

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبين:

دخينيسة عمر

رمضان سليمان

بعنوان:

أثر إدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال

- قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل -

قيمت بتاريخ: 2022/06/01

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الرتبة	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
/د	طالب أحمد نور الدين	جامعة غرداية	رئيسا
/أ.د	كسنة محمد	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
/د	فيها خير مريم	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 / 2022

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبين:

دخينيسة عمر

رمضان سليمان

بعنوان:

أثر إدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال
- قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل -

قُيِّمَت بتاريخ: 2022/06/01

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الرتبة	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
/د	طالب أحمد نور الدين	جامعة غرداية	رئيسا
/أ.د	كسنة محمد	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
/د	فيها خير مريم	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرfan

الحمد لله رب العالمين الذي علم الإنسان ما لم يعلم، وأحمده سبحانه على توفيقه وعونه لنا على إنجاز هذا البحث، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

فإننا نتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى أولا وأخيرا أن وفقنا لإتمام هذه الدراسة. كما نتقدم بالشكر والتقدير والعرfan للأستاذ الدكتور كسنة محمد، الذي تكرم بالإشراف على هذا البحث والذي قدم لنا المشورة والنصح والإرشاد طيلة مدة الدراسة.

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة جامعة غرداية. وجزى الله خيرا كل من كان له دور من قريب أو بعيد وكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث. والله ولي التوفيق

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى من قال الله فيها ﴿وَقَصَىٰ رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُوا إِلاَّ إِيَّاهُ
وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَتْلُونَ عِنْدَكَ الْكُبَرَ أَخَذَهَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا قَبْ وَلَا
تَهْزُهَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ۝﴾ . محمداً إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، إلى الزوجة
الحبيبة وأبنائي ندى فاطمة الزهراء، محمد فاروق، بشري وسام، لكل العائلة الكريمة
التي ساندتني و لا تزال: راجح، خيرة، دليلة، سماحي، احمد، جمال، إيمان، وإلى كافة
أفراد العائلة : آل دخينية ، أولاد سيدي الشيخ ، لبقع ، بوتيتل ، سويلم وإلى
رفقاء المشوار رمضان سليمان دون أن أنسى حمياني فاروق ، بوشوارب عمار

و إلى كل قسم علوم التسيير وجميع دفعة 2022م جامعة غرداية

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي، وإلى من أحبهم قلبي و نسيم قلبي

عمر



الإهداء

إلى رمز الحنان وبسمة الحياة، ومن ربّتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعاء
و أتمنى من الله أن يطيل في عمرها و يمدّها بالصحة والعافية إلى أمي الغالية.
إلى من يعجز اللسان عن وصف فضله وجميله، للذي أنبتني نباتا حسنا وكان لي بمثابة
السراج المنير إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل، الصبر والمثابرة أي العزيز
رحمه الله، إلى أحب الناس على قلبي زوجتي وأبنائي وإخوتي وأخواتي،
وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد بالقول أو العمل ولم ييخل علي بالنصح،
وأخص بالذكر كل الأصدقاء وخاصة ابن خالي علواني سليم وإلى كل الذين أحببناهم
وأخلصنا النية في حبه، إلى كل من جمعني بهم مشوار التعلم من بدايته إلى اليوم
وخاصة طلبة قسم التسيير دفعة 2021 / 2022
إلى من تذكروهم قلبي ولم يذكرهم قلبي
لكم جميعا نهدي ثمرة جمدنا...

سليمان

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة حالة قسم الإنتاج للمديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل، وقد تم استخدام أداة الاستبيان و القيام بالمعالجة الاحصائية عن طريق برنامج spss النسخة (24) لتحليل البيانات حيث شملت عينة البحث (30) عامل بالمنظمة بمختلف المستويات الوظيفية و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. خلصت نتيجة الدراسة الى وجود علاقة بين إدارة الكفاءات وتحقيق النجاح التنظيمي، و هناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل إدارة الكفاءات و المتغير التابع تحقيق النجاح التنظيمي، وجاءت نسبة ارتباط إبعاد الكفاءات على النجاح التنظيمي متقاربة بين الكفاءة والفاعلية و الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي في المنظمة محل الدراسة كان مقبولا بمستوى متوسط لكنه غير كافي.

الكلمات المفتاحية: إدارة كفاءات، نجاح التنظيمي، كفاءة فردية، كفاءة جماعية، كفاءة تنظيمية.

