العولمة، و هذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للإستفادة من مزايا الإبداع.[1]

يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد (معارف و مهارات) و لكن جهل هؤلاء و عدم إدراكهم بكيفية الإستفادة من هذا المورد، لن يعد على المؤسسة بأدنى فائدة، و لذلك من الضروري أن المؤسسة توضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها للإستفادة من كفاءة أفرادها .

المطلب الثاني : خصائص الكفاءات البشرية

حدد leplat j أربع محاور مميزة للكفاءات البشرية و هي :[2]

- الكفاءات ذات غاية، حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا إستطاع تأدية هذا النشاط بصف كاملة.
- صياغة الكفاءة البشرية تتم بصفة دينامكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة.

الكفاءات مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، و ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة، و نتائج هذه الأنشطة تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

[1] رحيل اسيا، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

[2] بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 9.

- الكفاءات تكون مكتسبة، فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريبات موجهة.

و من بين الخصائص كذلك ما يلي :[1]

- أن تساهم الموارد التي تتميز بالكفاءات في تحقيق و خلق ميزة للمؤسسة.
- أن يكون الفرد الدس يتميز بالكفاءة ضمن المنافسين الحالين أو المرتقبين للمؤسسة.
- أن يكون الفرد الذي له كفاءة غير قابل للتقليد، و غير قابل للتبديل .
- الكفاءة تجميعية : فلا تتحدد قيمتها من العناصر التي تكونها، بل في طريقة تجميعها مع بعضها البعض.
- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف : فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل و من ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تحقق أكبر فعالية .
- الكفاءة ذات بعد تراكمي و قابلة لتطوير: فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت و لكن كما لو حظيتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات
- الكفاءة ذات بعدين : بعد فردي و بعد جماعي.

المطلب الثالث :انواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في تصنيفهم الكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقا لثلاثة مستويات و هي المستوى الفردي و المستوى الجماعي، و المستوى التنظيمي.

[1] سملاني يحضية، الأهمية الإستراتيجية للكفاءات البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2004. ص 157.

أولا : الكفاءات الفردية

يقصد بالكفاءات الفردية أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد إتخاذ المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.[1]

و تعرف الكفاءات الفردية على أنها القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.[2]

حيث تتضمن الكفاءة الفردية : المعرفة الفردية ، المهارات ، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العلمية المقبولة.

و يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في

القدرات و المعارف و الإستطاعات و السلوكيات و القيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على إستخدام الدرايات و المعارف المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهينة معينة و تحقيق النتائج المنتظرة.[3]

و الجدول التالي يوضح قائمة مرجعية للكفاءات البشرية :

[1] Phillipe zarfian . le modele de la competence . edition liasons . paris . 2001 . P 78.

[2] Clare beyou . manager les competences . editiion lialis sons paris .2003 . p34.

[3] مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي التابع حول : الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، جامعة الشلف 03-04 ديسمبر 2012، ص 7.

الجدول رقم (1-1) : قائمة مرجعية للكفاءات البشرية

الكفاءات الفردية	الخصائص
أن يكون الشخص كله حيوية	يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على التفكير الإستراتيجي و أن يتخذ القرار الجيد عندما يكون تحت الظغط قادر على وضع أنظمة عمل معقد، أو يتبنى سلوكا مرنا لحل المشاكل تسيير معقد.
يقوم بما يجب القيام به	أي مثابرة و يركز أمام العراقيل، يعرفها هو ضروري و يتجه نحو الأمام ، قادر على العمل بمفرده و كذلك إعتمادية الأخرين إن دعت الضرورة لذلك
سريع التعليم	يقصد به التحكم السريع في العارف الجديدة التقنية منها و التجارية
يملك فكرة إتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا تقريب عوض التصرف ببطء و بدقة في عدد من الوضعيات التسييرية
قيادة الأتباع	الإشراف بفعالية على الأتباع و الإفساح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم و إظهار العدالة إزاءهم.
إنشاء الجو المناسب للتطور	تهيئة الجو الحقيقي على تطوير قدرة أتباعهم
الوقوف في وجه التابعين المثيرين للمشاكل	التصرف بحزم و إنصاف عندما يعالج مسالة لأتباع الذين يكونون مصدر للمشاكل
توظيف مساعدي المهارة	يحسن إختيار أشخاص المهارة و يضمهم إلى فريقه.

متجه نحو العمل مع جماعة	يتم العمل بالحرص على عمل الأخرين .
يبنى علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني و يحافظ على علاقات العمل مع معاونيه و فرقه الخارجية يمكنه التفاوض و معالجة مشاكل العمل، يتفهم الأخرين.
إنساني و حساس	يرهن على الإهتمام بالأخرين وحساس إتجاه إحتياجتهم
يواجه برودة الدم	حازم يعتمد على الأراء المبنية على الوقائع، لا يوبخ على أخطائهم على أن تكون هذه الأخطاء الفادحة ، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة .
يوافق بين عمله و حياته الشخصية	التوفيق بين أولويات العمل و حياته الشخصية.
يعرف نفسه	له نظرة دقيقة لنقاط القوة و الضعف حيث يكون مستعد لتحسينه يعامل الأشخاص معاملة حسنة
يجعل الأشخاص في وضعية مرحة.	لتحسينه يعامل الأشخاص معاملة حسنة
تعريف بمرونة	يمكنه سلوكيات متناقضة، فيكون حازما و مرنا في أن واحد يقود و يتولى الأخرون يقودون

المصدر : إبراهيم بن شارف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لسانس تخصص نقود مالية و بنوك، جامعة المدية 2008- 2007 ص 75،76.

ثانيا : الكفاءات الجماعية

بحكم طبيعة المؤسسة كمجموعة بشرية مهيكلة، فإن تحديد و تحليل الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للإهتمام بمستوى أعلى منه يتمثل في الكفاءات الجماعية.

و الكفاءات الجماعية ليست تجميع للكفاءات الفردية، بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات و القدرات لدى أفراد المؤسسة حيث تفوق نتيجتها النتيجة المرتقبة عن جميع الكفاءات الفردية، و ذلك بفعل أثر المجموعة الديناميكية الجماعية للفاعلين.[1]

و الكفاءات الجماعية هي مجموع و الكفاءات الفردية التي تتسم بالتعاون و التزاور فيما بينها حيث يمكن تحديد المؤشرات لهذا المستوى من الكفاءات من خلال درجة التعاون.[2]

و من أجل الحصول على الكفاءات الجماعية لابد من توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة و تحسين وسائل العمل الإجتماعي
- إختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات .
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، بالإضافة لتسهيل المساهمات الفردية في تحسين العمل الجماعي .

ثالثا : الكفاءات التنظيمية

تسمى أيضا الكفاءات الأساسية و هس ترتبط بمدى الإستجابة للمتغيرات التي تحدث على المستوى محيطها، و لقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد مركزية في إتخاذ القرار بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات و القواعد كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر و المعقد و المتميز بالمرونة و اللامركزية.[3]

---

[1] صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشؤية في تسيير المعارف في خدمة الكفاءات البشرية ، الملتقى الدولي للتنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ،2004، ص 20.

[2] M . marcel _cote_mare_claive molo . « la gestion strategique ed gaetea morin . canad .2002 . P100.

[3] توماس وهلين ، دافيد هانجر ، ال'دارة الأستراتجية ، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،1990 ، ص 333 ،334.

و الكفاءات التنظيمية تعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءات لا تتمتع بطابع إستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها.

و بعبارة أخرى الكفاءات التنظيمية تأتي من الطريقة التب يتم بها خلق تكامل مابين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية.

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور و الذي هو عبارة عن الكفاءات الأفراد، حيث أصبحت الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتجية المتبعة و العامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم و الإزدهار.

المطلب الأول : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

أولا : المفهوم

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدتم و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسا، التكوين، التوظيف والتحفيز، و غيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة و لتنسيق الأهداف في حد ذاتها.[1]

و يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي يقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و إكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر لهذه العملية من خلال المحاور التالية :

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة.
- دور التدريس في تنمية الكفاءات البشرية.
- الكفاءات التنظيمية التي تعكس مدى إستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

و تنمية الكفاءات مرتبط بتطبيق بتكامل أفقي و عمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة.

[1] مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مرجع سبق ذكره، ص 7.

و أما التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة تسير الموارد البشرية فيما بينها، كما تعرف تنمية الكفاءات بأنها " الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءتها، و بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق و الوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى الأداء للكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ".[1]

و تعرف على أنها مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية العالية و المستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم ، مهاراتهم ، إستعداداتهم إتجاههم.[2]

و تعرف كذلك بأنها تزويد الأفراد بالقدرات و المهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل و يكون مطاق التنمية في مجموعة عمل.[3]

المطلب الثاني : أهمية و أهداف تنمية الكفاءات البشرية

أولا : الأهمية

تكمن الأهمية تنمية الكفاءات البشرية فيما يلي :

- إعتبار الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة ترتكز على المعرفة ، الخبرة المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالإستثمار المادي و قوة العمل، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد المادية و هو ما يحول المعرفة و الكفاءات إلى موارد إستراتجية للإنتاجية.
- لضمان المؤسسة الإستمرارية و النجاح و القدرة على رد الفعل السريع و إستباق الغقل و لبلوغ ذلك ينبغي الإعتماد أولا و قبل كل شيء على الكفاءات و المهارات.

[1] نذيرة بوزيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سابق ، ص 64.

[2] أبو قاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[3] عبد الحميد برحومة، تدريس وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات. جامعة ورقلة، 21-22 فيفري 2010.

- في سياق يتسم بالتضخم المعلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل و معالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة و الصحيحة.

تمكن سياسة تطور الكفاءات و إدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات و المعارف و التعاون و التنسيق فيما بين الأفراد المنتمين إلى منظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.[1]

ثانيا : أهداف تنمية الكفاءات البشرية

تتجلى أهداف تنمية الكفاءات فيما يلي :[2]

- زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- إكتساب الأفراد الميزة التنافسية تسمح لهم بمنافسة الأخرين.

نسبة الكفاءات عبارة عم مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.[3]

- تنمية الكفاءات البشؤية يهدف إلى إكتشاف الكفاءات المخفية و غير الظاهرة، و محاولة إستغلالها يشكل مناسب.

تنمية الكفاءات البشرية يهدف لتهيئة و إستعداد الأفراد لتولي مناصب مستقبلية، نظرا للتغيرات البيئية المتسارعة و خاصة التكنولوجية و المعلوماتية و هو ما يطلق عليه " بالكفاءات المتعددة "

- تنمية الكفاءات يهدف لتحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل لديهم.
- تنمية الكفاءات البشرية يهدف إلى التقليل من إجراءات العمل و تجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الحياة.

---

[1] ربيع عزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2013،2014 ص44 ،45.

[2] ابوقاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[3] alian meignant, depleyer la strategie edition liai sons paris frence. 2000. P 170.

– تنمية الكفاءات البشرية يهدف إلى دفع الأفراد إلى التعليم و التكييف مع كل الحالات و في جميع الظروف.[1]

المطلب الثالث : مجالات تنمية الكفاءات البشرية.

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الإستراتيجي بحاجة إلى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة أيضا لتعميق و تقوية و صقل مهاراته من خلال عمليات التطوير، إعتمادا على التكوين و التعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.[2]

إعداد مواصفات الكفاءات : توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، إستمارات الكفاءات ...إلخ.

تقييم الكفاءات : يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة و الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، و من الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد : مقابلة النشاط السنوي، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات ...إلخ.

تطوير الكفاءات : يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع الظروف و التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه مم دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة و معقدة و هي بذلك تستدعي تطوير و تنيم الموارد البشرية و كفاءاتها ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان، نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.

تحفيز الكفاءات : توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها، حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من إستيعاب نوعية الإحتياجات غير المشبعة

[1] ابو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[2] مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

لدى العاملين و قامت بإستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها ، حيث تشكل التعويضات و المكفآت لدى إدارة الموارد البشرية، متغيرا مهما ضمن السياسات و الإستراتجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من إنعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية و المتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، و بعضها الأخر يتعلق بالإستقرار و إزدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بإمتياز الدافع الرئيسي لإنضمام الأفراد للمؤسسات و المحفز الأهم لتحسين أدائهم.[1]

[1] مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

المبحث الثالث : تسيير الكفاءات البشرية

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة و المعلومات و إستخدام ذلك في الميادين فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج و النمو الإقتصادي كما هو العنصر الحاسم في تطوير الأداء ذاخل المؤسسة، حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين و التوظيف و غيرها، و ضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة، تسيير الكفاءات و أهدافها و كذا مجالات تسييرها.

المطلب الأول : مفهوم و أهداف تسيير الكفاءات البشرية

أولا : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

التعريف الأول : لقد عرف بأنه " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على إستقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين.[1]

التعريف الثاني : أنه التأثير في المعارف و كفاءات و سلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.[2]

التعرف الثالث : يعرف بأنه نظام يستخدم في تقسيم المهارات و المعارف و الأداء داخل المؤسسة.[3]

التعريف الرابع : يعرف تسيير الكفاءات على أنه مجموع الأنشطة لإستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المئسسة في تحسين أدء الأفراد.[4]

ومن هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات " و هي تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها و تنسيقها وتوفير كل الظروف المناسبة للعمل و

---

[1] بوجميل أحمد، Porformance de ressouuourcec humaines مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2004، ص 02.

[2] رحيم حسين، التطوير التنظيمي في الكفاءات ودورها في أحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة المقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.

[3] واعر وسيلة، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب. مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية و تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بسكرة. فيفري 2012، ص 4.

[4] رحيل اسيا، مرجع سابق ذكره، ص 26.

المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة ".[1]

إذن تسيير الكفاءات يشمل ما يلي :

- تحولات من مفهوم الوظيفة و المهام ، إلى مفهوم الكفاءة .
- مجموعة من العمليات و الممارسات الإدارية التي تلبي إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا، خدمة للأهداف متوسطة و طويلة الأجل.
- إيجاد الأساليب و الوسائل المساعدة على تجديد، نقل و الحفاظ على الكفاءات.
- تسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات التي تقوم على المحتوى.
- محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف و الخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، و تهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في المنبع الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف لتثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا : أهداف تسيير الكفاءات البشرية

هناك بعض الأهداف و تتمثل فيما يلي :[2]

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، و حتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتجيتها.
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، و التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.

[1] زكية بوسعد، أثر برامج العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة. 2008/2007. ص 32.

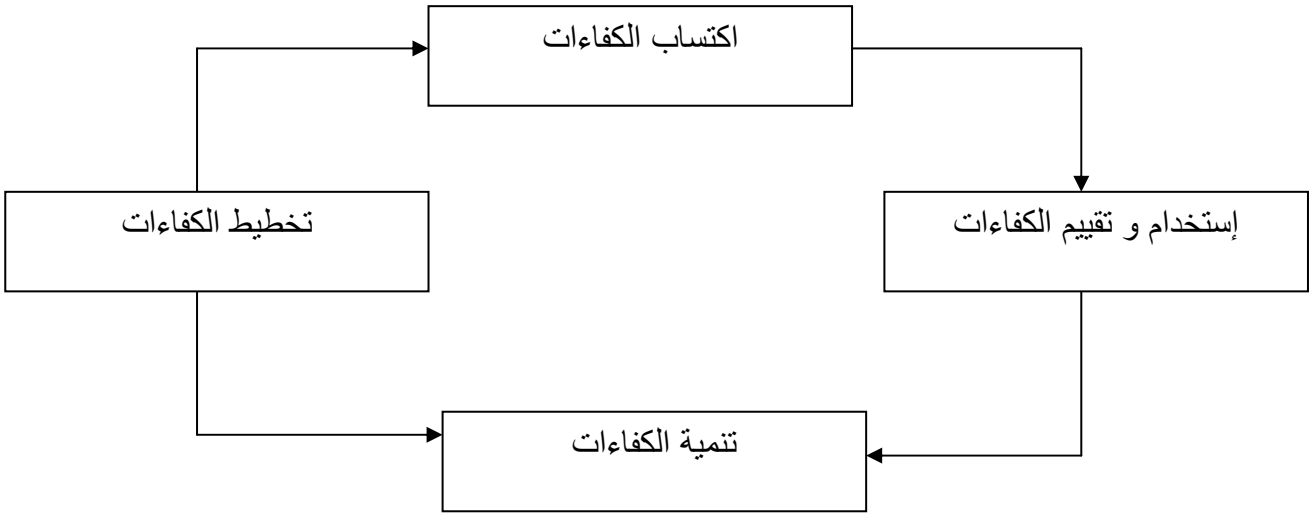
[2] نذيرة بوزيد، دور المسيير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012. ص 62.

- التمكن من تقسيم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، و بتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية أفراد بين المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم فيحس العامل بالانتماء.
- زيارة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

المطلب الثاني : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

- من أجل الوصول لتحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد من تخطيط و تنظيم و تقسيم أي لابد لها من تسييرها و تتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية و الموضحة في الشكل (1-1) :[1]

الشكل رقم (1-1) : مراحل تسيير الكفاءات



المصدر:بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة و المفاهيم و إتجهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و حرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 2004،ص 249.

[1] زكية بو سعد، مرجع سابق ذكره، ص 43.

1-**تخطيط الكفاءات** : و تكون من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة سدها، و ذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العلمية و السلوكات اللازمة لها، و تستعمل المؤسسة التسيير التوقعي لتشغيل الكفاءات.[1]

2- إكتساب الكفاءات : يتضمن إكتساب الكفاءات كل إستقطاب أفراد جيدين أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات إستشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

3-**تنمية الكفاءات** : و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ة يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي لتغير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات.

4-إستخدام و تقييم الكفاءات : و هي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المحصب عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدرب و إكتساب المهارات و التعلم، كما تغير هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحقق من الجهود التدريبية، و التي تؤدي لتقييم الكفاءات المستخدمة و يتم ذلك بتقييم المهام المنجزة، بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة و لأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط مرحلة تخطيط الكفاءات و بذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.[2]

المطلب الثالث : مجالات تسيير الكفاءات البشرية

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية كما هي الحاجة إلى تقوية و صقل من خلال عمليات

[1] نفس المرجع السابق. ص 43-44.

[2] زكية بو سعد، مرجع سابق ذكره. ص 45.

التطوير، إعتمادا على التكوين و التدريب و التعلم، إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي :

- ✓ إعداد مواصفات الكفاءات البشرية.
- ✓ تقييم الكفاءات البشرية.
- ✓ تطوير الكفاءات البشرية.
- ✓ رواتب الكفاءات البشرية.

أولا : إعداد مواصفات الكفاءات البشرية :

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات البشرية مرحلة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوبة فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على المستوى الواحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، و هذا ما نسميه تحليل الكفاءات.[1]

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل، و كذا مهام و مسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، تحليل مذكرات مسؤولية الوظائف، و مهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية :

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية و المهمة.

وصف مؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات و أحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف و القوة في الكفاءات و يكون من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم و جداول الكفاءات الجامعية.

[1] كمال منصور، سماح صولح، تنمية الكفاءات. الإطار المفاهيمي والمجلات الكبرى، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية. العدد 57، جامعة بسكرة، جوان 2010. ص 58.

و هناك بعض الادوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها :[1]

مقابلة النشاط السنوي : حيث يجري في المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الألي في إستعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين إرتباط مهم بين الشركة في تكوين و تطوير الكفاءات.

المرافقة الميدانية : و تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق و تقدم لهم النصائح و مساعدتهم على التطوير، و يعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة و تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، و هناك بعض السلبيات المرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل.

مرجعية الكفاءات : إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي و تعد مصدر يوضح مجموعة الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر و المستقبل لإستكمال و تنمية المستوى و بمعنى أخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل الأخذ في عين الإعتبار الكفاءات الضرورية و المنح و القدرات من أجب معرفة و تحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة و تسييرها، بصفة أخرى يشمل الكفاءات المطلوبة لإدارة الأعمال و الكفاءات الضرورية.

طريقة مركز التقييم : و تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات مثل : المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، و صيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، و يحسب تقييم التباعدات من خلال العلاقة التالية :

تقييم التباعد = الكفاءة المكتسبة + الكفاءات الحقيقية [2]

[1] نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص 74.
[2] المرجع السابق، ص 75.

ثالثا : تطوير الكفاءات البشرية

و ذلك من خلال :

1-التكوين المرتكز على الكفاءات :

و هذا النوع من التكوين ، يهدف لإكتساب سلوكات خاصة و قد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الهدف.

2-التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات

قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الإقتراحات، يقدم الدروس و التعليمات و كذا المساعدة، يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح الأسئلة و يرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم.[1]

رابعا : رواتب الكفاءات :

تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح و تطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات و هذا ما يصفه المسيرين لجمع الكفاءات و تطويرها لأجل المؤسسة الحالية و المستقبلية.[2]

إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات و تقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، و عمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة و لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة و بذلك إنشقت مفاهيم جديدة كالعمل في الطريق و العمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات ، و أعمالهم تخضع لقياس بشكل يوضح كفاءاتهم و قدراتهم في العمل.[3]

و يمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال كالتالي :

[1] كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 63.
[2] نذيرة بوزيد، مرجع سابق ذكره، ص 76.
[3] نذيرة بوزيد، مرجع سابق ذكره، ص 76.

الوظيفة، القدرة على تقديم الخدمات من الفرد، سوق العمل، قيم و ثقافة المؤسسة و لقد إنتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات و هو سياسة أجرية متوافقة و مؤسسة على العوامل السابقة، حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي :

- الأجر القاعدي.
- الجزء المتغير من الإجراء مثل العلاقات و التعويضات.
- الميزات المحتملة مثل التأمينات.

خلاصة الفصل :

- تعتبر الكفاءات البشرية الرهان الحقيقي للمؤسسات في ظل التحديات الإقتصادية و التكنولوجية العالمية المعاصرة و مصدر للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها.
- لكنها تبقى مبهمة في العديد من جوانبها نظرا لصعوبة تحديد و قياس أبعادها بشكل دقيق، مما يجعل القليل من المؤسسات التي تستطيع الإستفادة من كفاءاتها البشرية.
- و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية و سبل تنميتها و كيفية تسيير هذه الكفاءات

نظرا لأهمية هذه الكفاءات و إعتبارها مصدرا مهما لبقاء المؤسسة في ظل التحديات الراهنة يجب على المؤسسات الإهتمام وتطوير كفاءاتها البشرية.

الفصل الثاني:
الكفاءة والفعالية

تمهيد:

جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها تحتاج إلى استخدام معايير معينة للحكم على نجاح المؤسسة ؛ وقد أصبح من المسلم به انه لايمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المؤسسة، ولم يعد مقبولاً الاعتقاد بوجود معيار واحد عالمي للحكم على نجاح جميع المؤسسات وأصبح من الصعب أن تجد مؤسسة معينة ناجحة من جميع الأوجه والجوانب أو فاشلة في كل شيء، وهكذا يجب استخدام معايير عديدة متنوعة للحكم على نجاح المؤسسة. ومن بينها الكفاءة والفعالية التي سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل منهما.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءة

يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية و المعلومات المتاحة حيث أن المؤسسة الهادفة لنمو و التطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري و المادي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل و مستمر هذا خاصة و أن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة مما يجعل المؤسسة تعاني باستمرار من شحة (او صعوبة) الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها لذلك لابد ان تقوم المؤسسة باعتماد الاسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمثلة في استخدام الموارد المتوفرة وكذلك محاولة توفيق بين الأهداف المتوخات وما يتوفر لديها من موارد بشرية و مادية ومالية ومعلومات فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل المؤسسة تعاني من اخفاقات حادة في مجمل انشطتها وعملياتها .

المطلب الأول: ماهية الكفاءة.

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل إعطاء تعريف محدد أمراً إختلف فيه الباحثون سنحاول من خلال هذا المطلب إدراج جملة من التعاريف :

أولاً: تعريف الكفاءة

1- يقصد بالكفاءة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة و الذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة و هو ما يعرف بكفاءة التكلفة أي قدرة المؤسسة على تخفيض نفقاتها من أجل حجم معين من المخرجات .[1]

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية**، مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم، الدار الجامعية الاسكندرية- مصر،2006، ص 277 .

2- أما"Mintzber behafeur " يعرف الكفاءة في *كتابه"* Adminstrative " أنها قدرة على اختيار المسلك الذي يحقق في أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة.

3- وقد اكد كل من"Carzo and yanouzas " على أن المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات. [1]

4- كما عرف خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود الكفاءة بأنها مفهوم يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين و رفع روح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل .[2]

5- أما حسن حريم عرف الكفاءة بأنها تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المؤسسة كفؤة يعني أن يحصل على أعلى ما يمكن من الهدف التي تسعى لتحقيقه أعلى نمو الموظف الأعلى رضا أعلى جودة للمنتج و غيرها.[3]

6- أما من وجهة نظر استراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة و بالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على الكفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة.

7- كما عرفها عبد الغفارحنفي الكفاءة بأنها تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي و المناسب ويمنح القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات و أن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية له وتوفير الأجر المناسب.

---

[1] محفوظ أحمد جودة،**إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن،2006 ،ص: 277

[2] خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، **نظرية المنظمة** ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان – الاردن،

[3] حسن حريم ، **إدارة المنظمات المنظور الكلي** ، طبعة ثالثة ، دارحامد ، عمان ، الأردن ، 2010، ص 96 .

8- ويمكن أن تعرف الكفاءة على أنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية بمعنى آخر الكفاءة هي كيف نستعمل الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما. [1]

يتضح من خلال التعاريف السابقة "أن الكفاءة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاته حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني و رشيد أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة وكذلك يمكن أن تقول أن الكفاءة تعبر عن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة بمعنى حسن استغلال الموارد المتاحة من أجل أموال و قوى بشرية وتجهيزات الانتاج أي رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي بأقل نفقات ممكنة".

ثانياً: أبعاد الكفاءة التنظيمية

اشير الى العديد من الباحثين الى مجموعة من ابعاد الكفاءات الضمنية التي إعتمدتها الكفاءة التقنية والعلاقة الإنسانية والفنية ولمبررات البحث الحالي إعتمدت الكفاءات التي وردت في دراسة(1992:709klin) ، وكما يلي :

1-**كفاءة الأداء** : يشكل أداء اهمية كبيرة في تمكين العاملين لان تحقيق التوازن في مكافأة الأداء يعد الهدف الأساسي إذ يتحقق إستنادا الى مجموعة من العوامل الإيجابية التي يلتمسها المرؤسيين في تعامل الإدارة معهم عند تقييم الأداء، لذا فإن هذا البعد من الممكن أن يؤدي الى نتائج إيجابية تخطو فيها القيادات خطوات مهمة وسريعة نحو تحقيق التمكين الفاعل والكفاءة اذا ما تعاملت تلك القيادات مع هذا البعد بأسلوب علمي ومتوازن يشعر من خلاله الممكنين بالإطمئنان وإن التقييم النهائي لن يكون على حساب حقوق الآخرين إستحقاقتهم.

2-**كفاءة الإتصال**: موضوع الإتصال يتكرر هنا بأهميته وعلاقته مع محور الكفاءة هو أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الكفاءة لدى الأفراد وتبادل المعلومات والتغذية العكسية وتبادل

[1] هلالي الوليد ، **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة** ،رسالة ماجستر ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ،2008 -2009،ص80.

المشورة والنصيحة، فلا يمكن تحقيق التفاعل التنظمية دون إتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف، كما تتوفر وسائل متعددة لتفعيل عملية الإتصال في المؤسسة من خلال عدد من الوسائل منها سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، إضافة الى تفعيل أشكال الإتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مختلف ومستويات المؤسسة، كما تشمل كفاءة الإتصال إنسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الإتصال داخل المؤسسة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والإتصال المفتوح.

3-**كفاءة إستخدام الموارد المتاحة:** الكفاءة هنا تشير بالمعنى الصريح الى تحديد أهداف نسبة المخرجات الى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة مما يستلزم إدارتها بشكل فاعل والقدرة على النجاح في تحقيق الأهداف، بحيث تكون التكلفة منخفظة مقارنة مع عوائد المخرجات، يمكن هذا البعد وجهة نظر الممكنين المؤسسة، اذ يهتم بجانب المدخلات في تقييم كفاءة المؤسسات. [1]

فهو يفترض أن المؤسسة تكون كفؤة إذا إستطاعت تحصل على ما تحتاج اليه من موارد وتعرف الكفاءة التنظيمية لهذا البعد بأنها قدرة المؤسسة المطلقة النسبية على إستغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ماتحتاج اليه من موارد، ومن أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على مواردها الأساسية، وقدرة المؤسسة على الإستجابة للتغيرات البيئة الخارجية، والقدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، كما يركز على قدرة المؤسسة في الحصول على ما تحتاج اليه من موارد وكيفية إستخدام وتوظيف تلك الموارد والحصول عليها.

[1] أفنان عبد على الأسدي ،**اثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية** ، مجلة الغري ، المجلد الثامن ،العدد 31 ، جامعة كوفة العراق، 2014 ، ص ص: 209،210.

ثالثاً: أهمية الكفاءة

يحتل مفهوم الكفاءات حيزاً ها ماً في جميع المستويات داخ المؤسسة، بداً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيراً على المستوى التنظيمي.

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

أصبحت تشكل أهية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، و أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة مايلي:[1]

- ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظر المتطلبات المنافسة التي توجبت ذلك
- ✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهكا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على النحو الجيد .
- ✓ أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر) و بالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم و بالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
- ✓ لايمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل و هذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- ✓ تشكل الكفاءة التصورية والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة و غير المؤكدة لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسب ضمان سيرها على النحو المراد

[1] ثابتي الحبيب ، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية** ، التحدي الاساسي للتنمية الجديدة ، جامعة ورقلة ، بالجزائر 08 09 مارس 2005 ص 244 -245

- ✓ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية وقصد تكريس مبدأ الاحترافية و تنامي القابلية لاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى. [1]

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة ،حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فما يلي :

- ✓ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد نظرا للتطوير السريع في التفاهم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة ،أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية ،حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .
- ✓ المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة او المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة

3-أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى ادارة الموارد البشرية الخاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد الى التركيز

[1] رحيل اسية ، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية** ، مذكرة ماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، - 2011 - 2010 ص 23

على كفاءة الفريق وكذا تغي الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف[1].

4-أهمية الكفاءة على المستوى المؤسسة

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل احد اهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة ،اذا أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي [2].

رابعا :خصائص (مميزات)الكفاءة

حدد"J.Leplat" اربع محاور مميزة لها.[3]

1- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف في الدرايات الفنية .

3- هي مفهوم مجرد فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة يؤكده Thierru Sauret تحديدها يتم من تحليل الأنشطة.

4-هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاطاً معين وإنما يكتسب ذلك من خلا تدريب موجه.

---

[1] ثابتي الحبيب ، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية** ، التحدي الاساسي للتنمية الجديدة ،مرجع سابق ص 244 - 245

[2] ثابتي الحبيب ، **الكفاءات وتنمية الكفاءات البشرية** ،التحدي الأساسي للتنمية الجديدة ،مرجع سابق, ص 245

[3] موساوي نظرية زهية ،**نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات** ،الكفاءات كعامل لتحقيق الاداء المتميز ،مرجع سابق ص 177

المطلب الثاني: مقاربات أنواع الكفاءة

أولا: مقاربات الكفاءة

وتتمثل في:[1]

1- المقاربة التسييرية للكفاءات

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية L'approchetd Gestionnaire في مجمل المعارف والخبرات الفردية و الجماعية المتراكبة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال و من المعرفة Le savoir ومن المهارات Le savoir faire وحسن التصرف Le savoir Etre

أن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية كفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة ،وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد اداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه

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

2-المقاربة العلمية

من منظور المقاربة العلمية Lapproche Operationnelle تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها وان الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن ان تحقق الا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات فالقدرة حسب المقاربة العلمية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا قدرة على التأقلم والتفاعل

[1] نور الدين ايمان ، كحول صورية ، **الكفاءات الفعالية اخلاقيات المؤسسة وجهة نظر اصحاب المصلحة** ، ص 07

3-المقاربة الاستراتيجية

وفق المقاربة الاستراتيجية lapproche strategique تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فالكفاءات تحدد في تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين او تعويضها بنمط تكنولوجي جديد او تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة او كفاءات اخرى متشابهة .

ثانيا: أنواع الكفاءة

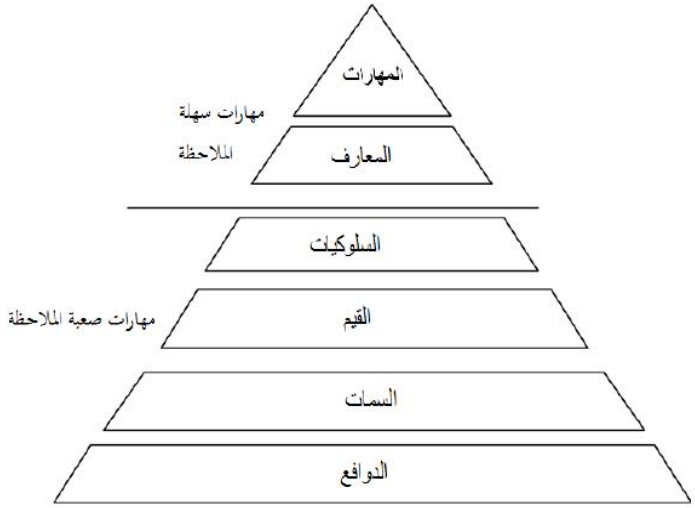
يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا إن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي المستوى الجماعي المستوى التنظيمي او ما يسميه البعض الكفاءات الاستراتيجية

1- الكفاءات الفردية "Les Competencer I ndividuelles"

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة حيث تتضمن المعرفة الفردية المهارات السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من اجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة ويمكن القول ا ن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن ان تظهر اثناء العمل فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة معا من اجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة .[1]

[1] مصنوعة أحمد ,**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني** ,مرجع سابق,ص:07

الشكل رقم (II -1) : الجبل الجليدي (Iceberg Model)



المصدر: رولانايف المعايطة، صالح سليم الحموي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزي، عمان–الاردن، 2003، ص:176.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي" Lceberg Model "

إذاً أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع ويمكن اكتشافها و ملاحظتها بسهولة، مثل معرفة المهارات. بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن اكتشافها و ملاحظتها بسهولة مثل السلوك، و طريقة التفكير، مهارات التواصل، وسمات و خصائص مختلفة.

1- الكفاءات الجماعية Les competences collectives

- الكفاءات الجماعية أكثر تعقيداً في تعريفها، و يمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:[1]
- هي تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة ، شبكة، مشروع، مجموع) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى أهدافها والنتائج المسطرة .

[1] رولا نايف المعايطة,صالح سليم الحمودي,**ادارة الموارد البشرية**,الطبعة الاولى,دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع,عمان - الاردن,2003,ص:176

❖ كما أنها ليست مجموعة الكفاءات الفردية، و إنما هي محصلة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و تنظيم فرق العمل. والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

إذاً الكفاءات هي نتيجة ومحصل ينشأ إنطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف و منها:معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة الجماعية، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات وعلى مستواها نميز بين: [1]

أ- الكفاءة الخاصة أو النوعية

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

ب- الكفاءات الممتدة أو المستعرضة

وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل صياغات جديدة إذ كلما كانت المجالات والوضعيات و الصياغات التي توظف و تطبق فيها الكفاءة واسعة و مختلفة عن الحال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة .

ج- الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية)

يعتبر مفهوم الكفاءة الاستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لاتتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة مع محيطها و الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية (معرفة، المهارة، السلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد

[1] صالح مفتاح ، **ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات** ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة البشرية ، جامعة ورقلة 2004 ص 21

فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات لتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل).مابين الكفاءات المتكاملة وتؤدي الى خلق عوامل للتعاضد (Synergie) التي تعطي نتيجة اكثر من النتيجة المحققة عن اذا كان كل فرد يعمل بمفرده وبعبارة اخرى : فالكفاءة الاستراتيجية تاتي من طريقة التي يتم بها خلق تكامل مابين الكفاءات الفردية من خلال اليات تنسيق معينة فالكفاءات الاستراتيجة هي كفاءات جماعية .[1]

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة

لغرض قياس كفاءة الاداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

1- مؤشرات" معايير" مباشرة :

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات "السلع والخدمات" بالمدخلات" الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل مايلي : [2]

- ✓ المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية)
- ✓ المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات)
- ✓ المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتوج باستخدام الموارد ذاتها)
- ✓ وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الانشطة الخدمية التي يتعذر استخدام مثل هذه المقاييس.

[1] طواهرية الشيخ ، **الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل التاهيل منظمات الاعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة** ،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف 2001 ص 05

[2] خيضر محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، **نظرية المنظمة طبعة الثالثة** ، دار المسيرة وتوزيع ، عمان الاردن 2007 ص 331-332 .

2- مؤشرات معايير غير مباشرة

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب الآتية:

- ✓ عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
- ✓ عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للؤسسة.

لذلك فإن القياسات غير مباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس كفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الأستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية والمالية و المعلومات المتاحة.

وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلأى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من مواد الخام و الأموال و الناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات او هدف معين .[1]

وتضح مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل للموارد التنظيم المدخلات مع تعظيم المخرجات

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبية بين المخرجات والمدخلات اي :[2]

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

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة انتاج النظام المخرجات الى الموارد المدخلات المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات او النتائج

---

[1] حسن حريم ، **ادارة المنظمات المنظور الكلي** ، الطبعة الثالثة ، دار حامد ، عمان الاردن 2010 ص –ص 95-96

[2] ثابت عبد الرحمان ادريس،**كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية** مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم مرجع سابق ص 24

وانطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق اي بديل من البدائل

- كمية زيادة المخرجات مع بقاء كمية المدخلات الثابتة
- زيادة كمية المخرجات بنسبة اعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات الثابتة
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة اعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات وتقاس كفاءة عادة مايلي :[1]

$$\frac{Rm}{Mr} \quad \text{نسبة الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

حيث:Rm = النتائج المحققة (الاهداف المحققة)

Mr= الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقاس كفاءة (نسبة) وفقا ما يلي:

$$\text{الكفاءة (النسبة)} = \frac{Rp}{Mp}$$

حيث : Rp= هي النتائج المتنبا بها

Mp = الموارد المتنبا استخدامها لتحقيق النتائج المتنبا بها

[1] الشيخ الداوي ، **تحليل الاسس النظرية ، مفهوم الاداء** ، مجلة الباحث العدد 7 2009-2010 ص221

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للفعالية

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها انسجاما اوتكيفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقد تعرض مفهوم فعالية المنظمة قبل غيره عن المفاهيم الادارية الى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق

المطلب الاول :ماهية الفعالية

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها انسجاما او تكيفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقد تعرض مفهوم فعالية المنظمة قبل غيره من المفاهيم الادارية الى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من جيث تحديد معناه والدقيق

المطلب الاول :ماهية الفعالية

لقد حظى ولا يزال موضوع فعالية المنظمة باهتمام زائد من قبل الكتاب والممارسين والمعنيين بنظريات المنظمة والتنظيم وجرت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل هذا المفهوم نذكر منها مايلي

أولا :تعريف الفعالية

على الرغم من اهمية الفعالية في حياة المنظمة الا انه لم يتحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة ،يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق اهدافها ،فهناك من يعرف فعالية المنظمة بانها :

1-قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ،وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمةفي قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات.[1]

[1] صالح بن نوار ،**فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،2006 ص:84 .