Summary :

This study was designed to determine the impact of the management of competencies on the organizational success of business organizations. This survey was conducted at the production department of the SONATRACH Régional Direction of Hassi R'mel .The survey tool was used and statistical processing was carried out through the SPSS version (24) data analysis program. The research sample included 30 workers having different in the company. The study relied on the analytical descriptive curriculum. The results of the study found a correlation between competency management and organizational success. There is a strong correlation between the independent variable of competency management and the subordinate variable of organizational success. The study shows that the highest correlation is between the management of competencies and the organizational success then comes the efficiency followed by the effectiveness and then the organizational culture but in close proportions. The study concluded that the reality of the application of competency management to the organizational success of the organization in question was quite acceptable although insufficient.

Keywords: competency management, organizational success, individual competency, collective competency, organizational competency.

الفهارس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	الإهداء
I	الملخص
I	Abstract
II	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال البيانية.....
VI	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
02	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي في منظمات الأعمال
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
03	المطلب الأول: نشأة الكفاءة وتطورها التاريخي.....
04	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة وأهميتها وأنواعها.....
13	المطلب الثالث: أنواع الكفاءة
29	المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات.....
29	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات.....
31	المطلب الثاني: مراحل إدارة الكفاءات

33	المطلب الثالث: أهداف إدارة الكفاءات.....
34	المطلب الرابع: مستويات إدارة الكفاءات.....
36	المبحث الثالث: ماهية النجاح التنظيمي.....
36	المطلب الأول: مفهوم النجاح التنظيمي.....
37	المطلب الثاني: أهمية النجاح التنظيمي.....
38	المطلب الثالث: أبعاد النجاح التنظيمي.....
41	خلاصة الفصل.....
42	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
43	تمهيد.....
43	المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية.....
43	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات.....
45	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالنجاح التنظيمي.....
46	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي.....
47	المبحث الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
47	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات.....
48	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالنجاح التنظيمي.....
48	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي.....
48	المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
49	المطلب الأول: التعليق على الدراسات السابقة.....
49	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
50	خلاصة الفصل.....

51	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع إدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي لقسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل
52	تمهيد
52	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية.....
52	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
54	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة.....
59	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات.....
72	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.....
73	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية.....
73	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.....
75	المطلب الرابع: اختبار الفروقات
76	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.....
79	المطلب الأول: تفسير نتيجة الفرضية الأولى.....
80	المطلب الثاني: تفسير نتيجة الفرضية الثانية.....
80	المطلب الثالث: تفسير نتيجة الفرضية الثالثة.....
83	خلاصة.....
84	الخاتمة.....
89	قائمة المراجع.....
91	الملاحق.....

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
16	بعض التعاريف التي تخص مفهوم الكفاءة الجماعية	01
23	خصائص الكفاءة المحورية	02
54	توزيع الاستبيانات	03
56	ثبات أداة الدراسة	04
57	اختبار التوزيع الطبيعي	05
58	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	06
58	سلم ليكارت الخماسي	07
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول الكفاءة الفردية	08
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول الكفاءة الجماعية	09
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول الكفاءة التنظيمية	10
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد الكفاءة	11
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد الفاعلية	12
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد الثقافة التنظيمية	13
71	العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل	14
71	العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع	15
71	العلاقة الارتباطية بين بعد الكفاءة الفردية والنجاح التنظيمي	16
72	العلاقة الارتباطية بين بعد الكفاءة الجماعية والنجاح التنظيمي	17
73	العلاقة الارتباطية بين بعد الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي	18
73	العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل	19
74	العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع	20
76	الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	21
76	تحليل تباين خط الانحدار	22
77	قيم معاملات خط الانحدار	23
78	الفروقات الاحصائية للبيانات الشخصية	24

78	نتيجة فرضية الجنس	25
79	نتيجة فرضية الفئة العمرية	26
79	نتيجة فرضية المستوى الدراسي	27
80	نتيجة فرضية الخبرة	28
81	نتيجة فرضية الوظيفة	29

قائمة الاشكال البيانية:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	النموذج العام للدراسة	01
09	أبعاد الكفاءة	02
31	مراحل إدارة الكفاءات	03
56	نموذج الدراسة	04
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
60	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	06
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	07
61	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	08
62	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	09

قائمة الملاحق:

الصفحة	الاسم	الرقم
69	الاستبيان	01
82	قائمة المحكمين	02

مقدمة

أ - توطئة:

نظرا لسرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي إثر جائحة فيروس كورونا (كوفيد -19) والتي كان لها أثر على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة منها أو النامية ولكن بدرجات متفاوتة وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة أصبح من الضروري على منظمات الأعمال انتهاج سبيل المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية من طرف منظمات الأعمال، وهذا من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية.

ومن أهم المقومات التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في هذا الشأن هو إدارة الكفاءات الفعالة التي تتمثل في استقطاب المورد البشري والحفاظ عليه وعدم التفريط فيه مهما كانت تلك التكاليف باعتبارها مصدر للمعلومات والقدرة الابتكارية والعمل على تأهيله وتنمية قدراته الإبداعية ومهاراته الفكرية والذهنية من خلال التدريب والتكوين المستمر هذا ما يمنحه كفاءة وخبرة وتجربة ذات درجة عالية من أجل تحقيق نجاح تنظيمي يسعى إلى تجديد وتغيير أساليب وطرق العمل¹.