2- اما اتزوني (Etzioni) فقد عرف الفعالية بانهاقدرة المنظمة على تامين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق اهداف محددة .[1]

3- كما عرفت الفعالية على انها درجة او مستوى التمييز في تحقيق الاهداف على مدى حياة المنظمة .[2]

4- وعرفها كل من (Mohney & Steen) بانها الانتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة بالاضافة الى قدرة على الاستقرار والابتكار[3].

5-كما عرفت مجلة الباحث الفعالية بانها :[4]

الفعالية (E F Ficience E F Fectiveness) ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة ،وهذا من منطق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف المسطرة ،وتجدر الاشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الارباح المحققة ، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الارباح المخققة ستناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية :

- ✓ تعريف الفعالية حسب (Vinontplauchet):ينظر هذا الكتاب الى الفعالية على انها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى النتائج المرتقبة
- ✓ تعريف الفعالية حسب (Walber & Ruibert) :تصب وجهة نظر هذين الكاتبين الى ان الفعالية ترتبط بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في قدرة

[1] حسين حريم ، **ادارة المنظمات منظور كلي** ، **الطبعة الثانية** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان –الاردن ،2010 ، ص :92.

[2] سعيد المصري ، **التنظيم والادارة الدار الجامعية** ،مصر 2002ص333

علي عبد الله،**اثرالبيئة التسويقية على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**،اطروحة دكتوراه،كلية العلوم

[3] الاقتصادية،جامعة الجزائر،ص:7

[4] الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية ، مفهوم الاداء ، مرجع سابق ص 210

المؤسسة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة

إذا نستنتج مما سبق ان الفعالية تعني عمل الاشياء الصحيحة ،كما يمكن من جهة اخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة ،حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية الى المخرجات المتوقعة او المخططة وعليه فان :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

كما اشار الفار (ALVAR)الى ان الفعالية تعني : قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها وهذا المفهوم يركز على البيئة فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى المنظمة فعالة.[1]

كما تعرف الفعالية بانها القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذ لك فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والاهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}}$$

فالمنظمة الناجحة قادرة على التركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج ،لذا فهي تتبنى قيمة عمل الاشياء الصحيحة وان الفعالية تتحدد من خلال اجراء مقارنة بين المنظار المتشابه، فقد عرف بول موت المنظمات الفعالة بانها تلك المنظمات التي تنتج اكثر وبنوعية اجود وتتكيف بفعالية اكثر من المشكلات البيئية اذا اقترنت بالمنظمات الاخرى المماثلة ، هذا التعريف لايركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات متشابهة النشاط .

[1] خليل محمد حسن الشماع ، **نظرية المنظمة** ، مرجع سابق ص 327 .

6- كما عرفها كل من يوشتمان وسيشور (Yuchtmen & Seachore) بانها قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظيفتها .

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة .

باختصار يمكن تعريف الفعالية بانها قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف طويلة الاجل وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التاثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو او التطور التي يمر بها التنظيم .[1]

كما نستنتج مما سبق ان مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج اي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الاهداف وعليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة اي ما تم تحقيقه من اهداف اقرب من النتائج المتوقعة اي الاهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة اكثر فعالية والعكس بالعكس والعكس صحيح .

ثانيا : صور الفعالية

تاخذ الفعالية عدة صور تظهر في :[2]

الصورة الاقتصادية : وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تاخذ الاشكال التالية

- ✓ درجة تحقق الاهداف
- ✓ مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها .
- ✓ نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة

2-**الصورة الاجتماعية** :وهي الصورة التي تعتمد من قبل الفراد في المؤسسة كاطراف فاعلة وليس فقط كعوامل انتاج ، وتاخذ هذه الصورة الاشكال التالية :

[1]. محمد قاسم القريوتي ، **نظرة المنظمة والتنظيم** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن 2000ص 104.

[2] عبد الوهاب سويسي ، **الفعالية التنظيمية** ، اطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر 2004 ص 03 .

- ✓ المناخ الاجتماعي في المؤسسة
- ✓ طبيعة العلاقة الاجتماعية القائمة القائمة داخل المؤسسة
- ✓ النشاطات الاجتماعية للمؤسسة

3-الصورة التنظيمية :

- ✓ احترام الهيكلة الرسمية :والتي تعتبر الادارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم ، والتي تختلف عن هيكلة الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلة الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشا داخل المؤسسة
- ✓ العلاقات بين المصالح :باعتبارانه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به واهداف خاصة به ، ويمكن ان يؤدي تحقيق هذه الاهداف الجزئية الى بروز صراعات تنظيمية .
- ✓ نوعية انتقال المعلومات افقي او عمودي يجسد عملية التنسيق بين اجزاء البناء التنظيمي
- ✓ مرونة الهيكلة :والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه امكانية التحكم فيها

ثالثا :العوامل المؤثرة في الفعالية :

هناك عوامل لها تاثير على فعالية المنظمة ونذكلر منها :[1]

1-درجة التخيصيص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمة

2-درجة الالتزام باللوائح والاجراءات التي تضبط السلوك داخل المنظمة

3- التنسيق على المستوين الراسي والافقي

4- وحدة السلطة الامرة ، والتي تؤدي الى عدم وجود مراكز قرار متعددة

5-درجة تفويض السلطة ، حيث يجب ان تكون بشكل متوازن بين مختلف المستويات الادارية 6-اعتماد المركزية واللامركزية حسب حاجة المؤسسة دون افراط او تفريط (فالمركزية مفيدة في كل ماهو استراتيجي واللامركزية تفيد في كل ماهو روتيني)

[1] سعيد المصري ، **التنظيم والادارة** ، مرجع سابق ص 236

7- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية ونظام الضبط الذاتي للمنظمة الذي يمكنها من معالجة اخطائها اثناء التفاعل مع بيئتها .

8- القدرة على تعبئة الموارد ، ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة ،اضافة الى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات على مستويات بيئتها.

9- نظم الر قابة والمتابعة المعتمد من طرف المنظمة .

10-اساليب وتكنولوجيا الانتاج (كثافة راس المال او العمالة)

المطلب الثاني : طرق قياس الفعالية

تعتمد عملية قياس الفعالية من القضايا الصعبة والمحاطة بالمشاكل والصعوبات نظرا لعدم وجود فلسفة شاملة لقياسها وهذا راجع لاختلاف الزوايا المنظور منها للفعالية، لذلك سنتطرق الى المداخيل التي درست الفعالية ، ومؤشرات ومعايير قياسها .

أولا: مداخل قياس الفعالية

هناك عدة مداخل لقياس الفعالية وهي كالتالي :[1]

1- **مدخل القدرة على تحقيق الاهداف** :قياس الفعالية حسب مدخل القدرة على تحقيق الاهداف يفترض هاذا المعيار وجود اهداف قابلة للقياس كما ونوعا لكافة المنظمات وان هناك اجماع بين العاملين عليها ومن المشكلات التي تواجهها هذا المدخل لقياس الفعالية منها :

- ✓ قد لاتضع المظمات اهداف اهداف واضحة وقابلة للقياس .
- ✓ وجود اطراف اخرى تشارك في صياغة الاهداف غير الادارة العليا .
- ✓ وجود مستويات متعددة من الاهداف : الاستراتيجية ،اهداف طويلة المدى ،اهداف قصيرة المدى .

2- **مدخل النظم** (The system and approach) :ان هذا المدخل يقتضي النظر الى المنظمة على انها كيان مركب يتكون من انظمة فرعية ويتكون النظام من عدة

[1] محمد قاسم القريوتي ، **نظرة المنظمة والتنظيم** ، مرجع سابق ص-ص 116 -120

عناصر من خلالها تشتغل المدخلات وتدار للحصول على مخرجات (سلع وخدمات) فهذا المدخل يرتكز على الاهتمام بايجاد والمحافظة على علاقات فعالة

تمثل وسائل وليس غايات منها :

- ✓ القدرة على اقامة علاقات مع البيئة المحيطة يكفل الحصول على مدخلات وتصريف المخرجات .
- ✓ المرونة في التجارب مع متغيرات البيئية .
- ✓ كفاءة العمليات الانتاجية
- ✓ وضوح الخطوط والاتصالات
- ✓ مستوى مقبول من الرضا الوظيفي
- ✓ درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها والتي تخلق دفعة للاداء

ولايخلو هذا المدخل من المشاكل وهي :

- صعوبة قياس قدرة المنظمة على التعايش مع البيئة المحيطة
- تعتبر الجدوى من قياس الوسائل اقل اهمية من قياس الاهداف نفسها كمؤشر على نجاح المنظمة او فعاليتها .

3 - مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم (جمهور المستفيدين)

فحسب هذا المنهج لا يوجد معيار مثالي لقياس الفعالية فهي محصلة لقدرة المنظمة على ارضاء الجهات صاحبة التاثير ، والتي يعتمد عليها بقاء المنظمة واستمرارها حيث يقول Miles" في هذه السياق ان الفعالية هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الادنى من الاشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجة التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم الافراد والجماعات ذات المصلحة داخل المنظمة [1]

[1] محمد قاسم القريوتي ، **نظرة المنظمة والتنظيم** ، مرجع سابق ص-ص 116 -120

والاعضاء المؤسسون والمساهمون والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة .

ومن بين الاطراف التي لها تاثير ومصلحة مع المنظمة :

- ✓ الملاك والمساهمون : تحقيق أعلى عائد استثمار
- ✓ العامل : الحصول على اعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الامكان
- ✓ المسير : الحصول على امتيازات كبيرة ، واكبر قدر من السلطة
- ✓ المورد : التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها
- ✓ المجتمع : المساهمة في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية
- ✓ الدولة : الالتزام بالقوانين والتشريعات من قبل المنظمة

ولا يخلو هذا الاتجاه من المشاكل في تناوله للفعالية والتي يمكن تلخيصها في مايلي :

- عدم تطابق اهداف اطراف مع اهداف المنظمة .
- اهمال حقيقة وجود اطراف خارج المنظمة تتاثر بها تقوم به المنظمة بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية .
- الصياغة السيولوجية للفعالة (فائدة اطراف التعامل) تحمل النشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة .[1]

ثانيا : مؤشرات الفعالية المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية وتمكن تصنيفها في مجموعتين :[2]

1- **المؤشرات الخارجية** : وترتبط بصفة اساسية بالمخرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية .

[1] محمد قاسم القريوتي ، **نظرة المنظمة والتنظيم** ، مرجع سابق ص-ص 116 -120

[2] نور الدين تاوريت ، **قياس الفعالية التنظيمية** من خلال التقييم التنظيمي ، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيمي ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد منتوري ، قسنطسنة ، الجزائر 2005/ 2006 ص 154 .

2 – **المؤشـرات الداخليـة** : وتـرتبط اساسـا بمـدخلات المؤسسـة وظروفهـا الداخليـة والخارجية ، ولو انها مجرد عناصر مقترحة يمكن ان يضاف اليها او يؤخذ منها حسب ظرو ف كل منظمة .

وفيما يلي اهم المؤشرات الفعالية كما يوضح الجدول :[1]

الجدول رقم :(1.2) يوضح اهم مؤشرات الفعالية

الفعالية

المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
-انتاج السلع والخدمات - الجودة - تحقيق الارباح - النمو -تحقيق اهداف جديدة -التاهب للانجاز -المسؤولية الاجتماعية -البقاء	-التخطيط وتحديد الاهداف -المهارات العلمية للمدير المهارات الاجتماعية للمدير كفاءة استخدام الموارد المتاحة -التحكم في سير الامور داخل المؤسسة -المشاركة في اتخاذ القرارات -تدريب وتنمية الافراد -الادارة السلمية للصراع -الحوادث الغياب

المصدر : نور الدين تاوريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيمي ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد منتوري ، قسنطينة الجزائر 2005 /2006 ص154ص 155.

[1] نور الدين تاوريت ،**قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم التنظيمي** ، مرجع سابق، ص 155

1المؤشرات الخارجية

- **انتاج السلع والخدمات** :ان المنظمة التي تزود بيئتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الظلب في هذه البيئة ،تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع الذي ظهرت فيه .
- **الجودة** : ان ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع وخدمات) يعد مؤشرا على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة IBM الامريكية للحاسب يعتمد على الجودة الفائقة للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع .
- **تحقيق الارباح** :كلما حققت المنظمة الارباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها ، وبدونها من الصعب على المؤسسة تحقيق الكثير من اهدافها ، ومع ذلك فان شدة التركيز على الارباح قد يؤدي الى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة ،او تحميل الافراد باعبائها عمل زائدة عن الحدود المقبولة . **القدرة على التكيف** :يجب ان تتمتع المؤسسة بقدر من المرونة تمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية فالمؤسسة المتكيفة توصف بانها مؤسسة عضوية اي جزء لا يتجزا في البيئة التي تعيش فيها ، وكلما حصلت على المعلومات في الوقت المناسب تكون المؤسسة اكثر قدرة على التكيف ، كما يجب عليها ان تتاكد من صدق وثبات هذه المعلومات ، ذلك ان وجود وحدات فعالة لبحوث تسويق وتطوير المنتجات داخل المؤسسة ليسعد على تحقيق هذا الهدف
- **النمو** : يعتبر الكثير توقف عن النمو من علامات عدم فعاليتها ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل : حجم القوى العاملة ، طاقة المصنع ، الممتلكات ، المبيعات ، الارباح والحصة التسويقية .

تحقيق اهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة الى تحقيق اهداف جديدة وهامة بالنسبة لمراكز رعاية الشباب مثلا يكون انشاء مراكز صعبة لعلاج:[1]

[1] نور الدين تاوريت ،**قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم التنظيمي** ، مرجع سابق، ص 155

- مدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام ، ان تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالة المؤسسة (مركز الشباب في هذا المثال)
- **التاهب للانجاز** : هو استعداد المؤسسة لانجاز المهام الخاصة فورا ، ان وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالة اذا لم توفر فيها هذه الخاصية .
- **المسؤولية الاجتماعية** : اصبح لهذا المؤشر اهمية خاصة في السنوات الاخيرة ، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية التي تسبب وجود المؤسسة في ظهورها .[1]
- **البقاء** : عندما تنجح المنظمكة في البقاء لمدة طويلة فان معنى ذلك ان منتجات هذه المؤسسة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها ، ان شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ اربعين عاما هي الشركة ذات سمعة طيبة في انجاز المهام التي تسند اليها بواسطة هذا المجتمع .

2- **المؤشرات الداخلية** :

- **التخطيط وتحديد الاهداف** : ترتبط الفعالة فانه لابد ان يتوافر لدى اعضاء المؤسسة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الاعمال اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة .
- **المهارات العملية للمدير** : حتى تتحققق الفعالية فانه لابد ان تتوافر لدى اعضاء المؤسسة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الاعمال اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة .
- **المهارات الاجتماعية للمدير**: ان توافر المهارات الاجتماعية لدى اعضاء المؤسسة من المديرين ، يضمن توفير الدعم والمساندة المرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل او في حياتهم الخاصة اضافة الى ذلك

[1] نور الدين تاوريت ، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي** ،ص156

فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الافراد في العمل حتى يبذلو قصارى جهدهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة .

- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة** : وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة ان تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات
- **التحكم في سير الاحداث داخل المنظمة** : اي ضرورة السيطرة على سلوك الافراد داخل المؤسسة وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الافراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- **المشاركة في اتخاذ القرارات** : يرى كثير من الباحثين وحتى المديرين ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر مباشرة في اعمالهم تؤدي الى تدعيم الفعالية .
- **تدريب وتنمية الافراد** : هو مؤشر يؤكد على اهمية توفير المؤسسة للبرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الافراد والارتفاع بمستويات ادائهم ، مما سيعود بالنفع على المؤسسة
- **الادارة السلمية للصراع** : ان نجاح المؤسسة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الافراد او بين الاقسام) وكذلك في التخفيف من الاثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المؤسسة .
- **الحوادث** : للسيطرة على الحوادث اهمية كبيرة من الناحيتين الانسانية والاقتصادية ، والمؤسسة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر الى وجود نظام جيد للسلامة والامن هي مؤسسة نادرا ما تتعرض للمسائلة القانونية ، او الى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها .
- **الغياب** : ان ارتفاع معدلات الغياب يعد من اهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المؤسسة والعكس . [1]

[1] صالح بن نوار ،**فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** , مرجع سابق , ص 216.

ثالثا :معايير قياس الفعالية

وفي مايلي **الجدول رقم : (2.2)يوضح اهم معايير الفعالية**

01	معدل الانتاجية	16	مستوى الاجماع على الاهداف
02	الكفاية	17	ايمان العاملين باهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الادوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وادارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جبهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	اهمية الموارد البشرية
12	درجة (مستوى) الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التاثير
13	درجة التماسك /التناقض	28	التاكيد على اهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة /التكيف	29	التاكيد على الانجاز
15	التخطيط وتحديد الاهداف	30	الفاعلية الشاملة

المصدر : نور الدين توريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيمي ،كلية علوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد منتوري ، قسنطينة 2005-2006 ص164

المطلب الثالث : علاقة بين الكفاءة والفعالية

ان اظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال ابراز المعنى الذي تاخذه كلاهما ، فالفعالية عادة ما ينظر اليها من زاوية النتائج التي يصل اليها المسيرون ، ومن ثم يوصف التسير بانه فعال اذا تحقق الاهداف المسطرة وبانه اقل فاعلية اذا لم استطع تحقيقها .

وانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول ان الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الاهداف المحددة اي انها تختص ببلوغ النتائج بينهما الكفاءة هي الوسيلة والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية [1].

الشكل رقم:(2.2) العلاقة بين الكفاءة والفعالية

	فعال	غير فعال
كفؤ	تحقيق الاهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الاهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
غير كفؤ	تحقيق الاهداف مع وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الاهداف مع وجود إسراف في الموارد

[1] صالح بن نوار ، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ،مرجع سابق،ص:195.

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية ولكن يجب ان لا يستخدما بالتبادل فقد تكون المؤسسة فعالية ولكنها ليست كفؤة اي انها تحقق اهدافها ولكنها بخسارة وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليفها تحقق هدف معين قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء

ويجب ان يؤخذ كلاهما "الكفاءة والفعالية " في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح اي مؤسسة ، فعالية هي انجاز العمل او الشيء الصحيح .

وقد تكون المؤسسة كفؤة ولكنها غير فعالية كما في حالة قيام المؤسسة بانتاج سلعة لايوجد الطلب عليها ، كما قد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المؤسسة لاهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك .

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح الى البعد الاقتصادي في تحديد الاهداف والى نسبة المخرجات الى المدخلات اذا يتوجب على التنظيم تحقيق الاهداف المحددة وهي موارد محدودة يستلزم ادارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية الى القدرة على النجاح في تحقيق الاهداف[1] ومنه :

1-تحليل العلاقة بين الكفاءة والفعالية

من خلال ماتقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية ، نجد ان مفهوم الفعالية اكثر اتساع من مفهوم الكفاءة وفي غالب الاحيان يمكن التعبير غلى الكفاءة انها متغير من متغيرات دالة الفعالية كذلك تشكل الفعالية والفعالية غالب موضوع تقييم متقارب فيتحقق هدف زيادة رقم الاعمال كمعيار فعالية يمكن ان يتم من خلال تخفيض الاستهلاك الوسيطة ، وذلك بالضغط على تكاليف الانتاج وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الاسعار كمعيار كفاءة [2].

[1] صالح بن نوار ، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ، مرجع سابق ص196

[2] عبد الوهاب سويسي ، **الفعالية التنظيمية** ، مرجع سابق ص 28-30

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الاحيان بين البحث عن الفعالية والبحث عن الكفاءة اي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح ، ولتحليل اكثر عمق يمكن تقديم النموذج التالي من خلال تمييز بين الكفاءة والفعالية .

انطلاقا من التركيز على ان موضوع الفعالية والكفاءة يرتبط بالمنظمة والعنصر البشري وتفاعلها يمكن ان تميز بين المتغيرات التالية :

- ✓ **المنظمة** : يمكن اعتبارها على انها ترتكز عمليات داخلية او عمليات خارجية .
- ✓ **الافراد** : يمكن اعتبار تصرفاتهم على انها تسصرفات عقلانية او تصرفات طبيعية بناءا على تفاعل هذه المتغيرات لايمكن تشكيل المصفوفة التالية والتي تعبر عن تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم :(3.2) مصفوفة تشخيص العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الافراد / الموسسة	توجه داخلي	توجه خارجي
سلوك عقلاني	كفاءة داخلية (1) تعظيم نسبة المدخلات تدنئة التكاليف	كفاءة خارجية (2) تعظيم المركز العلاقة القائمة
سلوك طبيعي	فعالية داخلية (3) تعظيم تحفيز اعطاء المؤسسة	فعالية الخارجية (4) تعظيم الاشباع المؤسساتي (المجتمع)

المصدر : عبد الوهاب السويسي ،الفعالية التنظيمية ،اطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر 2004 – ص 29.

ويتم قراءة هذه المصوفة كما يلي :

- ✓ **مكونات الكفاءة الداخلية** : تمثل المفهوم العام للانتاجية من خلال المراقبة تدفق العمل لتحقيق العملية الانتاجية [1].

[1] عبد الوهاب السويسي ،**الفعالية التنظيمية** ،اطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر 2004 – ص 29.

- ✓ بشكل امثل كما ونوعا وهذا يتطلب ضمان تحويل المدخلات ان المخرجات من خلال تدنئة التكاليف باعتماد التخصص وتقسيم العمل بشكل ملائم
- ✓ **ويمكن قياسها بواسطة** : انتاج ، ساعات العمل ، تكاليف السلع المباعة ، مردودية راس مال المستثمر ،المبيعات ،حسب القوة البيعية .
- ✓ **مكونات الكفاءة الخارجية** : ترتبط لا للحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستوردين الجزئي والكلي مرتبط بالاسواق (سوق الموارد وسوق المنتجات النهائية)

وتتعلق بقرارات التموين ،سياسات الاسعار الاسواق .....الخ كذلك ان فهم الكفاءة الخارجية يرتبط للانتقال والتحويل الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المنظمة والبيئة [1]

ويمكن قياسها بواسطة : تكلفة راس المال ، الحصة السوقية ،تكلفة الموارد الاولية ،تكلفة العمل ،تنمية منتجات جديدة ،تنمية اسواق جديدة .

مكونات الفعالية الداخلية : ترتبط باشباع تطلعات ورغبات مختلف الافراد التي تشكل منها المنظمة، باعتماد الاساليب تحفيز تساهم في قيامهم بمختلف المهام المتورطة اليهم ، وصياغة العلاقات القائمة بين مختلف الفراد والجماعات والتاكيد على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية ويرتبط التحفيز بالعديد من العوامل مثل :محتوى المهام وشروط ونظام التعويضات ونوعية العلاقات التنظيمية التي تربط الافراد والجماعات والمناخ التنظيمي .

ويمكن قياسها بواسطة : معدل دوران العمل ،معدل التغيب ،عدد الشكاوي اتجاهات الافراد المناخ التنظيمي الاضرابات .

مكونات الفعالية الخارجية : ترتبط هذه المكونات بالعلاقات القائمة بين المنظمات وبيئتها الخارجية ليس على المستوى التبادلات التقنية والمعلومات بالضبط ، ونما قدرة

[1] عبد الوهاب السويسي ،**الفعالية التنظيمية** ،اطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر 2004 – ص 29.

المنظمة على اشباع تطلعات مختلف الاطراف الاستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (ملاك زبائن موردين مقرضون جماعات محلية ....) والمجتمع بصفة عامة

ويمكن قياسها : درجة اشباع مختلف اطراف التعامل المسؤولية الاجتماعية القدرة في تحديد الفرص والمخاطر والمستوى المعيشي .

- **نتائج العلاقة بين الكفاءة والفعالية**

من خلال المصفوفة التشخيص السابقة يمكن التاكد على ان الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية والمعلومات على العكس فان الفعالية تهتم اكثر بالجوانب الانسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي كذلك من خلال دراسة متغيرات الفعالية لايعني ذلك الاهتمام بالبعض وقبولها واهمال الاخر وذلك من منطلق ان كل من مجموعة متغيرات تشكل جزء مهم من موضوع الفعالية يرتبط بوضعية معينة بالمؤسسة (كالهيكلة الافراد البيئة التكنولوجيا .....الخ)[1]

كما ترتبط متغيرات الفعالية والكفاءة بعلاقات يجب على المؤسسة التحكم فيها لعدة اسبالب :

من جهة تترجم العلاقات طبيعة الصراع القائم بين مكونات الثنائية (كفاءة فاعلية) والتي هي عبارة من متغيرا ت متناقضة) فعلى سبيل المثال يمكن ان يقابل تعظيم الكفاءة الداخلية الضغط على الفعالية الداخلية ، المراقبة الداخلية الصارمة لتدفقات العمل يمكن ان تنعكس على التحفيز الافراد كذلك تعظيم الكفاءة الخارجية يقابله تخفيض للفعالية الخارجية ،فعملية استغلال الموارد يمكن ان يكون له اضرار على المستوى اضرار على المستوى اطراف على المستوى اطراف التعامل والتي يدورها تحاول الضغط على المؤسسة من خلال مجموعة من الاجراءات في شكل تكاليف اضافية (الضرائب فوائد)

[1] عبد الوهاب السويسي ،**الفعالية التنظيمية** ،اطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر 2004 – ص 29.

من جهة اخرى يمكن اعتبار الاداء الكلي : هي ناتج حساب الرياضي للفعاليات الاربعة
الاداء الكلي =الكفاءة (الداخلية +الخارجية)+الفعالية +(الداخلية +الخارجية)
ومن خلال هذه المعادلة فان القيمة الاداء تتوقف على القيمة كل متغير من المتغيرات الاربعة فعلى سبيل المثال اعتماد المنظمة لتنظيم امثل للعمل على المستوى الالات وتدفقات المهام والاجراءات دون الاخذ بعين الاعتبار تحفيز الافراد وادماجهم بشكل ملائميؤدي بالمؤسسة الى تحقيق اداء ضعيف كذلك التركيز على الكفاءة والفعالية الداخلين من خلال هيكلة مناسبة وتحفيز مناسب في مقابل فعالية خارجية ضعيفة ،باعتبار ان السلعة غير مرغوب فيها من قبل المستهلك لا تتماشى مع متطلبات[1] .

المبحث الثالث : أداء المؤسسة(Performance)

المطلب الأول :مفهوم الأداء

[1] عبد الوهاب السويسي ،**الفعالية التنظيمية** ،اطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر 2004 – ص 29.

يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق أخر إلى اعتبار الأداء مصطلحا يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية.[1]

ويعرف حسب ميلار وبروملي (Miller et Bromiley):

على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[2] ، وبالتالي نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية.

ويعرف حسب بيتر دركار(Peter Drucker):

على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال [3] ، أي أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

ويتمثل الأداء بالنسبة لفيليب لورينو(Philippe Lorino):

بأنه كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذا أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا.[4]

ومنه فيعرف الأداء ب: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و وجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب.

---

[1] الشيخ الداوي (2010م) **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 07 2010/2009م، ص 217.

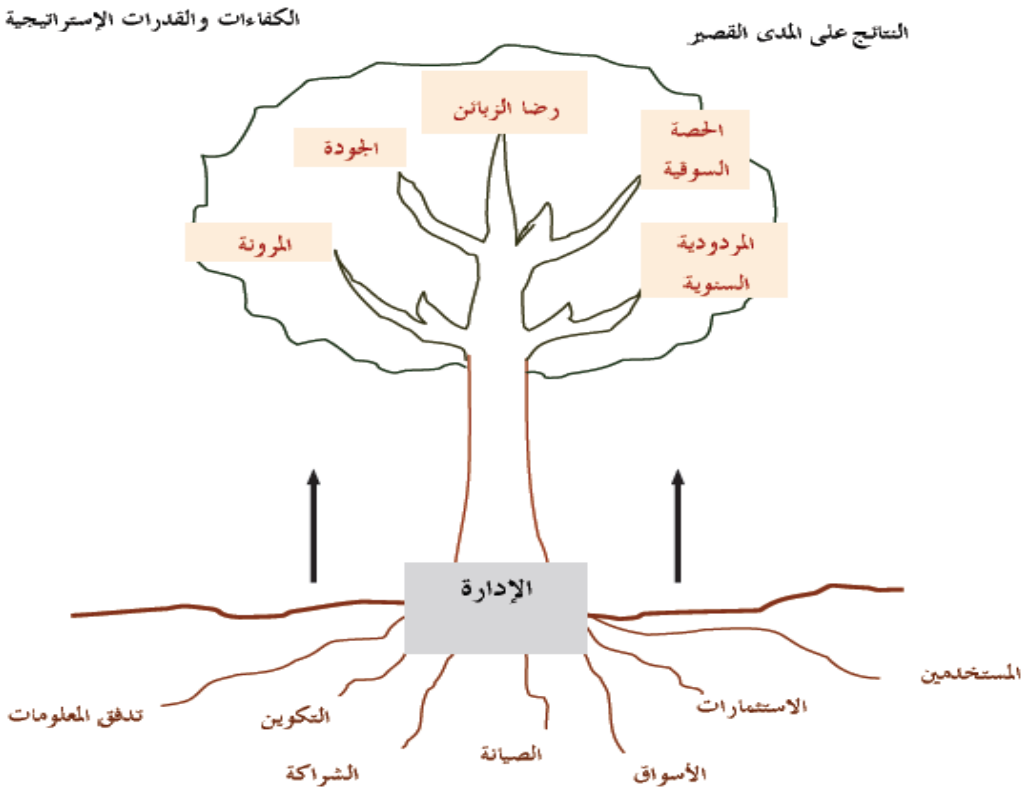
[2] Miller Kent and Bromiley Philip (1990) S**trategic risk and corporate** performance : an Analysis of alternative risk measures, Academy of Management journal, 33(4) : 759.

[3] Peter Drucker (2007) **People and performance**, Harvard Business School Press, p.23.

[4] Philippe Lorino (2003) Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3ème édition, p.43.

(Bughin-Maindiaux C. & Finet A)ويمثل بيقان وفينات

الأداء على شكل شجرة، والتي يمكن تمثيلها من خلال **الشكل رقم:(3.2)**



شكل رقم:(3.2) شجرة الأداء

Source : Bughin-Maindiaux C. et finet A., Les mesures non financières de la performance, Revue des Sciences de Gestion,n° 175-176, France 1er trimester, 1999, p :50.

حيث تنقسم الشجرة إلى ثلاث أقسام :

- جذور شجرة الأداء والمتمثلة في التكوين والاستمرار والشراكة والمستخدمين وتدفق المعلومات وكذلك الأسواق؛

- عمليات الإدارة والتي تعمل على تحويل الجذور من خلال عمليات خلق القيمة؛

- ثمار شجرة الأداء والتي تمثل في المردودية ورضا الزبائن وجود المنتوج والخدمات المقدمة.

المطلب الثاني : قياس الأداء

إن قياس الأداء عبارة عن تعقيم مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي فإنه يمكن أن يكون : [1]

- قياسا ماليا معبرا عنه بالوحدات النقدية أو لديه علاقة بالجانب المالي مثل الأرباح وقيمة المبيعات، حصة المؤسسة في السوق...؛

- قياسا غير مالي معبرا عنه بوحدات غير مالية مثل عدد الشكاوى ونسبة إرضاء العميل ونسبة التغيب، عدد التسجيلات المحاسبية الخاطئة، مدة معالجة العمليات، جودة الخدمة...

وفي الواقع ليس من السهل اختيار معيار القياس، حيث أن كل معيار غير كاف لوحده في قياس الأداء بشكل كامل سواء بالنسبة للمعايير التي تقيس الجانب المالي أو غير المالي، لذا يفضل دائما استعمال المعيارين معا لتقييم أداء المؤسسات [2]، وذلك من خلال

- تقييم تحولات المحيط الاقتصادي للمؤسسة؛

- تقييم درجة المنافسة والتي تحدد مزايا المؤسسة التنافسية معبر عنها أساسا في السعر وجودة المنتوج ونوعية الخدمة المقدمة؛

- تقييم سرعة تصميم المنتوج والخدمات وتقديمها إلى السوق كما هو الحال في الصناعة المصرفية؛

- تقييم مدى تلبية رغبات واحتياجات الزبائن. [3]

1- مداخل قياس الأداء :

[1] Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Demmond M.H., Bescos P.L. (2002) Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Gualino Editeur, France, p. 21.
[2] Jean Florent Rérolle (1998) La création de valeur dans une économie connectée, Revue analyse financière, septembre, p.7.
[3] Bughin-Maindiaux C. and Finet A. (1999) Les mesures non financières de la performance, Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1ère trimestre, p.48.

من خلال ما سبق نستنتج ضرورة إيجاد العلاقة السببية الموجودة بين القياس المالي والقياس غير المالي للأداء، حيث تتركز عملية تقييم الأداء على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المسطرة، ويوجد في ذلك عدة مداخل تتمثل في مدخل أصحاب المصالح ومدخل لوحة القيادة ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة ومدخل التميز في الأعمال ومدخل بطاقة الأهداف الموزونة (المثقلة)، وربما يعد هذا الأخير إحدى أهم الأدوات الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المنظمة وإستراتيجيتها الموضوعة، وهي تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها إلى أربعة عناصرأساسية :

- المنظر المالي؛
- منظور العملاء؛
- منظور العمليات الداخلية؛
- منظور التعلم والنمو.

حيث تعد بطاقة الأهداف الموزونة (المثقلة) إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وبالتالي فبطاقة الأهداف الموزونة ماهي إلا ترجمة للأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تجيب على الأسئلة التالية : [1]

- من أجل النجاح المالي، كيف يجب أن نظهر أمام المستثمرين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام عملائها؟

[1] Kaplan R.S. and Noeton D.P. (1999) Le Tableau de Bord Prospectif : Un système de pilotage de la performance, Harvard Business Review, les systèmes de mesure de la performance, Edition d'organisation, Paris, p. 159.

- لإرضاء المستثمرين والعملاء، ما العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المنظمة؟

- لتحقيق رؤية المنظمة، ما سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين؟

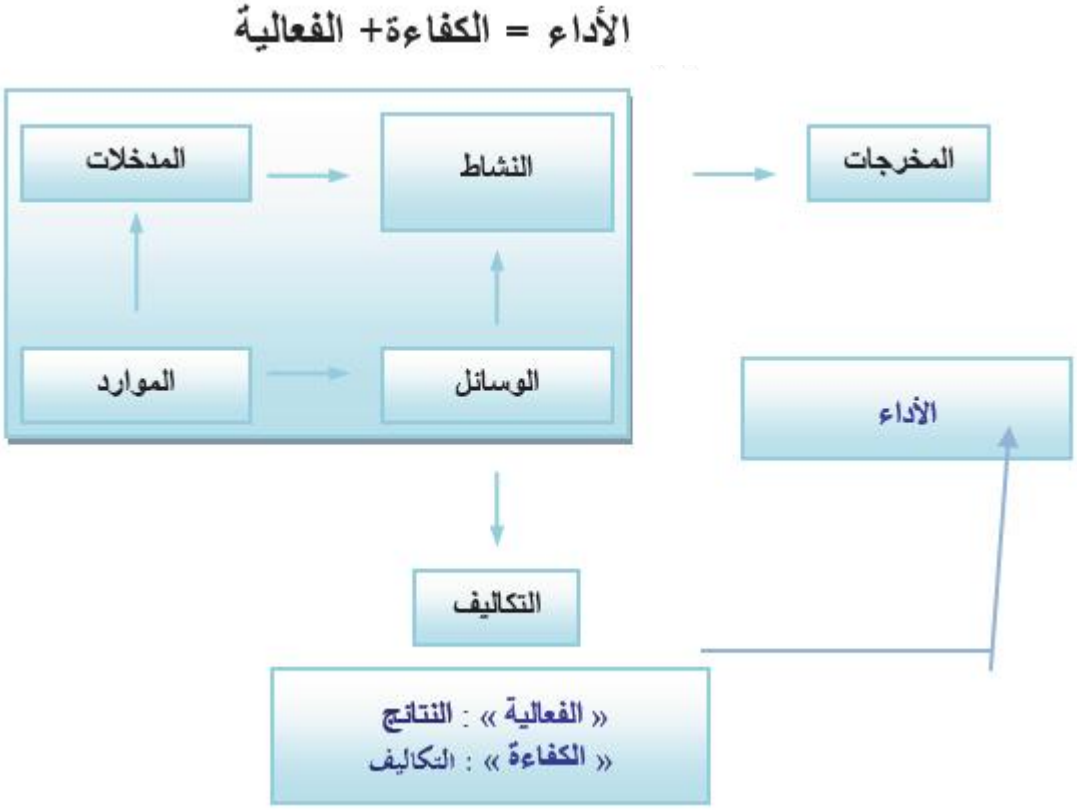
وبالتالي يمكن أن نستنتج أن قياس الأداء يتطلب قياس الجانب المالي والجانب غير المالي، حيث أن القياس المالي يقدم مجموعة من الميزات ولكن أيضا العديد من السلبيات، وبالتالي لابد من قياس محدد الهدف وقابل للمراقبة، والذي يقدم ملخصا شاملا للأحداث الاقتصادية على مستوى البنك، حيث تميز تطورالتكاليف وتشكل غالبا أحسن مرجع بالنسبة للعمليات التحفيزية، كما أن هذا القياس يميز الأداء في الأجل القصير ويهتم بالأعراض ومصادر المشاكل، وكل هذا لايقدم إلا صورة جزئية للأداء. ولسد هذه النقائص لابد من الأخذ بعين الاعتبار القياس غير المالي لتقييم الأداء.

المطلب الثالث : العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال الصحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لابد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هنالك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هنالك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف. ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والأداء من خلال [1] :

[1] Kaplan R.S. and Noeton D.P. (1999) Le Tableau de Bord Prospectif : Un système de pilotage de la performance, Harvard Business Review, les systèmes de mesure de la performance, Edition d'organisation, Paris, p.160.

الشكل رقم :(4.2): العلاقة بين الكفاءة والأداء



Source : Selmer C, Concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris, 1998, p.41

خلاصة الفصل

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول ان الكفاءة تتضمن تحقيق الأهداف الموضوعة بإستخدام أمثل للموارد المتاحة ، اما الفعالية فهي تعني الكفاءة بالإضافة إلى التكيف والظروف المحيطة في المؤسسة الفعالة تكون كفؤ ،ولديها القدرة على تعديل أهدافها .

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالمدية

تمهيد :

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية حول مؤسسة سونلغاز بصفة عامة ، وذلك من خلال التعرض لها من ناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها ، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالمدية ، بالاضافة الى هذا سنلقي نظرة على المهام والاهداف .