حيث أضحي موضوع الإدارة بالكفاءات اهتمام العديد من المختصين إذ يعتبرونها عامل استراتيجي من عوامل نجاحها المفتاحية وذلك من خلال التعرف على الكفاءات وتقييمها للوقوف على حقيقة مستواها وإمكانيتها بغية الوصول إلى أعلى مستويات النجاح التنظيمي. بداية الاهتمام بالنجاح التنظيمي كمحور أساسي لكفاءة المفاهيم الإدارية الحديثة واحتلت المركز الأول لكفاءة الأنشطة الاقتصادية باعتبارها أنها السبيل الوحيد للحصول على الميزة التنافسية والبقاء في الأسواق.

أما النجاح التنظيمي فهو التصفية الشاملة لصفة المنظمة المحققة وكفاءتها وفعاليتها معا، وتستطيع المنظمة الناجحة أن تحقق أهدافها وتنسجم أو تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة بها وتعظيم مخرجاتها إلى أعلى حد.

مقابل هذه التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة؛ زادت حاجة منظمات الأعمال للمؤهلات وكفاءات بشرية تمكنها من معايشة هذه التحديات، والاندماج الإيجابي في اقتصاد كأسلوب لنجاح التنظيمي ويتجسد هذا النجاح في ابتكارات إنتاجية وخدمائية. هذا الأمر جعل مديري المنظمات بشكل عام ومديري الموارد البشرية بشكل خاص يعيشون رهانا إداريا جديدا يتمثل في فن إدارة الكفاءات البشرية والتنظيمية، والاستثمار فيها لبلوغ أهداف المنظمة والقدرة على مجابهة التقلبات والتغيرات المستقبلية بمجدارة².

¹ رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز ، مقال الكتروني على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/2/5/1/136768> on line , consulté le 19/01/2022.

² منال أحمد محمد غنيم، دور القيادة الروحية في تنمية النجاح التنظيمي ، مقال الكتروني على الرابط :

https://masf.journals.ekb.eg/article_107680_7d59d1dfa06c9d6d41fc21050dd420b6.pdf on line , consulté le 19/01/2022.

من وجهة أخرى، وعلى الرغم من الشكل الذي كانت تدرس به إدارة الكفاءات كحقل يمتد في جذوره إلى كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية؛ إلا أن هذه الأخيرة وإلى زمن ليس ببعيد، قد اهتمت بتحديد وتوضيح العلاقة بين الكفاءات وديناميكية المنظمات في الوقت الذي اهتمت فيه إدارة الموارد البشرية بإدارة الكفاءات الفردية والجماعية، من خلال السعي وراء سبل تطويرها وبنائها وتعبئتها؛ من خلال اعداد العديد من الدراسات التي ربطت موضوع الكفاءات بالتطوير التنظيمي ؛ إلا أن قلة من تلك الأبحاث التي عنيت بدراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات بمستوياتها الثلاثة (الفردية والجماعية والتنظيمية) مع النجاح التنظيمي للمنظمات الأعمال .

ولأهمية موضوع دراستنا اخترنا المجمع البترولي الجزائري المتمثل في " قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل " وذلك لامتلاكها إدارة كفاءات جيدة حققت نجاح تنظيمي متميز.

ب - مشكلة البحث:

تشير الدراسات الحديثة ذات الصلة بموضوع البحث إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل الباحثين بالدور المهم الذي تؤديه إدارة الكفاءات في تمكين منظمات الأعمال على تحسين أدائها لبلوغ النجاح الذي تصبو إليه كما أن المعاشية الميدانية في المنظمة محل البحث (قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل) بينت الحاجة الفعلية إلى العمل وفق متطلبات إدارة الكفاءات، في هذا الإطار تتجلى مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما مدى تأثير إدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي في منظمات الاعمال ؟

☑ وعليه كانت إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الفرعية التالية:

☑ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وتحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال؟

☑ ما مستوى أبعاد النجاح التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

☑ ما هو أثر العلاقة بين إدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي في قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل؟

☑ بناءً على التساؤلات المطروحة يمكن طرح فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

ج - فرضيات الدراسة:

تمت صياغة فرضيات الدراسة انطلاقاً من إشكالية الدراسة وجاءت على الشكل التالي:

1. الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي لقسم الإنتاج للمديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل.

للتمكن من الإجابة عن الفرضية الأساسية للبحث، نحاول طرح جملة من الفرضيات الجزئية، وهي على النحو الآتي:

2. الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءة الفردية وتحقيق النجاح التنظيمي

للمؤسسة محل الدراسة.

3. الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءة الجماعية وتحقيق النجاح التنظيمي

للمؤسسة محل الدراسة.

4. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءة التنظيمية وتحقيق النجاح التنظيمي

للمؤسسة محل الدراسة.

ذ - أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة لبلوغ جملة من الأهداف، نوجزها كآآتي:

- الاطلاع على مستجدات الموضوع، ومحاولة الوصول الى أخذ صورة معمقة لمتغيرات الدراسة، خصوصا إدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي ؛

- تحديد عوامل ومعايير النجاح التنظيمي وأهميتها؛

- الوقوف عند عرض حال لقسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، ومحاولة معرفة أهمية الدراسة بالنسبة لإدارة المجمع، خصوصا ما تعلق النجاح التنظيمي ؛

- تشخيص مستوى وطبيعة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة الكفاءات بشكل خاص لقسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل محل الدراسة؛

- محاولة قياس طبيعة الأثر الذي تتركه ممارسات إدارة الكفاءات على والنجاح التنظيمي في مجمع محل الدراسة؛

- معرفة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين ادارة الكفاءات وعوامل النجاح التنظيمي؛

- التعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الكفاءات في قسم الإنتاج للمديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل؛

ر - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

- مجتمع الدراسة يتمثل في أكبر مؤسسة على المستوى الوطني والإفريقي، المتمثلة في مجمع سوناطراك، إذ تعتبر إدارة الكفاءات مسألة جوهرية بالنسبة لها، كونها هي المسؤولة على الربوع البترولية للجزائر؛

-الفةة المستجوبة في الدراسة كانت في معظمها من فةة الإطارات الإدارية ذات المؤهلات العالفة والخبرة الطويلة في مختلف المجالات ذات الصلة بقطاع الطاقة بشكل عام والمحروقات بشكل خاص؛

-اعتبار الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت ممارسات إدارة الموارد البشرية بالنجاح التنظيمي للمنظمات في ظل جائحة فيروس كورونا في الجزائر بشكل عام، وقطاع الطاقة بشكل خاص باعتباره قطاعا حيويا بامتياز في الاقتصاد الجزائري؛

استخدام (SPSS) منهجية في دراسة الموضوع، خصوصا وأن الدراسة تحتوي متغيرين (متغير مستقل، متغير تابع)، حيث أن لكل منها أبعادها الجزئية؛

-استخدام المقاربة الهجينة، حيث نأخذ بالمقاربة الكيفية للوقوف عند وصف وتفسير الظواهر التي تعذر قياسها أو تفسيرها اعتمادا على المقاربة الكمية.

ز. أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار الموضوع بناء على مجموعة من الأسباب منها ما هو ذاتية ومنها ما هو موضوعي، نفضل بذكر بعض منها:

- الأسباب ذاتية: طبيعة التخصص والرغبة في الاطلاع أكثر على مجال إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال؛

-الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة ومحاولة لفت النظر لأهمية هذا الموضوع ؛

- الأسباب موضوعية: نجاح منظمات الأعمال وتفوقها مرهون بحسن استثمارها في مواردها البشرية التي تمثل قيمة مميزة؛

-السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في المجال الموارد البشرية؛

- اختيار الموضوع يتماشى و التحولات التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح يقوم على أساس الكفاءة؛

-ملاحظة عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بكفاءات المورد البشري؛

- المبادرة بإنجاز الموضوع ليكون دراسة تبنى عليها الدراسات اللاحقة.

س - منهج الدراسة:

عملنا بالمنهج الوصفي التحليلي لإعداد الجانب النظري للبحث اعتمادا على مراجع أصيلة لكل جزء من أجزاء الدراسة، بغرض التأكد من مدى أهمية إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي في قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل قمنا بأجراء مقابلة مع المدير الجهوي للموارد البشرية يوم 30 مارس 2022 حيث أجاب على جميع الاستفسارات المطروحة حيث سمح بالاتصال مع المسؤولين والمسيرين وبعض العمال من أجل الحصول على مختلف الوثائق الورقية وتوزيع استبيان على عدد من عمال المجمع.

حيث يتطلب موضوع البحث إجراء استبيان لاستقاء المعلومات مباشرة من العمال ولتعرف آراءهم ووجهات نظرهم حول بعض المواضيع ذات العلاقة بالبحث في حين تم الأخذ بالمقاربة الهجينة التي تجمع بين المقاربتين الكمية والكيفية في إعداد الجانب التطبيقي، المقاربة الكمية لاختبار النموذج النظري للبحث، تمثلت في معالجة البيانات المجمعة باستعمال الاستبانة عن طريق (SPSS).