وبناء على هذا تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز .

المبحث الثاني : تقديم لفرع مؤسسة سونلغاز موضوع الدراسة (المدية)

المبحث الثالث : بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الاول :تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز –سونلغاز- من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر التراب الوطني وهذا مايسمح لها ان تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للإقتصاد الوطني .

المطلب الاول :نشأة وتطور سونلغاز

تم في 1947 إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصار بالحروف الرامزة "EGA" وكان ذلك إبان الإستعمار الفرنسي ، التي اسند إليها إحتكار الكهرباء ونقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني ، وكذالك توزيع الغاز ، وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

بعد الإستقلال إستمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969حيث تحولت "EGA إلى سونلغاز

"**الشركة الوطنية للكهرباء والغاز** " لتعوض مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بعد حلها وبإنشاءها تعززلها إحتكار عمليات إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية ، وما لبثت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام ، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون ، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو اإعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الإقتصادية للبلاد ، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية ، وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي اعدته السلطات العمومية ، وقد أوكلت لها المهام التاية :

- إحتكار إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية .

- نفل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني .
- توزيع الغاز الطبيعي للإستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني .

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في انتاج الطاقة الكهربائية الى غاية 1983 اين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية وتمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال ، وصنع المعدات الى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمة الدولة وهي :

- كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء اؤ الأشغال الكهربائية .
- كهركيب (KAHARKIB) لتركيب البنية التحتية والمنشات الكهربائية .
- كناغاز (KANAGAZ) لإعداد وإنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إنرقا (INERGA) لأشغال الهندسة المدنية .
- التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي .
- أم سي (AMC) لصناعة العدادات والات القياس والمراقبة .

في 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذا يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الإقتصادي والتكفل بالجانب التجاري ، وقد تم نأكيد هذا القرار بقراراخر في سنة 1995 ، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية ، تخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الاخرين ، واصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس

مجموعة من المهام كالتأميم للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز ، والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية .

تم إستكمال إنشاء كل الفروع سونلغاز في سنة 1998 في إطار التركيز على المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج النشاطات المحيطة من أجل ترشيد وسائل الإنتاج الموكلة لها بالتفتح على اسواق بخلاف أسواقها وتحقيق إستقلالية مالية ، وفي عام 2002 تغترت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة مساهمة (شركة ذات اسهم SPA) بقرار رئاسي ،رأس مالها 150 مليار دج ، موزع على 150000 سهم بقيمة 1مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحرر كليا من قبل الدولة ،وتمارس سونلغاز من خلال اكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية :

-نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية .

- توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن .

- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي .

- دراسة وتمويل كل اشكال ومصادر الطاقة .

عرفت سونلغاز في سنة 2004 إحداث فروع لبعض النشاطات مثل الصحة والبحث والتطوير كما أنشئت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط وإنطلاقا مشروع تنظيم الإعلام الألي سعيا لإنشاء فرع بالتنسيق مع كل عمال تلك الوظيفة في المؤسسة لتكون مهمتها هي تحديث وتطوير انظمة الاعلام الالي لمجمع سونلغاز ، وتطورت سونلغاز خلال الفترة 2004- 2006 بتحول سونلغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة (HOLDING) من شركات ذات الاسهم مسماة سونلغاز SPA، وإصبحت الدولة المساهم بالاغلبية في مؤسسة سونلغاز

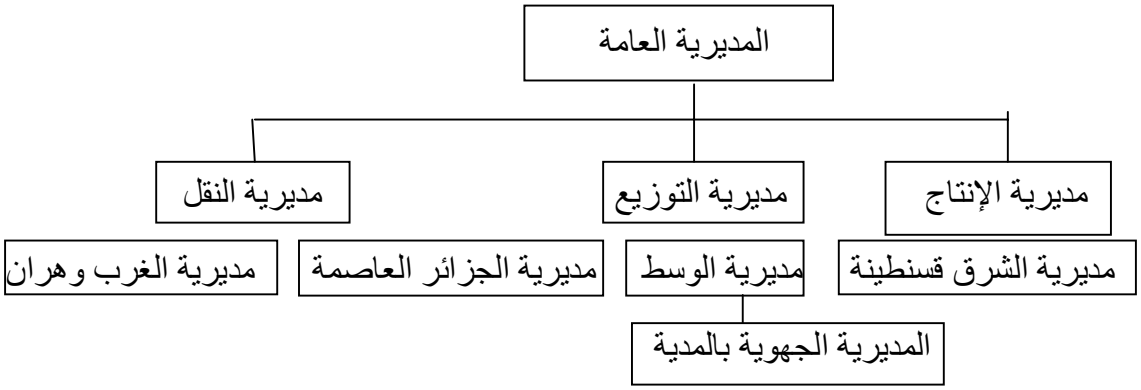
SPA ، وعليه تم انشاء في بداية جانفي 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الاساسية :

- سونلغاز أنتاج الكهرباء .
- تسيير شبكة نقل الكهرباء .
- تسيير شبكة نقل الغاز .

كما شهدت سنة 2005 التنصيب الرسمي للجنة ضبط الكهرباء والغاز (GREG) وايصال مؤسسات بمجمع سونلغاز بقرار من السلطات العمومية من أجل تحقيق فعالية في إنجاز المشاريع الطاقوية ، كما تم في سنة 2006 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع الاشغال في مجمع سونلغاز وهي اربعة فروع للتوزيع وهي :

- الجزائر العاصمة
- منطقة الوسط .
- منطقة الشرق .
- منطقة الغرب .رغم هذا التطور تبقى المهمة الاساسية لسونلغاز ضمان الخدمة الاساسية لها بتوسيع نشاطاتها وتطوير التسيير الاقتصادي ، وفي سنة 2007 عرف مجمع سونلغاز إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز ، وشركة مشتركة في الاتصالات بين سونلغاز وسونطراك وهي شركة الطاقة والتصالات الجزائرية .

الشكل رقم : 3-1 الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر : رئيس مصلحة المستخدمين

المطب الثاني : اهمية ومهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

1-اهمية مؤسسة سونلغاز

تعتبر سونلغاز من بين أهم المؤسسات الوطنية قياسا بالمجال الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها اغلب السكان ويغطي أغلب التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال من حيث رقم الاعمال الذي تحققه ، كما انها تعتبر من المؤسسات التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه منخدمات حيوية للمجتمع كتوفير الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة كما انها تحتل المرتبة الثامنة أفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الاعمال ،كما انها نشاطها يمتد عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات ، مدن ، قرى الوطن ، وهذا ما جعلها تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني بالاضافة الى احتكار انتاج ونقل وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي .

2-مهام سونلغاز :

يعتبر انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع النشاط الرئيسي لمؤسسة سونلغاز ، حيث تستعمل الغاز الطبيعي كمادة اولية واساسية لانتاج الطاقة الكهربائية وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي ، كما يجدر التنويه بان

وظيفة انتاج الغاز تختص بها المؤسسة سونطراك ،كما ان مؤسسة سونلغاز تقوم بابرام عقود طويلة الاجل (25 سنة)

3-**اهداف مؤسسة سونلغاز** :تهدف المؤسسة الى مايلي :

- انتاج الكهرباء سواء في الجزائر او في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها .
- نقل وتوزيع الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية .
- تقديم وتطوير الخدمات الطاقوية بكل انواعها .
- البحث عن كل شكال ومصادر الطاقة وترقيتها وتثمينها .
- تطوير كل شكل له علاقة مباشرة اوغير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن ان تترتب عنه فائدة ل SONALGAZ

تطوير كل شكل من الاعمال المشتركة في الجزائر اوالخارج مع شركات جزائريةاو أجنبية .

- إنشاء فروع وأخذ مساهمات حيازة حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر او خارجها .

المطلب الثالث: فروع سونلغاز

تتدرج ضمن المؤسسة الام عدة فروع حيث تمثلها في المركز والهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ,واهم فروع لها هي :

1-**فروع الاشغال** : مهمتها انجاز وصيانة شبكات نقل الغاز والكهرباء

ويندرج ضمنه الفروع لها :

- INERGA: انجازات هندسة مدنية كبرى
- ETTERKIB : فرع التركيب .
- KAHRAKIB: تركيب المشات الكهربائية

- KANAGHAZ: انجاز قنوات الغاز .
- KAHRIF: شركة الاشغال الكهربائية .
- SEIEG: الانظمة الالكترونية كهرباء وغاز .

2-فروع مهنية : تهتم بانجاز وتوزيع ونقل الغاز .

- GRTE: مسير شبكة نقل الكهرباء .
- OS:سونلغاز متعامل المنظومة الكهربائية .
- GRTG: مسير شبكة نقل الغاز
- SDA: سونلغاز توزيع الجزائر .
- SDC: سونلغاز توزيع الوسط .
- SDE:سونلغاز توزيع الشرق .
- SDO:سونلغاز توزيع الغرب
- SPE: انتاج الكهرباء .
- SKB: شركة توليد الكهرباء بالبرواقية .
- SKT:شركة توليد الكهرباء سكيكدة .

2- فروع ثانوية

- TRANSMEX : شركة النقل والصيانة الاستثنائية للتجهيزات الصناعية والكهربائية .
- MEL: شركة اعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية .
- SKMK: شركة خدمات المحولات الكهربائية .
- CAMEG: المصرف الجزائري للمعدات الكهلابائية والغازية .
- FOSC: تعاضدية الخدمات الاجتماعية والثقافية .
- SPAS:شركة الوقاية والعمل في كنف الامن .

- INFO-SAT:الشركة الجزائرية لتقنيات الاعلام .
- CREDEG: مركز البحث والتنمية في الكهرباء والغاز .
- IFEG: معهد التكوين في مجال الكهرباء .
- SMT: طب العمال
- MPV: صيانة وخدمات السيارات .
- HMP:فندق ماسا البلانتور .

4-فروع بشراكة :

- SKS :شركة توليد الكهرباء سكيكدة .
- SKH : شركة توليد الكهرباء الحامة .
- KAHRAMA :تحويل مياه البحر وتوليد الكهرباء .

المبحث الثاني : مديرية التوزيع والكهرباء والغاز بالمدية .

المطلب الاول : تعريف مديرية التوزيع والكهرباء والغاز بالمدية

ان مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالبليدة SDC ، وتم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والخاصة ،لامدادهم بالكهرباء وبعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها .

يبلغ عدد عمالها حوالي 779 عامل حيث انها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2017 موزعين على المصالح :

- 149 إطارات .
- اعوان التحكم 374
- اعوان التنفيذ 256

وتتشكل وفق الهيكل التنظيمي الملحق تقع المديرية في قلب عاصمة الولاية .

المطلب الثاني :أهداف المؤسسة

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر اوالخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها .
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق .
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية .
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل انواعها .
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة باقل تكلفة .

- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا .
- الحفاظ على مناصب الشغل .
- المسايرة مع الوضع .
- تحسين مستوى العمال .

مهامها:

- ايصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية .
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية

المبحث الثالث : منهجية الدراسة

تسعى دراستنا هذه الى تحديد طريقة الوصول الى الحقيقة العلمية من خلال تحديد المنهج المناسب للموضوع .

المطلب الاول:منهج ومجتمع الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب المنهج المعتمد و تحديد المجتمع وطريقة اختيار العينة في الدراسة.

1ـ منهج الدراسة :

إن اي بحث علمي لايمكن ان يصل الى النتائج المرغوب فيها دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة ، ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لموضوع دورالكفاءات البشرية في رفع كفاءة وفعالية الموسسة وذلك من خلال تحليل النصوص من الكتب والدراسات المتوفرة .

2ـ مجتمع الدراسة :

تعتبر عملية إختيار المجتمع خطوة من خطوات البحث العلمي والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له ، ولقد تم تحديد مجتمع الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالمدية ، حيث ارتأينا ان هذه الفئة المستهدفة الأنسب موضوع الدراسة وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال مسح شامل للإدارة العليا بالإضافة الى رؤساء الأقسام وذلك انطلاقا من كون هذه الفئة تمتلك الخبرات والمعارف التي تتطلبها الكفاءة .

3ـ أدوات الدراسة :

لكل بحث علمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه ، وترتبط الأدوات المستعملة بطبيعة موضوع البحث ، ولقد إعتمدنا في جميع بيانات على طريقة الإستبيان .

الإستبيان :

الإستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات وأراء المبحوثين حول ظاهرة معينة ، ويعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والحصول عليها من عدد كبير من الأفراد المتباعدين جغرافيا ، كما الإستبيان من توفير الكثير من جهد والوقت على الباحث .

وتناسب مع طبيعة الموضوع ومجتمع الدراسة إعتمدنا على أداة الإستبيان لتغطية جميع جوانب الموضوع وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول الموضوع محل الدراسة قدمناها الى الأشخاص المعنيين للحصول على إجاباتهم ولقد إشتمل الإستبيان على جزئين :

الجزء الأول : ويتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين ، وتضم العبارات من (1-5) وهي (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، الوظيفة أو المنصب).

الجزء الثاني : والذي قسمناه الى ثلاث محاور :

المحور الأول : والذي يتعلق بالكفاءات البشرية .

المحور الثاني : والذي يتعلق بكفاءة المؤسسة .

المحور الثالث : والذي يتعلق بفعالية المؤسسة .

المقياس المستخدم :

تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إستجابة العينة لعبارات الإستبيان ، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس إستخداما ، وهو يتكون من خمس إختيارات كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم :(3-1) الخيارات المكونة لمقياس ليكارت

الوزن	الرأي
01	غير موافق تماما
02	غير موافق
03	محايد
04	موافق
05	موافق جدا

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على بعض المراجع العلمية المتاحة

لتحديد اتجاه الإجابات قمنا بالاستعانة بجدول متوسط الأوزان المرجح المرافق للمقياس الخماسي، الذي يحدد مدى الفئة الموافقة لكل وزن :

جدول رقم (3-2) : مجال الاتجاه حسب مقياس ليكرت الخماسي

مدى المتوسط المرجح	الاتجاه
من (1 الى 1 .79)	غير موافق تماما
من (1.80 الى 2 .59)	غير موافق
من (2.60 الى 3 .39)	محايد
من (3.40 الى 4 .19)	موافق
من (4.20 الى5)	موافق جدا

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على بعض المراجع العلمية الاحصائية

تحصلنا على الجدول السابق انطلاقا من حساب المدى الذي يساوي الحد الأقصى لدرجات تقسيم الإجابات، وفق مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، ناقص الحد الأدنى لدرجات هذا التقسيم أي (5-1 = 4)، ثم تقسيمه على الحد الأقصى

لـدرجات تقسـيم الإجابـات (5/4 = 0.80)، و لمعرفـة مـدى الفئـات المختلفـة للإجابات قمنا بإضافة هذه النتيجة بالتدريج إلى الحدود الدنيا للفئات.

المطلب الثاني : ثباة أداة الدراسة

قمنا بتطبيق مقياس ألفا كرونباخ (Alfa Cronback)، لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على إجابات أفراد العينة، و تشير نتائج هذا المعامل إلى أن الحصول على (Alfa ≥ 0.60) يعد من الناحية التطبيقية في العلوم الإنسانية أمرا مقبولا، و الجدول التالي يبين نتائج ثبات أداة الدراسة .

جدول رقم (3-3):قيمة معاملات الثبات للدراسة.

المحور	عدد العبارات	عدد الأفراد	قيمة ألفا
الاستبيان ككل	**28**	**30**	**0.84**
محور الكفاءات البشرية	11	30	0.81
محور الكفاءة	09	30	0.57
محورالفعالية	08	30	0.60

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

تشير قيم مؤشر ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول و منه يمكن اعتماده لتحقيق أغراض الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

اولا : تحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

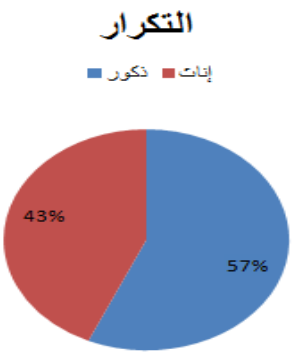
تضـمن هـذا المحـور مـن الاسـتبيان جـزءا خاصـا بمعلومـات عامـة للتعـرف علـى خصـائص العينـة و توزيـع أفرادهـا مـن حيـث : الجنس، العمر،المسـتوى التعليمـي، الخبـرة المهنيـة، الوظيفـة او المنصـب،النتائج المتحصـل عليهـا حـول المعلومـات الشخصية المتعلقة بالمستقصي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-4): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	17	%56.66
	أنثى	13	43.3%
العمر	أقل من 30	11	36.7%
	من 30 الى 50	16	53.3%
	أكثر من 50	3	10%
المستوى الدراسي	ثانوي	3	10%
	جامعي	20	66.7%
	دراسات اخرى	7	23.3%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	40%
	من 5 إلى 10 سنوات	13	43.3%
	10 سنوات فأكثر	5	16.7%
الوظيفة	مدير	1	3.3%
	رئيس مصلحة	11	36.7%
	عامل	18	60%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

شكل رقم (2.3): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس



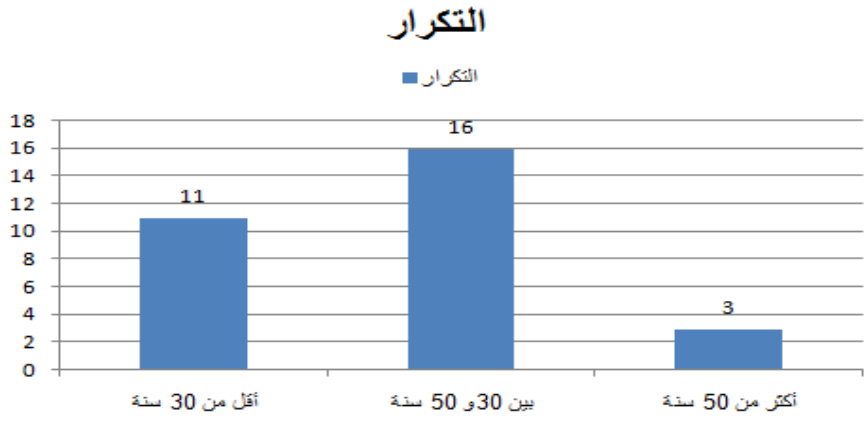
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان SPSS و EXCEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن معظم أفراد العينة ذكور، حيث أن عدد 17 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة ذكور بنسبة (56.66 %) و هي الفئة الأكبر ، في حين 13 فردا منهم إناث بنسبة (43.33 %) من إجمالي مفردات الدراسة.

اولا : تحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

تضمن هذا المحور من الاستبيان جزءا خاصا بمعلومات عامة للتعرف على خصائص العينة و توزيع أفرادها من حيث : الجنس، العمر،المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة او المنصب،النتائج المتحصل عليها حول المعلومات الشخصية المتعلقة بالمستقصي موضحة في الجدول التالي

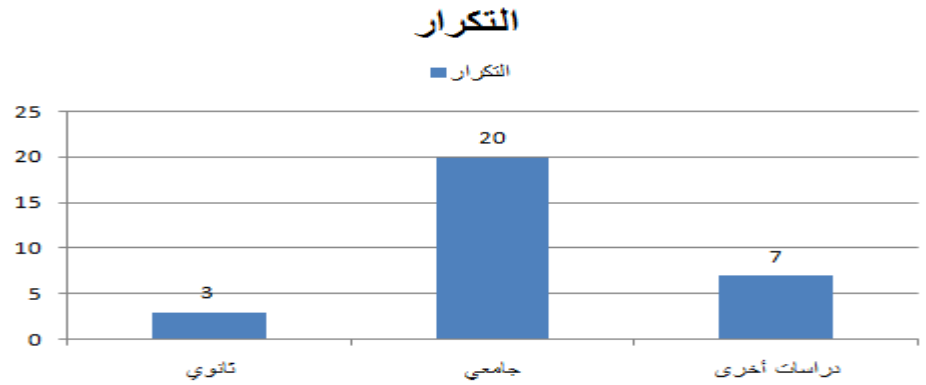
شكل رقم (3.3) : توزيع أفراد العينة وفقا للعمر



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان SPSS و EXCEL

يوضح الشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب العمر، حيث نلاحظ أن اغلب افراد العينة يتراوح عمرهم بين 30 و 50 سنة بنسبة (53.3 %) ، تليها الفئة العمرية الثانية اقل من 30 سنة بنسبة (36.7 %) ، بينما الفئة الاقل اكثر من 50 سنة بنسبة (10 %).