ش - الإطار العام للدراسة وحدودها:

1- الإطار المكاني والزمني والبشري: توقفت هذه الدراسة عند الإطار المكاني والزمني والبشري الآتي:

2-الإطار المكاني : اقتصرت الدراسة (بعد صعوبات وعناء كبير)على عينة من قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل.

-الإطار الزمني : انحصرت الدراسة الميدانية بداية من الفصل الثاني للسنة الجامعية 2021-2022 (من شهر جانفي 2022 إلى أفريل 2022).

3 -الإطار البشري : اقتصرت الدراسة في معظمها على الإطارات التي تعمل بفرع المجمع محل الدراسة، سواء تعلق الأمر بتوزيع الاستبانة أم تنظيم المقابلات أم تفحص ما أتيح لنا من وثائق .

4-الحدود المرتبطة بالنموذج المفاهيمي للبحث

تميز النموذج العام للدراسة بالاتساع، حيث أن كل متغير من متغيري الدراسة يتطلب دراسات خاصة به، كما أن جمع كل من هذين المتغيرين فيما بينهما يزيد من صعوبة الامام بكل جزئيات الدراسة ناهيك عن دراسة طبيعة العلاقة فيما بينها . كما نجد في كثير من الأدبيات تداخلا بين مفهومي النجاح التنظيمي والنجاح الاستراتيجي والتطور التنظيمي للمنظمات، وبين إدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية .وعليه فقد حاولنا اقتراح إطار نظري متكامل يميز بين هذه المفاهيم ويشير إلى طبيعة العلاقات فيما بين البنائات الجزئية المكونة للنموذج العام للدراسة.

5-الحدود الخاصة بالعينة محل الدراسة:

على اعتبار أن الدراسة قد خصت قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل . ونتيجة للصعوبات التي عانى منها الطالبين في الموافقة على إجراء إلى المقابلات وتوزيع الاستبيانات في بداية الأمر بسبب فيروس كورونا الذي صعب العمل الميداني (الجانب التطبيقي)،

وبعد انفكك أزمة كورونا سمحت لنا من مزاوله الدراسة، بإجراء مقابلات وتوزيع الاستبانة على مسؤولين الموارد البشرية ورؤساء المصالح وإطاراتها وعمال الفرع. بلغ اجمالي الاستبانات الموزعة 50 المجمعة 36، منها 30 صالحة للاستعمال،

وهو ما أثر على تشكيل نموذج بناء للدراسة ولجوئنا إلى برنامج SPSS يتلاءم مع حالة العينات الصغيرة، شريطة وجود تلاؤم مع عدد فقرات الاستبانة بطبيعة الحال.

ص. صعوبات الدراسة:

- ❖ عدم وجود دراسات سابقة تجمع بين متغيري الدراسة إدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي؛
- ❖ تمثلت الصعوبات التي واجهتنا في الربط النظري بين متغيرات الدراسة والخلط بين مفاهيم الدراسة؛
- ❖ صعوبة قبول المقابلات وتوزيع الاستبيانات والإتصال بمنظمات الأعمال إثر جائحة فيروس كورونا؛
- ❖ القوانين الصارمة في المنظمة محل البحث (قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل) صعب من المهمة.

ض. هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، وكذلك معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بدءاً بالمقدمة ووصولاً إلى الخاتمة العامة:

وفي هذا الصدد يتم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي في منظمات الأعمال من خلال ثلاثة مباحث؛ يتناول المبحث الأول ماهية الكفاءات بتحديد مفهوم الكفاءات التطور التاريخي للكفاءات وأهمية إدارة الكفاءات وأبعاد ومستويات الكفاءة، أنواع الكفاءات. أما المبحث الثاني تم تخصيصه لماهية إدارة الكفاءات، من خلال تحديد مفهوم إدارة الكفاءات وبيان أهم مقاربات إدارة الكفاءات تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية. وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد تم تخصيص للحديث عن سيرورة النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال مفهومه، أهميته وأبعاده.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)، وقسم إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول الدراسات باللغة العربية الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات، الدراسات السابقة المتعلقة بالنجاح التنظيمي، الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي. وسنتناول في المبحث الثاني الدراسات باللغة الأجنبية الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات، الدراسات السابقة المتعلقة بالنجاح التنظيمي، الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي. وفيما يخص المبحث الثالث تم تخصيصه لموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة حيث يتم التعليق على الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

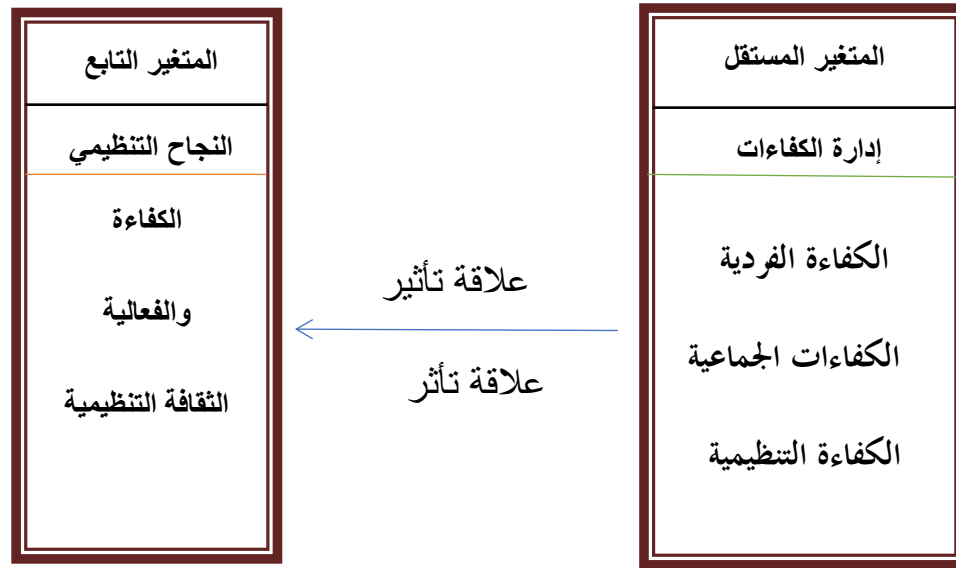
ولتدعيم مفاهيمنا النظرية المدروسة والخاصة بإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي أسقطنا هذه المفاهيم ميدانيا لمعرفة واقع إدارة الكفاءات وكيفية سيرورتها من خلال إدارة أنشطة الموارد البشرية في قسم الإنتاج المديرية الجهوية

لسوناطراك حاسي الرمل، وعلى هذا تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية، لإبراز دور إدارة الكفاءات في تحقيق النجاح التنظيمي بقسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل ، حيث سنتناول في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، بإبراز منهج ومجالات الدراسة، أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة. وخصص المبحث الثاني إلى تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات. وسنتطرق في المبحث الثالث إلى تفسير نتائج الدراسة، وفي الأخير سيتم عرض الاقتراحات.

ط - نموذج الدراسة

لاختصار الفرضيات السابقة، نطرح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة في النموذج العام للدراسة على النحو الآتي:

الشكل 1 : النموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول : الأدبيات النظرية
لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال تحولات كبيرة وعميقة بسبب التطورات المتسارعة في عالم منظمات الأعمال، بسبب تأثير اقتصاد المعرفة على بيئة ومحيط منظمات الأعمال على مستوى كل الأصعدة، الاجتماعية، السياسية، والثقافية و الاقتصادية بفعل تأثيرات العولمة و إنفتاح الأسواق و المجتمعات وهو ما أدى إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، لكون هذه الأخيرة تعد الأكثر تفاعلا وبالتالي تأثر وتتأثر مع بيئتها المحيطة سواء البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، إذ أضحت المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعي بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، حيث أصبح الاتجاه السائد في عالم المنظمات اليوم هو البحث عن الكفاءات التي تحمل لواء البحث والاستكشاف والتغيير والابتكار، لما لها من مهارات ومعارف وقدرات، تستطيع بفضل كفاءتها أن تحولها إلى منتجات ذات قيمة معرفية كبيرة تؤهل المنظمة للمنافسة في ظل هذه البيئة .

ونظرا للدور الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحقق من تميز للمنظمات، فإن هذه الأخيرة جعلت الاستثمار في الكفاءات البشرية أولى أولوياتها لأنها تعتبره الاستثمار الدائم والحقيقي، وعليه أصبح موضوع الكفاءة يمثل أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الباحثين والمنظمات إلى الدور الفعال الذي باتت تلعب الكفاءات الفردية أو الجماعية على حد سواء، هي رأس مالها الفكري لان الوصول إلى ادارة الكفاءات بإعتبارها الأسلوب الأمثل لنجاح التنظيمي أي منظمة، إذ أنها تركز على جذب الكفاءات الأكثر تميزا تضمن بقاءها و إستمرارها في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

وعلى الرغم من الشكل الذي كانت تدرس به الكفاءات وإدارتها كفرع من إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية؛ إلا أن هذه الأخيرة وإلى زمن ليس ببعيد، قد اهتمت بتحديد وتوضيح العلاقة بين الكفاءات وديناميكية المنظمات حسب ما جاء به " براهالاد " و"آمال " و"سونشاز " و"زملأوه Sanchez et al,19963) في الوقت الذي إهتمت فيه إدارة الموارد البشرية بإدارة الكفاءات الفردية والجماعية، من خلال السعي وراء سبل تطويرها وبنائها وتعبئتها؛ من خلال إعداد العديد من الدراسات التي ربطت موضوع الكفاءات بالأداء؛ إلا أن قلة من تلك الأبحاث التي عنيت بدراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات بمستوياتها الثلاثة (الفردية والجماعية والتنظيمية)

1 Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. Harvard business review, 69 (4), 81-92.