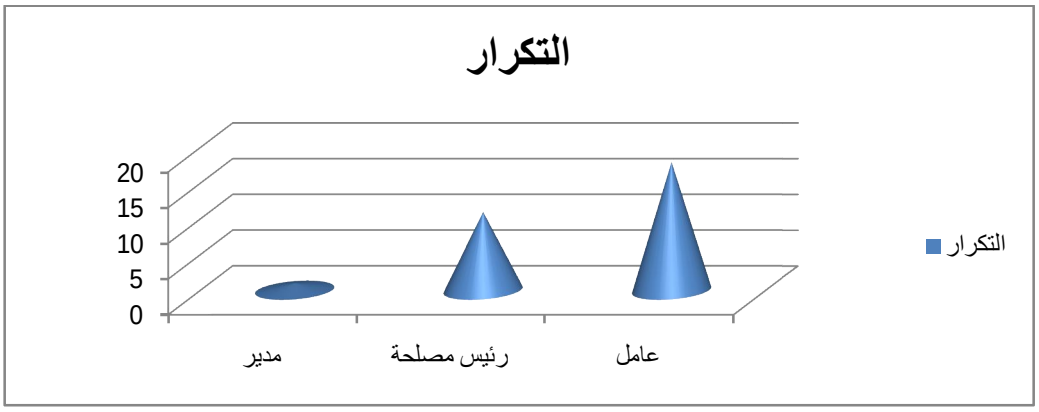
شكل رقم (4-3) : توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الدراسي



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان SPSS و EXCEL

يوضح الشكل توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي، حيث يتبين أن أكثر أفراد العينة جامعيين بنسبة (66.7 %)، و الفئة الاقل هم الثانويون بنسبة (10 %)، كما بلغت نسبة المتحصلين على دراسات اخرى (23.3 %).

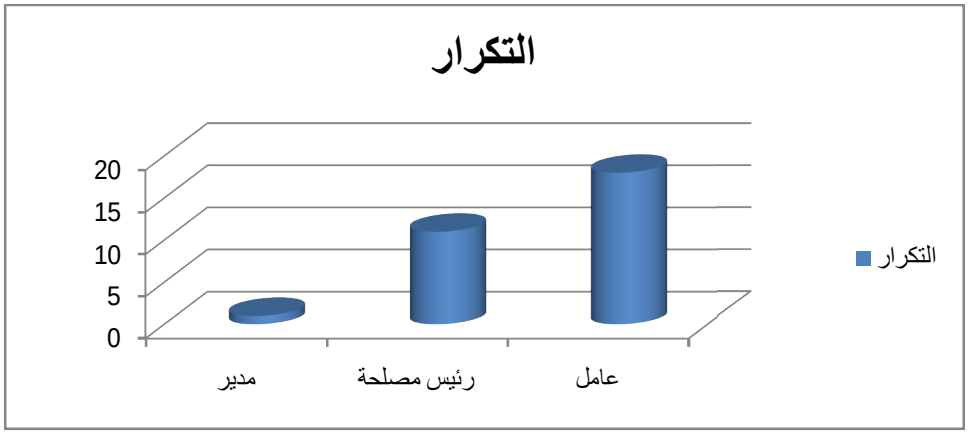
شكل رقم (5.3) : توزيع أفراد العينة وفقا للخبرةالمهنية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان SPSS و EXCEL

يوضح الشكل اعلاه ان اغلب افراد العينة يملكون خبرة مهنية تتراوح بين 05 و 10 سنوات بنسبة (43.3%) ، كما بلغت نسبة افراد العينة الذين يملكون خبرة مهنية اقل من 05 سنوات (40 %) ، اما عدد افراد العينة الذين يملكون خبرة مهنية اكثر من 10 سنوات يمثلون الفئة الاقل بنسبة (16.7%).

شكل رقم(6.3): توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان SPSS و EXCEL

من الجدول و الشكل اعلاه، يتضح ان اغلب افراد العينة من فئة العمال بنسبة (60 %) ، تليها فئة رؤساءالمصالح بنسبة (36.7 %) كما تبلغ نسبة المدراء وهي الفئة الاقل بنسبة (3.3 %).

ثالثا: تحليل المحور المتعلق الكفاءات البشرية.

سنحاول فمايلي تحليل المحور المتعلق بالكفاءات البشرية ،حيث بلغت عبارات هذا المحور (11) ،ونلخص النتائج المتوصل اليها من خلال الاجابات الموظفين المستوجبين عن العبارات المتعلقة بهذا المحور في الجدول التالي :

جدول رقم (5.3): عرض النتائج المتعلقة بمحور الكفاءات البشرية

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
العمل الذي تشتغله يتلائم مع مؤهلاتك العلمية	14	15	-	1	-	4.40	0.67	موافق جدا
	46.7 %	50%	-	3.3%	-			
تريد البقاء في مؤسستك حتى لو توفر لك منصب آخر بظروف أحسن	7	8	6	6	3	3.33	1.32	محايد
	23.3 %	26.7 %	20%	20%	10%			
تقوم المؤسسة بتنظيم دورات و برامج لتطوير أدائك	9	15	5	1	-	4.07	0.78	موافق
	30%	50%	16.7 %	3.3%	-			
تقوم المؤسسة بتدريبكم داخل المؤسسة	7	17	3	3	-	3.93	0.86	موافق
	23.3 %	56.7 %	10%	10%	-			
تتناسب معارفك الفكرية مع الأعمال الموكلة إليك	12	16	1	1	-	4.36	0.70	موافق جدا
	40%	53.3 %	3.3%	3.3%	-			

تنظم المؤسسة	12	12	4	2	-	4.13	0.90	موافق
إجتماعات خاصة بطرح	40%	40%	13.3 %	6.7%	-			
أفكار إبداعية تتم مناقشتها								
تقوم المسسة بتوفير	10	13	3	2	2	3.90	1.55	موافق
المناخ المناسب لك	33.3 %	43.3 %	10%	6.7%	6.7%			
للإبداع								
تم توظيفك في مؤسستك	7	23	-	-	-	4.23	0.43	موافق
على أساس الشهادة	23.3 %	76.7 %	-	-	-			جدا
وظيفتك الحالية تشعرك	10	13	2	2	3	3.83	1.26	موافق
بالرضا عن نفسك	33.3 %	43.3 %	6.7%	6.7%	10%			
تقوم المؤسسة بتقييم	11	16	2	1	-	4.23	0.73	موافق
أدائك	36.7 %	53.3 %	6.7%	3.3%	-			جدا
طرحك لأفكار جديدة	11	13	6	-	-	4.17	0.75	موافق
تحظى بالقبول من طرف	36.7 %	43.3 %	20%	-	-			
رؤسائكم								

الاتجاه العام لبعد الكفاءات البشرية	4.17	0.90	**موافق**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن اتجاه إجابات الموظفين عن عبارات محور الكفاءات البشرية كانت في الاتجاه موافق، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغت قيمته (4.17) الواقع ضمن الفئة الرابعة حسب مقياس ليكرت، و بانحراف معياري يقدر بـ (0.90) .

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن تحليل عبارات المحور الخاص بالكفاءات البشرية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة على حدى كما يلي :

- العبارة " **العمل الذي تشغله يتلائم مع مؤهلاتك العلمية.**" : بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.40) في الاتجاه موافق جدا مما يدل على أن العينة المدروسة توافق بشكل كبير جدا على ملائمة العمل مع مؤهلاتهم العلمية .

- العبارة " **تريد البقاء في مؤسستك حتى لو توفر لك منصب اخر بظروف احسن** " : بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.33) في الاتجاه محايد، أي أن رأي العينة المدروسة غير واضح و دقيق فيما يخص هذه العبارة و هذا يدل على تضارب اجابات افراد العينة حول هذه العبارة بين القبول و الرفض.

- العبارة " **تقوم المؤسسة بتقديم دورات و برامج لتطوير ادائك**": بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.07) في الاتجاه موافق، و هذا يدل على أن العينة المدروسة توافق على ان المؤسسة تقدم دورات و برامج التكوين لتطوير اداء العمال .

-العبارة " **تقوم المؤسسة بتدريبكم داخل المؤسسة** " : بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.93) في الاتجاه موافق ، و هذا يدل على ان العينة المدروسة توافق على ان المؤسسة تقوم بعملية تدريب الموظفين .

- العبارة " **تتناسب معارفك الفكرية مع الاعمال الموكلة اليك** ": بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.36) في الاتجاه موافق جدا ، و هذا يدل على ان افراد العينة المدروسة يوافقون بشكل كبير جدا على ملائمة معارفهم الفكرية للاعمال الموكلة اليهم .

- العبارة " **تنظم المؤسسة اجتماعات خاصة بطرح افكار ابداعية تتم مناقشتها**"،: بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.13) في الاتجاه موافق ، و هذا يدل على ان افراد العينة المدروسة يوافقون على ان المؤسسة تنظم اجتماعات لمناقشة الافكار الابداعية للعمال .

- العبارة " **تقوم المؤسسة بتوفير المناخ المناسب لك للابداع**"،: بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.90) في الاتجاه موافق ، و هذا يدل على ان افراد العينة المدروسة يوافقون على ان المناخ في المؤسسة مناسب للابداع.

- العبارة " **تم توظيفك في مؤسستك على اساس الشهادة**"،: بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.23) في الاتجاه موافق جدا ، و هذا يدل على ان اغلب افراد العينة المدروسة قد تم توظيفهم على اساس
شهاداتهم.

- العبارة " **وظيفتك الحالية تشعرك بالرضا عن نفسك**"،: بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.83) في الاتجاه موافق ، و هذا يدل على ان اغلب افراد العينة المدروسة يشعرون بالرضا عن نفسهم من خلال وظيفتهم الحالية.

- العبارة " **تقوم المؤسسة بتقييم ادائك**"،: بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.23) في الاتجاه موافق جدا، و هذا يدل على ان افراد العينة المدروسة يوافقون بشدة على عملية تقييم الاداء في المؤسسة.

- العبارة " **طرحك لافكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك**"،: بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.17) في الاتجاه موافق ، و هذا يدل على ان افراد العينة المدروسة يوافقون على ان افكارهم الجديدة تحظى بالقبول من طرف افراد العينة.

رابعا: تحليل المحور المتعلق بالكفاءة.

لقد قمنا بتحليل محور الكفاءة من خلال تقسيمه الى ثلاثة ابعاد (البعد الاول : كفاءة الاداء، البعد الثاني : كفاءة الاتصال ، و البعد الثالث : كفاءة استخدام الموارد) و هذا انطلاقا من الجانب النظري الذي يحدد ابعاد الكفاءة ، حيث تضمن كل بعدثلاث عبارات بمجموع 09 عبارات ، و النتائج المتحصل عليها نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (3-6) : عرض النتائج المتعلقة بمحور الكفاءة

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
الكفاءة الفردية في المؤسسة تمثل نقاط قوة المؤسسة	10	16	2	1	1	4.10	0.92	موافق	
	33.3 %	53.3 %	6.7%	3.3%	3.3%				
تهتم المؤسسة باستمرار لعملية تقويم الأداء الفردي و التنظيمي	8	18	3	1	-	4.10	0.71	موافق	
	26.7 %	60%	10%	3.3%	-				
هناك برنامج واضح	9	14	5	1	1	3.97	0.96	موافق	

لعملية قياس الأداء التنظيمي و الفردي في المؤسسة	30%	46.7 %	16.7 %	3.3%	3.3%			
الاتجاه العام كفاءة الاداء						4.06	0.72	**موافق**
تستخدم المؤسسة شبكة اتصال فعال بين الأقسام و بين الزبائن	11	16	2	1	-	4.23	0.73	**موافق جدا**
	36.7 %	53.3 %	6.7%	3.3%	-			
تتجه المؤسسة نحو العمل بروح الفريق و المشاركة	11	15	2	2	-	4.17	0.83	**موافق**
	36.7 %	50%	6.7%	6.7%	-			
هناك نظام إتصال واضح بين المؤسسة و بقية الفروع الأخرى	8	17	3	1	1	4.00	0.91	**موافق**
	26.7 %	56.7 %	10%	3.3%	3.3%			
الاتجاه العام لبعدكفاءة الاتصال						4.13	0.58	**موافق**
هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة (تحقيق	11	14	3	2	-	4.13	0.86	**موافق**
	36.7 %	46.7 %	10%	6.7%	-			

الأهداف بأقل تكلفة)									
تواجه المنظمة مشكل في الحصول على الموارد و الأموال و المعدات عند قيامها أو بظئها بمشروعها	6 20%	10 33.3 %	5 16.7 %	6 20%	3 10%	3.33	1.29	**محايد**	
تتنوع مصادر الحصول على الموارد في مؤسستكم	7 23.3 %	13 43.3 %	6 20%	2 6.7%	2 6.7%	3.70	1.12	**موافق**	
الاتجاه العام لبعد كفاءة استخدام الموارد						3.72	0.73	**موافق**	
الاتجاه العام لبعد الكفاءة						3.97	0.45	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن اتجاه اجابات افراد العينة حول محور الكفاءة جاء في الاتجاه موافق بمتوسط حسابي قدر ب (3.97) و انحراف معياري (0.45)، و هذا يعني ان الموظفين المستجوبين يوافقون على تحقق بعد الكفاءة في المؤسسة تبعا للعبارات المدروسة ، و بتحليل ابعاد الكفاءة الثلاث المدروسة :

- **كفاءة الاداء** : بلغ المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة حول بعد كفاءة الاداء (4.06) في الاتجاه موافق، حيث جاءت جميع اجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات هذا البعد في الاتجاه موافق.

-**كفاءة الاتصال** : بلغ المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة حول بعد كفاءة الاتصال (4.13) في الاتجاه موافق، حيث جاءت جميع اجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات هذا البعد في الاتجاه موافق و موافق جدا.

-**كفاءة استخدام الموارد**: بلغ المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة حول بعد كفاءة استخدام الموارد (3.72) في الاتجاه موافق، حيث جاءت اجابات افراد العينة المدروسة حول عبارتي الاستخدام الرشيد للموارد و تنوع مصادر الحصول على الموارد في المؤسسة في الاتجاه موافق ، بينما جاءت العبارة تواجه المؤسسة مشكل في الحصول على الموارد و االاموال عند قيامها ببدء مشروعها في الاتجاه محايد

خامسا: تحليل المحور المتعلق ببعد الفعالية.

لقد قمنا بتحليل محور الفعالية من خلال تقسيمه الى ثلاثة ابعاد (البعد الاول : الفعالية الاقتصادية، البعد الثاني : الفعالية التنظيمية ، و البعد الثالث : الفعالية الاجتماعية) و هذا انطلاقا من الجانب النظري الذي يحدد ابعاد الفعالية ، حيث تضمنت هذه الابعاد عبارات بمجموع 08 عبارات للمحور ككل، و النتائج المتحصل عليها نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (3-7) : عرض النتائج المتعلقة ببعد الفعالية

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج المرتقبة.	11	16	3	-	-	4.27	0.64	موافق جدا	
	36.7 %	53.3 %	10%	-	-				
تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز المشاريع و تحقيق أهداف إستراتيجية	9	18	2	1	-	4.17	0.70	موافق	
	30%	60%	6.7%	3.3%	-				
تقوم المؤسسة بخدمات سواء كانت توصيل أو صيانة بجودة	9	16	2	2	1	4.00	0.98	موافق	
	30%	53.3 %	6.7%	6.7%	3.3%				

عالية								
الاتجاه العام لبعد الفعالية الاقتصادية					4.14	0.54	**موافق**	
تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية	8 26.7 %	20 66.7 %	-	1 3.3%	1 3.3%	4.10	0.84	**موافق**	
أجزاء التنظيم في المؤسسة و طبيعة العمل يسمح لعملية إنتقال المعلومة بسهولة	8 26.7 %	17 56.7 %	4 13.3 %	- -	1 3.3%	4.07	0.74	**موافق**	
طبيعة العمل في المؤسسة تسمح بالتغيير و التكيف مع قيود البيئة الخارجية و	9 30%	17 56.7 %	4 13.3 %	- -	- -	4.17	0.65	**موافق**	

إمكانية التحكم فيها (مرونة الهيكل)									
الاتجاه العام لبعد الفعالية التنظيمية							4.11	047	**موافق**
ينظر للأفراد كأطراف فاعلة في المؤسسة و ليس فقط كعوامل إنتاج.	10	16	3	1	-		4.17	0.75	**موافق**
	33.3 %	53.3 %	9%	3.3%	-				
العلاقات الإجتماعية السائدة في المؤسسة تتسم بالمرونة و التعاون و بدون تعقيد.	10	13	4	3	-		4.00	0.95	**موافق**
	33.3 %	43.3 %	13.3 %	10%	-				
الاتجاه العام لبعد الفعالية الاجتماعية							4.08	0.66	**موافق**
الاتجاه العام لبعد الفعالية							4.11	0.41	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن اتجاه اجابات افراد العينة حول محور الفعالية جاء في الاتجاه موافق بمتوسط حسابي قدر ب (4.11) و انحراف معياري (0.41)، و هذا يعني ان الموظفين المستجوبين يوافقون على تحقق بعد الفعالية في المؤسسة تبعا للعبارات المدروسة ، و بتحليل ابعاد الفعالية الثلاث المدروسة :

- **الفعالية الاقتصادية** : بلغ المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة حول بعد الفعالية الاقتصادية (4.14) في الاتجاه موافق، حيث جاءت جميع اجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات هذا البعد في الاتجاه موافق و موافق جدا.

-**الفعالية التنظيمية** : بلغ المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة حول بعد الفعالية التنظيمية (4.11) في الاتجاه موافق، حيث جاءت جميع اجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات هذا البعد في الاتجاه موافق.

-**الفعالية الاجتماعية**: بلغ المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة حول بعد كفاءة استخدام الموارد (4.08) في الاتجاه موافق، حيث جاءت جميع اجابات افراد العينة المدروسة حول عبارات هذا البعد في الاتجاه موافق.

جدول رقم (3ـ8) : عرض الاتجاه العام لرأي أفراد عينة الدراسة حول محور الكفاءة و الفعالية معا (الاداء)

البعد	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
كفاءة الاداء	4.06	0.72	موافق
كفاءة الاتصال	4.13	0.58	موافق
كفاءة استخدام الموارد	3.72	0.73	موافق
الفعالية الاقتصادية	4.14	0.54	موافق
الفعالية التنظيمية	4.11	0.47	موافق
الفعالية الاجتماعية	4.08	0.66	موافق
الكفاءة × الفعالية	**4.03**	**0.38**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

بلغ المتوسط الحسابي المرجح لاجابات افراد العينة حول محوري الكفاءة و الفعالية معا المعبرين عن الاداء ب (4.03) في الاتجاه الموافق ، حيث جاءات اجابات الموظفين المستقصين حول جميع الابعاد المتعلقة بالكفاءة و الفعالية في الاتجاه موافق.

اختبارات الدراسة:

1- اختبار مربع كاي للاستقلالية بين متغيرات الدراسة الوصفية (النوعية)

لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة الوصفية و الملتغيرات التابعة نقوم باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية ، و ذلك انطلاقا من الفرضية الصفرية :

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات النوعية (الجنس، السن،المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و الوظيفة) و بين المتغيرات التابعة (الكفاءة و الفعالية)

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات النوعية (الجنس، السن،المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و الوظيفة) و بين المتغيرات التابعة (الكفاءة و الفعالية)

فاذا كانت قيمة الاحتمال اقل او تساوي 0.05 نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و العكس اذا كانت قيمة الاحتمال اكبر او تساوي 0.05 نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

جدول رقم :(9.3): علاقة بين المتغيرات النوعية و الكفاءة و الفعالية

النوع	الفعالية		الكفاءة	
	مربع كاي	المعنوية	مربع كاي	المعنوية
الجنس	10.317	0.50	13.51	0.33
السن	22.339	0.44	31.859	0.131
المستوى	22.958	0.40	21.81	0.591

التعليمي				
الخبرة المهنية	20.10	0.57	27.176	0.296
الوظيفة	16.944	0.76	15.878	0.892

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الإستبيان وspss.

نلاحظ من الجدول ان كل القيم المحسوبة جاءت باحتمال معنوية اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة احصائية ، اي لا توجد علاقة بين المتغيرات النوعية و الكفاءة و الفعالية

2- اختبار معامل الارتباط بيرسون

- **الكفاءات البشرية × الكفاءة:**

سنحاول اختبار صحة الفرضية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشريةو الكفاءة ، ومن أجل ذلك استعملنا معامل بيرسون عند مستوى معنوية (a≤0 ,05)، وقصد ذلك ننطلق من خيارين أساسيين للفرضية:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الكفاءة البشرية و المتغير التابع الكفاءة عند درجة معنوية (a≤0 ,05).
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الكفاءة البشرية و المتغير التابع الكفاءة عند درجة معنوية (a≤0 ,05).

جدول (10.3):. العلاقة بين الكفاءات البشرية و الكفاءة

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفرضية
الكفاءات البشرية	*0 ,454	0,011	ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة
الكفاءة			

المصدر: من اعداد الباحثين ، اعتمادا على نتائج SPSS.

انطلاقا من النتائج السابقة، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون قدرب: 0.45، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية أقل من متوسطة بين الكفاءات البشرية و الكفاءة عند مستوى معنوية(0.01)، وهي أقل من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة.

- **الكفاءات البشرية × الفعالية**

سنحاول اختبار صحة الفرضية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية و الفعالية ، ومن أجل ذلك استعملنا معامل بيرسون عند مستوى معنوية (a≤0 ,05)، وقصد ذلك ننطلق من خيارين أساسيين للفرضية:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الكفاءة البشرية و المتغير التابع الفعالية عند درجة معنوية (a≤0 ,05).
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الكفاءة البشرية و المتغير التابع الفعالية عند درجة معنوية (a≤0 ,05).

جدول (3-11):. العلاقة بين الكفاءات البشرية و الفعالية

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفرضية
الكفاءات البشرية	0.439*	0.016	ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة
الفعالية			

المصدر: من اعداد الباحثين ، اعتمادا على نتائج SPSS.

انطلاقا من النتائج السابقة، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون قدرـ: 0.43، وهذا يعنـي أن هنـاك علاقـة ارتباطيـة أقل من متوسطة بين الكفاءات البشرية و الفعاليـة عند مستوى معنوية(0.01)، وهي أقل من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة.

- **الكفاءات البشرية × الاداء (الكفاءة + الفعالية)**

سـنحاول اختبـار صـحة الفرضـية التاليـة: توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بـين الكفاءات البشرية و الاداء (الكفاءة + الفعالية) ، ومن أجل ذلك استعملنا معامل بيرسون عند مستوى معنوية (a≤0 ,05)، وقصد ذلك ننطلق من خيارين أساسيين للفرضية:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالـة إحصـائية بين المتغير المستقل المتمثل فـي الكفاءة البشرية و المتغير التابع الاداء عند درجة معنوية (a≤0 ,05).
- H1: توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بـين المتغيـر المسـتقل المتمثـل فـي الكفاءة البشرية و المتغير التابع الاداء عند درجة معنوية (a≤0 ,05).

جدول (12.3):. العلاقة بين الكفاءات البشرية و الاداء (الكفاءة + الفعالية)

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفرضية
الكفاءات البشرية	**0.495	0.00	ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة
الاداء			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

انطلاقا من النتائج السابقة، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون قدرـ: 0.43، وهذا يعنـي أن هنـاك علاقـة ارتباطيـة أقل من متوسطة بين الكفاءات البشرية و الفعاليـة عند مستوى معنوية(0.00)، وهي أقل من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة.

3- اختبار الفروقات :

اختبار فرق المتوسطين (ت) (Independent t-test) لكل اجمالي محور من محاور الدراسة مع متغير الجنس:

لاجراء اختبار فروق المتوسطات لمحوري الكفاءة و الفعالية تبعا لمتغير الجنس، نقوم بحساب قيمة (ت) Independent t-test، و ذلك بوضع الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول الكفاءة والفعالية تبعا للجنس

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول الكفاءة والفعالية تبعا للجنس

فاذا كانت قيمة الاحتمال اقل او تساوي 0.05 نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة **و** العكس اذا كانت قيمة الاحتمال اكبر او تساوي 0.05 نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

جدول رقم(13.3) حساب اختبار الفروق (ت) لمحاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس

المعامل	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	التجانس	قيمة ت	مستوى الدلالة	الفرضية
الكفاءة	ذكر	17	4.00	0.616	0.40	0.98	تقبل فرضية العدم و ترفض فرضية البديلة (توجد فروق)
	انثى	13	3.93				
الفعالية	ذكر	17	4.11	0.084	0.015	0.68	تقبل فرضية العدم و ترفض الفرضية البديلة (لا توجد فروق)
	انثى	13	4.11				

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على تحليل الإستبيان ببرنامج spss

نلاحظ من الجدول ان اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of variances) غير دال احصائيا عند القيمتين 0.61 و 0.08 و هي اكبر من 0,05 و منه نستنتج أنه يوجد تجانس بين الاناث و الذكور ، و احتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي على الترتيب 0.98 و 0.68 و التي تؤكد عدم وجود فروق او اختلاف بين اجابات افراد العينة حول محوري الكفاءة و الفعالية تبعا لمتغير الجنس .

اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" ANOVA لكل اجمالي محور من محاور الدراسة مع متغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة و الوظيفة):

لاجراء اختبار فروق المتوسطات لمحوري الكفاءة و الفعالية تبعا للمتغيرات النوعية **(السن، المستوى التعليمي، الخبرة و الوظيفة) بما انها عوامل ذات تقسيمات اعلى من الثنائية** ، نقوم بحساب قيمة (ف) ANOVA، و ذلك بوضع الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول تصور الحياة تبعا للمتغيرات النوعية

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول تصور الحياة تبعا للمتغيرات النزعية

فاذا كانت قيمة الاحتمال اقل او تساوي 0.05 نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة **و** العكس اذا كانت قيمة الاحتمال اكبر او تساوي 0.05 نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

جدول رقم:(14.3) حساب اختبار تحليل التباين الاحادي ف ANOVA لمحاور الدراسة تبعا لمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة و الوظيفة):

المتغيرات	الكفاءة		الفعالية	
	ف	الدلالة	ف	الدلالة
السن	2	0.15	1.71	0.19
المستوى التعليمي	0.30	0.73	1.79	0.18
الخبرة المهنية	0.918	0.41	0.148	0.68
الوظيفة	0.42	0.88	0.42	0.87

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود دلالة حيث ان قيم الدلالة المحسوبة جميعها اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد العينة حول محوري الكفاءة و الفعالية تعزى لاحدى المتغيرات النوعية (السن،المستوى، الخبرة، الوظيفة)

خلاصة الفصل :

تم من خلال هذا الفصل التعرف على نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز بالمدية ، وقد إعتمدنا على أسلوب الإستبيان في جمع البيانات من خلال توزيعه على موظفي المؤسسة ، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل اليها من خلال تحليل اسئلة الدراسة ، والتي هدفت الى إكتشاف الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة ،حيث لابد من وجود كفاءات بشرية في المؤسسة تساهم في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها .

الخاتمة

أصبح اهتمام المؤسسات في ظل احتدام المنافسة وتحرر التجارة العالمية ,خاصة في اطار العولمة و تكنولوجيا المعلومات يرتكز على ايجاد الطرق التي من شانها ان تحقق لها كفاءة و فعالية عالية .

وهذا ما دفعنا الى معالجة موضوع " **دور الكفاءات البشرية في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة** " من خلال البحث توصلنا الى ان الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكات التي يملكها الفرد والمجسدة في الميدان بغية تحقيق الهدف ,كما انها تمثل اهم الموارد الاستراتيجية والاساسية للمؤسسة اذ اصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى اعلى من الكفاءة و الفعالية , كما إتضح لنا ان التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على إنتقاء افضل النظم التسيرية الحديثة والمرنة تمكنها من تثمين ما تملك من موارد وكفاءات ذات المعرفة وخلق القيمة للمؤسسة والتي تمكنها من تحقيق اهدافها .

ومن خلال ماسبق نستخلص بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والاساسية التي ينبغي تسيرها بالشكل السليم الذي يمكن إستغلال الطاقة المتاحة لديها بإعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

- اي يوجد اثر ذو دلالة احصائية للكفاءات البشرية في رفع من كفاءة وفعالية مؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05 .

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل إجابات مفردة عينة دراسة تم التوصل الى جملة من النتائج التالية :

- ✓ توصلت الدراسة الى ان الكفاءات البشرية هي جملة من المعارف والسلوكيات التي يمتلكها الفرد.

- ✓ استخدام الرشيد للموارد المتاحة باقل التكاليف يعبر عن الكفاءة.
- ✓ قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها يعبر عن الفعالية.
- ✓ تنمية وتسيير الكفاءات البشرية لها أهمية كبيرة على الفرد والجماعة وذلك راجع الى الدور الذي تلعبه في تحقيق الاداء الجيد.

التوصيات:

- ✓ يجب اشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات الادارية لاظهار قدراتهم التي يتميزون بها.
- ✓ التركيز على الكفاءات الجماعية لتحديد قوة المؤسسة في مجال التنافسية.
- ✓ تحديد معيار مناسب لقياس الكفاءة.

افاق الدراسة :

بعد الانتهاء من معالجة مشكلة بحثنا و التي تحاول اظهار دور الكفاءات البشرية في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة ,نقترح جملة من الدراسات المستقبلية منها:

- ✓ توسيع البحث ليشمل مجموعة من المؤسسات بدل مؤسسة واحدة.
- ✓ اتباع اساليب جديدة في الدراسة لاثراء الموضوع .

قائمة المراجع باللغة العربية .

1. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءة الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر في علوم التسيير،جامعة الجزائر 2003-2004، ص 47، 48.
2. أفنان عبد على الأسدي ،اثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية ، مجلة الغري ، المجلد الثامن ،العدد 31 ، جامعة كوفة العراق، 2014 ، ص ص: 209،210.
3. بوجميل أحمد، "Porformance de ressouuourcec humaines" مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2004، ص 02.
4. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004،
5. توماس وهلين ، دافيد هانجر ، الإدارة الأستراتجية ، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،1990 ، ص 333 ،334.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم، الدار الجامعية الاسكندرية- مصر،2006، ص 277 .

7. ثابتي الحبيب ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، التحدي الاساسي للتنميـة الجديـدة ، جامعـة ورقلـة ، بـالجزائر 08 09 مـارس 2005 ص 244 -245

8. حسن حريم ، ادارة المنظمات المنظور الكلي ، الطبعة الثالثة ، دار حامد ، عمان الاردن 2010 ص –ص 95-96.

9. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان – الاردن، ص 327 .

10. خيضر محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة طبعة الثالثة ، دار المسيرة وتوزيع ، عمان الاردن 2007 ص 331-332 .

11. ربيـع عـزوزي، دور تسـيير الكفـاءات البشـرية فـي تحقيـق الميـزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2013،2014 ص44 ،45.

12. رحيل أسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2010_ 2011 ، ص 22.

13. رحيم حسين، التطوير التنظيمي في الكفاءات ودورها في أحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة المقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.

14. رولانايف المعايطة ، صالح سليم الحمودي ، أدارة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2003،ص:176

15. زكيـة بوسـعد، أثـر بـرامج العمـال علـى الكفـاءات فـي المؤسسـة العموميـة الاقتصادية، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة. 2008/2007. ص 32.

16. نذيرة بوزيد، دور المسيير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012. ص 62.

17. الشيخ الداوي (2010م) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 07 2010/2009م، ص 217.

18. الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية ، مفهوم الاداء ، مجلة الباحث العدد 7 2009-2010 ص221.

19. صالح مفتاح ، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة البشرية ، جامعة ورقلة 2004 ص 21

20. طواهرية الشيخ ، الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعمامل التاهيل منظمات الاعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة ،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف 2001 ص 05.

21. عبد الحميد برحومة، تدريس وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات. جامعة ورقلة،ص 21-22 فيفري 2010.

22. عبد الوهاب السويسي ،الفعالية التنظيمية ،اطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر 2004 – ص 29.

23. عريوة عبد الحليم ، تأثير مراقبة التسيير على الاداء التنظيمي للمؤسسة ،مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجرية والعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .

24. علي عبد الله ، اثر البيئة التسويقية على الاداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2001ص07

25. قرزيس محمود، قايدي خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة السعيدة، الجزائر، 2009 ص 6.

26. كمال عبد الحميد زيتون ، التدريس نماذجه و مهاراته ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص ص 49 ، 50.

27. كمال منصور، سماح صولح، تنمية الكفاءات. الإطار المفاهيمي والمجلات الكبرى، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية. العدد 57، جامعة بسكرة، جوان 2010. ص 58.

28. محمد قاسم القريوتي ، نظرة المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن 2000ص 104.

29. مصنوعة احمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني ، مرجع سابق ص07.

30. موساوي نظرية زهية ،نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ،الكفاءات كعامل لتحقيق الاداء المتميز ،مرجع سابق ص 177

31. نذيرة بوزيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سابق ، ص 64

32. نور الدين تاوريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيمي ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد منتوري ، قسنطسنة ، الجزائر 2005/ 2006 ص 154 .

33. واعر وسيلة، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب. مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية و تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بسكرة. فيفري 2012، ص 4.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. alian meignant, depleyer la strategie edition liai sons paris frence. 2000. P 170.
2. Bughin-Maindiaux C. and Finet A. (1999) Les mesures non financières de la performance, Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1ère trimestre, p.48.
3. Clare beyou . manager les competences . editiion lialis sons paris .2003 . p34.
4. Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Demmond M.H., Bescos P.L. (2002) Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Gualino Editeur, France, p. 21.
5. J .m. Peretti،dictionaire de ressources humaines ،3eme édition،librairie unibert 2003p5.

6. Jean Florent Rérolle (1998) La création de valeur dans une économie connectée, Revue analyse financière, septembre, p.7.
7. Kaplan R.S. and Noeton D.P. (1999) Le Tableau de Bord Prospectif : Un système de pilotage de la performance, Harvard Business Review, les systèmes de mesure de la performance, Edition d'organisation, Paris, p. 159.
8. M . marcel _cote_mare_claive molo . « la gestion strategique ed gaetea morin . canad .2002 . P100.
9. Miller Kent and Bromiley Philip (1990) Strategic risk and corporate performance : an Analysis of alternative risk measures, Academy of Management journal, 33(4) : 759.
10. Peter Drucker (2007) People and performance, Harvard Business School Press, p.23.
11. Philippe Lorino (2003) Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3ème édition, p.43.
12. Philippe lorino . méthode et pratiques des performances . 3eme édition . édition d'organisation. paris
13. Phillipe zarfian . le modele de la competence . edition liasons . paris . 2001 . P 78.

الملحق رقم (1)

جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الاستـــــــــــبيان

اخي العامل ، أختي العاملة يضع بين ايديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي ، بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال **حول دور الكفاءات البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة** بقصد التوصل الى تقدير حقيقي للكفاءات البشرية .

ونظرا لاهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا بإختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آملين ان تتفضلو باستيفاء هذا الاستبيان بالاجابة عن الاسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن إجابتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي الى التوصل لنتائج تخدم الهدف الاساسي من هذه الدراسة .

ونعاهد حضرتكم بان كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم الا لاغراض الدراسة العلمية لا غير .

ونحن اذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو ان تتقبلو منا خالص الشكر والتقدير

أسئلة الإستبيان

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس

☐ الذكر ☐ أنثى

2-السن

أُقل من 30 سنة ☐ من 31 الى 50 سنة ☐ اكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات أخرى ☐

4- الخبرة المهنية

أقل من 5سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ اكثر من 10 سنوات ☐

5- الوظيفة أو المنصب

مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ عامل ☐

محور 1 : الكفاءات البشرية

الكـــــــــــــــــــــفاءات البشرية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
العمل الذي تشتغله يتلائم مع مؤهلاتك العلمية					
المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على الكفاءات هي مصادر داخلية					
تقوم المؤسسة بتنظيم دورات وبرامج لتطوير أدائكم					
تقوم المؤسسة بتدريبكم داخل الؤسسة					
تتناسب معارفكم الفكرية مع الأعمال الموكلة إليكم .					
تنظم المؤسسة إجتماعات خاصة بطرح أفكار إبداعية تتم مناقشتها					
تقوم المؤسسة بتوفير المناخ المناسب لكم للإبداع					
تم توظيفك في مؤسستك على أساس الشهادة					
تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك					
تقوم المؤسسة بتقييم أدائك					
طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائكم					

المحـــــور الثاني : الكفاءة

كفـــــاءة الاداء	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
الكفاءات الفردية في المؤسسة تمثل نقاط قوة المؤسسة .					
تهتم المؤسسة باستمرارلعملية تقويم الاداء الفردي والتنظيمي .					
هناك برنامج واضح لعملية قياس الأداء التنظيمي والفردي في المؤسسة .					

كفـــــاءة الاتصال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تستخم المؤسسة شبكة اتصال فعال بين الاقسام					

وبين الزبائن .					
تتجه المؤسسة نحو العمل بروح الفريق والمشاركة من خلال نظام إتصال مفتوح .					
هناك نظام إتصال واضح بين المؤسسة وفروعها للحصول على إجراءات العمل وتبادلها .					

كفـــــــاءة إستخدام الموارد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
هناك إستخدام رشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل مستوى للتكلفة .					
لا تواجه المنظمة مشكل في الحصول على الموارد والاموال والمعدات عند قيامها او بدئها بمشروعها .					
تتنوع مصادر الحصول على الموارد في المؤسسة حيث هي قادرة على الحصول على الدعم (المالي ،وتسهيلات أخرى)من الدولة.					

المحور الثالث : الفعالية

الفـــــــعالية الاقتصادية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تستطيع المؤسسة تحقيق الاهداف والوصول إلى النتائج المرتقبة .					
تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق أهداف إستراتيجية .					
تقوم المؤسسة بخدمات سواء كانت توصيل أو صيانة بجودة عالية .					

الفـــــــعالية التنظيمية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الإجابية					
أجزاء التنظيم في المؤسسة وطبيعة العمل يسمح لعملية إنتقال المعلومة بسهولة .					
طبيعة العمل في المؤسسة تسمح بالتغيير والتكيف مع قيود البيئة الخارجية وإمكانية التحكم فيها (مرونة الهيكل)					

الفعـــــالية الإجتماعية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
ينظر للأفراد كأطراف فاعلة في المؤسسة وليس فقط كعوامل إنتاج .					
العلاقات الإجتماعية السائدة في المؤسسة تتسم بالمرونة والتعاون وبدون تعقيد .					