2 Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. (pp. 275-292).

Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (Eds.). (1996). Dynamics of competence-based competition: theory and 3 management . Pergamon. practice in the new strategic

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

مع النجاح الشامل للمنظمات .وعليه فإدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة الكفاءات بشكل خاص يمكن أن تؤدي دورا جوهريا كونها توفر الدعم والالتزام الضروريين للكفاءات، من أجل النجاح التنظيمي للمنظمات الأعمال بالرجوع إلى واقع منظمات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، الذي يتميز بسيطرة قطاع المحروقات عليه، فإن النجاح التنظيمي في هذا القطاع يزيد من أهمية البحث في إطار سلسلة أنشطته الأساسية. وقصد الإحاطة بالإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات و النجاح التنظيمي وإزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءات، سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

+ مفهوم الكفاءات.

+ مفهوم إدارة الكفاءات.

+ أهمية إدارة الكفاءات.

+ أبعاد إدارة الكفاءات.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

نحاول في هذا المبحث الإشارة لمفهوم الكفاءات في مجال إدارة المنظمات، مع محاولتنا للإشارة لأهم النقاط التي يمكن التعرف عليها من العلوم التي استمدت الكفاءة مفهومها منها كعلم الاجتماع والاقتصاد والقانون وعلوم المعرفة وعلم النفس المعرفي والإيرغونوميا، قصد الاستفادة منها لفهم الكفاءات وأنواعها وسبل تطويرها في مجال إدارة الأعمال والمنظمات.

المطلب الأول: نشأت الكفاءات و تطورها التاريخي

إن ما نعيشه اليوم من توجه نحو لا مادية العمل، كنتاج عن الأتمتة وتطور وسائل الإنتاج وتعقد أنظمة الإعلام وتعقد النشاطات، تتطلب ضرورة إيجاد كفاءات جديدة أكثر تعقيدا وتجردا (كروح المبادرة، المشاركة، الإتصال)؛ وهو ما جعل من مفهوم الكفاءة وسيلة في غاية الأهمية لإثراء تحليل العمل وتصميمه. ومن جهة أخرى فإن مفهوم " منصب العمل " لم تصبح له مكانة في المجال الحديث لإدارة المنظمات، إذ أخذ محله مفهوم " الكفاءة " التي تضم بطياتها مختلف النشاطات والعمليات المادية والذهنية المرتبطة بمكان العمل.¹

من المؤكد أن مصطلح الكفاءة ليس بالجديد إذ ينحدر هذا المفهوم من اللاتينية *Compétancia* والتي تعني قابلية أو إستعداد (*Aptitude*) و بالإنجليزية ترتبط الكفاءة أساسا بالقدرة على إنجاز شيء ما . و بالتالي ترتبط الكفاءة في كل الحالات بالقابلية و القدرة.²

المطلب الثاني : مفهوم و أهمية و أنواع الكفاءات

فرع الأول : مفهوم الكفاءة

لقد عرف مصطلح الكفاءة تطور ملحوظا من حيث استعماله، من الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام الذي استخدم فيه مصطلح الكفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة و الخبرة المكتسبة وقد

¹ سليمة بولدروع، آسيا خماسي، أثر إدارة الكفاءات على إدارة أنظمة الجودة الإيزو 9001، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة سنة 2019-2020، موقع الكتروني على الرابط:

https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/10429/1/BOULEDROUA_SALIMA_Sciences%20C3%A9conomiques_Economie%20et%20gestion%20des%20entreprises.pdf on line , consulté le 25/01/2022.

² محبوب يمينة، طرق وأليات ادارة الكفاءات بين النظرية والتطبيق - دراسة ميدانية في مؤسسة-sotramone ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة سنة 2010، موقع الكتروني على الرابط:
<http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/5562> on line , consulté le 25/01/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

فسح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة و المعرفة، ويعتبر المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوى في مضمونها على بعد قانوني، كون السلطة الكفؤة هي التي تستطيع أن تقول ما هو صحيح و ما هو خاطئ بصفة حازمة وبقوة إستناداً إلى النصوص القانونية كما تتمتع بصلاحيات قانونية لتنفيذ فعل معين ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر المفهوم الذي ظهر في القرن السابع عشر وبقي مستعملاً في القواميس إلى يومنا هذا و بالصيغة التالية:

« connais ances approfondie, reconnue qui conféré le droit de juger ou de d'ecrire eu certaiues manière »

أي «المعرفة العميقة التي تعطي الحق في الحكم أو القرار بطريقة مؤكدة».