الملحق رقم (2):اسماء محكمي الاستبيان

اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع
العيداني حبيبة	استاذ محاضر" ب"	
طهراوي حياة	أستاذ محاضر" ب"	

الملحق رقم(3):الاستبان بعد التحكيم

جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الاستـــــــــــبيان

اخي العامل ، أختي العاملة يضع بين ايديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي ، بغرض الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال **حول دور الكفاءات البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة** بقصد التوصل الى تقدير حقيقي للكفاءات البشرية .

ونظرا لاهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا بإختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آملين ان تتفضلو باستيفاء هذا الاستبيان بالاجابة عن الاسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن إجابتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي الى التوصل لنتائج تخدم الهدف الاساسي من هذه الدراسة .

ونعاهد حضرتكم بان كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم الا لاغراض الدراسة العلمية لا غير .

ونحن اذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو ان تتقبلو منا خالص الشكر والتقدير .

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس

☐ الذكر ☐ أنثى

2-السن

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى اقل من50 ☐ 50 فاكثر

3- المستوى التعليمي

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات أخرى

4- الخبرة المهنية

☐ أقل من 5سنوات ☐ من5 إلى أقل من10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

5- الوظيفة أو المنصب

☐ مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ عامل

محور 1 : الكفاءات البشرية

الكـــــــــــــــــــــــفاءات البشرية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
العمل الذي تشتغله يتلائم مع مؤهلاتك العلمية					
تريد البقاء في مؤسستك حتى لو توفرلك منصب آخر بظروف أحسن					
تقوم المؤسسة بتنظيم دورات وبرامج لتطوير أدائك					
تقوم المؤسسة بتدريبكم داخل الؤسسة					
تتناسب معارفك الفكرية مع الأعمال الموكلة إليك .					
تنظم المؤسسة إجتماعات خاصة بطرح أفكار إبداعية تتم مناقشتها					
تقوم المؤسسة بتوفير المناخ المناسب لك للإبداع					
تم توظيفك في مؤسستك على أساس الشهادة					
وظيفتك الحالية تشعرك بالرضا عن نفسك					
تقوم المؤسسة بتقييم أدائك					
طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائكم					

المحـــــور الثاني : الكفاءة

كفـــــاءة الاداء	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
الكفاءات الفردية في المؤسسة تمثل نقاط قوة المؤسسة .					
تهتم المؤسسة باستمرارلعملية تقويم الاداء الفردي والتنظيمي .					
هناك برنامج واضح لعملية قياس الأداء التنظيمي والفردي في المؤسسة .					

كفـــــاءة الاتصال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تستخدم المؤسسة شبكة اتصال فعال بين الاقسام وبين الزبائن .					
تتجه المؤسسة نحو العمل بروح الفريق والمشاركة.					
هناك نظام إتصال واضح بين المؤسسة وبقية الفروع الأخرى .					

كفـــــــاءة إستخدام الموارد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
هناك إستخدام رشيد للموارد المتاحة (تحقيق الاهداف باقل تكلفة).					
تواجه المنظمة مشكل في الحصول على الموارد والاموال والمعدات عند قيامها او بدئها بمشروعها .					
تتنوع مصادر الحصول على الموارد في مؤسستكم .					

المحور الثالث : الفعالية

الفـــــــعالية الاقتصادية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تستطيع المؤسسة تحقيق الاهداف والوصول إلى النتائج المرتقبة .					
تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق أهداف إستراتيجية .					
تقوم المؤسسة بخدمات سواء كانت توصيل أو صيانة بجودة عالية .					

الفـــــــعالية التنظيمية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تركز المؤسسة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الإجابية					
أجزاء التنظيم في المؤسسة وطبيعة العمل يسمح لعملية إنتقال المعلومة بسهولة .					
طبيعة العمل في المؤسسة تسمح بالتغيير والتكيف مع قيود البيئة الخارجية وإمكانية التحكم فيها (مرونة الهيكل)					

الفعـــــالية الإجتماعية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
ينظر للأفراد كأطراف فاعلة في المؤسسة وليس فقط كعوامل إنتاج .					
العلاقات الإجتماعية السائدة في المؤسسة تتسم بالمرونة والتعاون وبدون تعقيد .					

الملحق رقم (4):

7. تحليل معاملات الارتباط بين

ابعاد جودة												
B9	b8	B7	B6	B5	B4	B3	B2	B1				
0.027 0.886	0.276 0.140	0.202 0.284	0.056 0.768	0.000 1.000	0.225 0.233	0.021 0.911	0.345 0.062	0.155 0.413		A1		
0.070 0.713	0.416* 0.022	0.202 0.284	0.201 0.287	0.261 0.164	0.060 0.752	0.604** 0.000	0.403* 0.027	-0.113 0.552		A2		
0.298 0.109	0.181 0.339	0.293 0.116	-0.290 0.120	0.088 0.645	-0.089 0.642	0.003 0.987	0.420* 0.021	-0.294 0.113		A3		
0.192 0.310	0.358 0.052	0.197 0.297	-0.087 0.646	-0.079 0.677	0.189 0.317	0.203 0.282	0.569** 0.001	0.009 0.964		A4	-0,11 0,39	-0,05 0,69
0.382* 0.037	-0.152 0.424	0.046 0.811	-0.270 0.149	-0.088 0.643	-0.007 0.972	0.270 0.149	0.007 0.971	-0.116 0.540		A5	-0,35 0,01	-0,19 0,15
0.110 0.564	-0.010 0.959	0.422* 0.020	0.337 0.069	0.245 0.192	0.161 0.394	0.164 0.386	0.086 0.651	0.136 0472		A6		
0.323 0.082	0.115 0.544	0.118 0.535	0.066 0.730	0.519** 0.003	-0.012 0.949	0.337 0.068	0.516** 0.004	0.274 0.142		A7		
0.007 0.970	0.041 0.829	0.193 0.308	0.000 1.000	0.176 0.352	0.150 0.427	0.352 0.057	0.034 0.859	0.143 0.452		A8		
0.379* 0.039	0.246 0.190	-0.074 0.697	0.000 1.000	0.453* 0.012	-0.069 0.718	0.222 0.238	0.403* 0.027	0.162 0.392		A9	-0,11 0,39	-0,05 0,69

0.385* 0.035	0.134 0.480	0.059 0.758	-0.156 0.410	0.275 0.142	-0.041 0.829	0.208 0.270	0.419* 0.021	0.015 0.936		A10	-0,35 0,01	-0,19 0,15	-0, 0,
0.310 0.096	0.012 0.950	0.394* 0.031	0.102 0.593	0.286 0.125	0.053 0.781	0.056 0.769	0.357 0.053	-0.075 0.693		A11			

ابعاد جودة									
C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
0.000 1.000	0.000 1.000	0.000 1.000	-0.124 0.513	0.230 0.222	-0.208 0.270	0.073 0.701	-0.96 0.614		A1
0.413* 0.023	0.361* 0.050	0.295 0.113	-0.024 0.902	0.278 0.137	0.133 0.484	0.124 0.512	0.299 0.108		A2
0.046 0.808	-0.078 0.680	0.181 0.339	-0.127 0.505	-0.218 0.246	-0.045 0.815	0.105 0.582	0.101 0.596		A3
0.126 0.508	0.124 0.514	-0.163 0.388	0.168 0.374	-0.085 0.657	-0.040 0.832	0.360 0.051	0.157 0.407		A4
-0.156 0.412	0.033 0.863	-0.265 0.156	0.292 0.117	-0.110 0.561	0.100 0.599	0.035 0.854	0.200 0.290		A5
0.202 0.283	0.325 0.080	0.316 0.089	-0.066 0.730	0.254 0.175	-0.117 0.538	0.238 0.206	0.176 0.353		A6
0.221 0.241	0.060 0753	0.161 0.394	0.210 0.266	0.258 0.169	-0.061 0.750	0.021 0.911	0.317 0.088		A7
0.000 1.000	0.197 0.297	-0.021 0.914	-0.051 0.791	0.218 0.247	-0.408* 0.025	-0.019 0.920	0.142 0.454		A8
0.317 0.087	0.140 0.460	0.246 0.190	0.123 0.517	-0.178 0.347	0.417* 0.022	0.150 0.429	0.228 0.226		A9
0.100	0.053	-0.012	0.354	-0.039	0.145	0.124	0.306		A10

0.599	0.781	0.949	0.055	0.837	0.446	0.513	0.100		
0.293 0.117	0.196 0.300	0.154 0.415	0.104 0.584	0.191 0.311	-0.094 0.621	0.143 0.450	0.409* 0.025		A11

ابعاد جودة												
A11	A10	A9	A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1		
0.274 0.143	0.014 0.941	0.162 0.392	0.143 0.452	0.274 0.142	0.136 0.472	-0.116 0.540	0.283 0.130	0.078 0.681	0.271 0.148	1.000 0.000		A1
0.396* 0.030	0.239 0.204	0.448* 0.013	0.283 0.130	0.519** 0.003	0.338 0.067	0.074 0.696	0.290 0.120	0.343 0.063	1.000 0.000	0.271 0.148		A2
0.275 0.142	0.455* 0.012	0.395* 0.031	0.054 0.775	0.464** 0.010	0.378* 0.040	0.275 0.141	0.563** 0.001	1.000 0.000	0.343 0.063	0.078 0.681		A3
0.018 0.926	0.516** 0.003	0.210 0.266	0.043 0.821	0.337 0.069	0.232 0.216	0.260 0.165	1.000 0.000	0.563** 0.001	0.290 0.120	0.283 0.130		A4
-0.033 0.863	0.398* 0.029	0.175 0.355	0.217 0.250	0.166 0.381	0.098 0.605	1.000 0.000	0.260 0.165	0.275 0.141	0.074 0.696	-0.116 0.540		A5
0.377* 0.040	0.214 0.256	0.172 0.363	0.095 0.617	0.478** 0.008	1.000 0.000	0.098 0.605	0.232 0.216	0.378* 0.040	0.338 0.067	0.136 0.472		A6
0.620** 0.000	0.644** 0.000	0.556** 0.001	0.257 0.171	1.000 0.000	0.478** 0.008	0.166 0.381	0.337 0.069	0.464** 0.010	0.519** 0.003	0.274 0.142		A7
0.412* 0.024	-0.070 0.714	0.011 0.956	1.000 0.000	0.257 0.171	0.095 0.617	0.217 0.250	0.043 0.821	0.054 0.775	0.283 0.130	0.143 0.452		A8
0.470	0.532	1.000	0.011	0.556	0.172	0.175	0.210	0.395	0.448	0.162		A9

** 0.009	** 0.002	0.000	0.956	** 0.001	0.363	0.355	0.266	* 0.031	* 0.013	0.392		
0.180 0.342	1.000 0.000	0.532 ** 0.002	-0.070 0.714	0.644 ** 0.000	0.214 0.256	0.398 * 0.029	0.516 ** 0.003	0.455 * 0.012	0.239 0.204	0.014 0.941		A10
1.000 0.000	0.180 0.342	0.470 ** 0.009	0.412 * 0.024	0.620 ** 0.000	0.377 * 0.040	-0.033 0.863	0.018 0.926	0.275 0.142	0.396 * 0.030	0.274 0.143		A11

ابعاد جودة										
B9	B8	B7	B6	B5	B4	B3	B2	B1		
-0.037 0.847	0.317 0.088	0.113 0.552	0.123 0.517	-0.202 0.285	0.323 0.081	0.081 0.669	0.142 0.455	1.000 0.000		B1
-0.004 0.982	0.187 0.323	-0.079 0.679	0.000 1.000	0.145 0.444	0.220 0.244	0.357 0.053	1.000 0.000	0.142 0455		B2
0.182 0.335	0.230 0.221	-0.078 0.684	0.314 0.091	0.350 0.058	0.208 0.270	1.000 0.000	0.357 0.053	0.081 0.669		B3
-0.165 0.383	0.171 0.367	0.279 0.135	0.260 0.165	0.047 0.804	1.000 0.000	0.208 0.270	0.220 0.244	0.323 0.081		B4
0.092 0.627	0.074 0.696	-0.032 0.867	0.364* 0.048	1.000 0.000	0.047 0.804	0.350 0.058	0.145 0.444	-0.202 0.285		B5
0.000 1.000	0.146 0.440	0.176 0.352	1.000 0.000	0.364* 0.048	0.260 0.165	0.314 0.091	0.000 1.000	0.123 0.517		B6
0.294 0.115	0.206 0.274	1.000 0.000	0.176 0.352	-0.032 0.867	0.279 0.135	-0.078 0.684	-0.079 0.679	0.113 0.552		B7
0.024 0.901	1.000 0.000	0.206 0.274	0.146 0.440	0.074 0.696	0.171 0.367	0.230 0.221	0.187 0.323	0.317 0.088		B8
1.000 0.000	0.024 0.901	0294 0.115	0.000 1.000	0.092 0.627	-0.165 0.383	0.182 0.335	-0.004 0.982	-0.037 0.847		B9

ابعاد جودة									
C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
0.228 0.226	0.409* 0.025	0.055 0.771	0.617** 0.000	0.140 0.459	0.384* 0.036	0.360 0.051	1.000 0.000		C1
0.261 0.164	0.407* 0.025	0.165 0.383	0.178 0.347	-0.088 0.645	0.000 1.000	1.000 0.000	0.360 0.051		C2
0.222 0.238	0.235 0.211	0.000 1.000	0.427* 0.019	-0.332 0.073	1.000 0.000	0.000 1.000	0.384* 0.036		C3
0.129 0.496	0.027 0.886	0.158 0.406	0.210 0.266	1.000 0.000	-0.332 0.073	-0.088 0.645	0.140 0.459		C4
0.098 0.605	0.042 0.827	-0.096 0.614	1.000 0.000	0.210 0.266	0.427* 0.019	0.178 0.347	0.617** 0.000		C5
0.394* 0.031	-0.059 0.755	1.000 0.000	-0.096 0.614	0.158 0.406	0.000 1.000	0.165 0.383	0.055 0.771		C6
0.195 0.302	1.000 0.000	-0.059 0.755	0.042 0.827	0.027 0.886	0.235 0.211	0.407* 0.025	0.409 0.025		C7
1.000 0.000	0.195 0.302	0.394* 0.031	0.098 0.605	0.129 0.496	0.222 0.238	0.261 0.164	0.228 0.226		C8

المصدر: **من اعداد الباحثين** ، اعتمادا على نتائج SPSS.

sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	17	56,7	56,7	56,7
	female	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-30	11	36,7	36,7	36,7
	30-50	16	53,3	53,3	90,0
	+50	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

niv

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	second	3	10,0	10,0	10,0
	univ	20	66,7	66,7	76,7
	autre	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-5	12	40,0	40,0	40,0
	5-10	13	43,3	43,3	83,3
	+10	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

✓ **تكرار اجابات المتغيرات النوعية**

fonc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	directeur	1	3,3	3,3	3,3
	chef	11	36,7	36,7	40,0
	fonctionair	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

✓ **تكرار اجابات عبارات مقياس ليكرت :**

C8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	disagree	3	10,0	10,0	10,0
	neutral	4	13,3	13,3	23,3
	agree	13	43,3	43,3	66,7
	strongly agree	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كل عبارة على حدى العبارات:

Statistics

✓ **المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري :**

Statistics

		sexe	age	niv	experience	fonc
N	Valid	30	30	30	30	30

	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	1,4333	1,7333	2,1333	1,7667	2,5667
	Std. Deviation	,50401	,63968	,57135	,72793	,56832

Statistics

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,4000	3,3333	4,0667	3,9333	4,3000	4,1333	3,9000	4,2333	3,8333
Std. Deviation		,67466	1,32179	,78492	,86834	,70221	,89955	1,15520	,43018	1,26173

Statistics

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1000	4,1000	3,9667	4,2333	4,1667	4,0000	4,1333	3,3333	3,7000
Std. Deviation		,92289	,71197	,96431	,72793	,83391	,90972	,86037	1,29544	1,11880

Statistics

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,2667	4,1667	4,0000	4,1000	4,0667	4,1667	4,1667	4,0000
Std. Deviation		,63968	,69893	,98261	,84486	,73968	,64772	,74664	,94686

Statistics

	kb	ki	km	f	fi	ft	fj	ka	k	p
Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,1697	4,1333	3,7222	4,1167	4,1444	4,1111	4,0833	4,0556	3,9704	4,03
Std. Deviation	,89701	,57801	,72758	,40595	,54445	,47411	,65763	,58776	,44820	,386

✓ **اختبار الفا كرومباخ:**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,571	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,601	8

✓ **اختبار مربع كاي للاستقلالية :**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,317[a]	11	,502
Likelihood Ratio	13,328	11	,272
Linear-by-Linear Association	,000	1	,988
N of Valid Cases	30		

a. 24 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .43.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,516[a]	12	,333
Likelihood Ratio	18,310	12	,107
Linear-by-Linear Association	,171	1	,679
N of Valid Cases	30		

a. 26 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .43.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,339[a]	22	,440
Likelihood Ratio	25,505	22	,274
Linear-by-Linear Association	3,028	1	,082
N of Valid Cases	30		

a. 36 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,859[a]	24	,131
Likelihood Ratio	28,220	24	,251
Linear-by-Linear Association	1,473	1	,225
N of Valid Cases	30		

a. 39 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,958[a]	22	,404
Likelihood Ratio	19,910	22	,589
Linear-by-Linear Association	,454	1	,500
N of Valid Cases	30		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,339[a]	22	,440
Likelihood Ratio	25,505	22	,274
Linear-by-Linear Association	3,028	1	,082

a. 36 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,810[a]	24	,591
Likelihood Ratio	23,165	24	,510
Linear-by-Linear Association	,641	1	,424
N of Valid Cases	30		

a. 39 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,103[a]	22	,577
Likelihood Ratio	25,240	22	,286
Linear-by-Linear Association	,184	1	,668
N of Valid Cases	30		

a. 36 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,176[a]	24	,296
Likelihood Ratio	28,863	24	,225
Linear-by-Linear Association	1,741	1	,187
N of Valid Cases	30		

a. 39 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,944[a]	22	,766
Likelihood Ratio	16,766	22	,776
Linear-by-Linear Association	,046	1	,830
N of Valid Cases	30		

a. 36 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,878[a]	24	,892
Likelihood Ratio	18,434	24	,781
Linear-by-Linear Association	1,373	1	,241
N of Valid Cases	30		

a. 39 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

✓ **اختبار ت لفرق المتوسطين** T-TEST

Group Statistics

	sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
f	male	17	4,1176	,47077	,11418
	female	13	4,1154	,32057	,08891
k	male	17	4,0000	,47140	,11433
	female	13	3,9316	,43162	,11971

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Conf Lower
f	Equal variances assumed	3,210	,084	,015	28	,988	,00226	,15222	-,30954
	Equal variances not assumed			,016	27,705	,988	,00226	,14471	-,29431
k	Equal variances assumed	,257	,616	,408	28	,686	,06838	,16756	-,27485
	Equal variances not assumed			,413	27,017	,683	,06838	,16554	-,27127

✓ اختبار ف ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
k	Between Groups	,752	2	,376	2,000	,155
	Within Groups	5,074	27	,188		
	Total	5,826	29			
f	Between Groups	,540	2	,270	1,719	,198
	Within Groups	4,239	27	,157		
	Total	4,779	29			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
k	Between Groups	,129	2	,065	,306	,739
	Within Groups	5,696	27	,211		
	Total	5,826	29			
f	Between Groups	,561	2	,280	1,795	,185
	Within Groups	4,218	27	,156		
	Total	4,779	29			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
k	Between Groups	,371	2	,186	,918	,411
	Within Groups	5,454	27	,202		
	Total	5,826	29			
f	Between Groups	,052	2	,026	,148	,863
	Within Groups	4,727	27	,175		
	Total	4,779	29			