وفيما بعد استعمل مفهوم الكفاءة في العديد من المجالات العلمية، ونتج عن ذلك الاستعمال عدد كبير من التعاريف أصبح من المستبعد جدا التوفيق بينها، و الحصول على تعريف واحد متفق عليه. إن أول ظهور لمقاربة الكفاءة في مجال الموارد البشرية كان سنة 1982 من طرف . Bouyatizis ضمن سيكولوجيا العمل،

أ. المفهوم المعجمي:

لقد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة حيث يعرفها:

- Oxford: الكفاءة على أنها القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة و يعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة ، السلطة ، المهارة المعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح¹.

- Le petit robert: معارف عميقة ، معروفة تمنح الحق في إصدار الحكم و اتخاذ القرار في بعض المهن.

- La Rouse comercial: في الأعمال التجارية و الصناعية الكفاءة هي مجموعة المعارف و القدرات التصرفات التي تستخدم في النقاش ، المشاورات اتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة².

- Le Rome : و هو قاموس يصف 4666 وظيفة و/أو مهنة التي تنتمي إلى 61 ميدان أو مجال وظيفي و لقد ورد في هذا القاموس تعريفين للكفاءة:

-تعريف نظري: حيث اعتبرها : "مجموعة من المهارات ، السلوكيات التي تظهر في ممارسة مهنة أو عمل في وضعية نشاط معطاة".

- تعريف تطبيقي: ميز فيه قاموس Le Rome بين صيغتين للكفاءة :

¹ Oxford Advanced learner's Dictionary .louder: oxford universities, 1995.p 232.

² Gilbert,Patrick .la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humains .Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies , acteurs et pratique .paris: direction générale de l'enseignement scolaire. 11 juillet 2006.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

الصيغة الأولى تتمثل في بطاقات وصف المهن/ الوظائف تستعمل هذه البطاقات المفاهيم التالية : كفاءة التقنيات الأساسية التي تشكل انطلاقا من ممارسة النشاطات و تندعم بالمعارف و المهارات الضرورية لممارسة مهنة و/أو وظيفة . و الكفاءة المرتبطة دون أن تكون حتمية تمثل الأوراق الراجعة من أجل التقدم التطور في الوظيفة / المهنة. القدرات المرتبطة بالوظيفة تعني على الخصوص معرفة الذات الكينونة و تؤدي إلى كفاءات معرفية (مثلا توقع عطل) أو إجتماعية (مثلا تنشيط اجتماع العمل).

أما الصيغة الثانية فتتمثل في عرض مجالات الحركة حيث يعتمد قاموس Le Rome في هذا العرض على معايير الكفاءة المعرفية (القدرة على حل المشاكل في ظروف معطاة) من أجل تجاوز المهارات اللازمة لكل وظيفة و/أو مهنة والتي قليلا ما يتم تناقلها على عكس الكفاءة المعرفية (من نوع المبادئ العقلية ، مبادئ العلمية المتغيرة) و التي من المفروض أن تكون أكثر تبادلا¹.

و المميز في تعريف قاموس Le Rome سواء النظري أو التطبيقي هو تركيزه الشديد على الكفاءة المهنية أو المرتبطة بالوظيفة و اعتبرها معرفة كيفية العمل و معرفة العمل و معرفة الذات التي تظهر أثناء ممارسة المهنة أو الوظيفة و يرجع ذلك لتخصص القاموس المتمثل في وصف و تعريف الوظائف و المهن و على أساس هذا الإرتباط قام بتقسيم الكفاءة إلى كفاءة أساسية قاعدية التي تكون ضرورية لممارسة الوظائف ، المهن و كفاءات مرافقة و التي وصفها بأنها الورقة الراجعة من أجل التقدم و التطوير الوظيفي و أخيرا أتى على ذكر بعض السمات التي يمتلكها الأفراد و تكون لها علاقة بالوظيفة كالقدرات أو مهارات الاتصال و التنبؤ...

و من خلال تمعنا في هذا التعريف يتبين لنا أنه و رغم الاختيار الدقيق للمصطلحات المعرفة للكفاءة إلا أنه ركز بشكل كبير على الجانب المهني أو الوظيفي للكفاءة و تجاهل بذلك وجود أي كفاءة بعيدا عن ممارسة مهنة أو وظيفة و بذلك نقول بأن هذا القاموس لم يعطي تعريف يزيح الغموض الذي يعتري مصطلح الكفاءة و لذلك سنتناول تعاريف بعض الباحثين و الدارسين الذين كان تحديد مفهوم الكفاءة أحد أهم انشغالاتهم.

ب. التعريف الاصطلاحي :

يمكن القول أن الكفاءة هي مجموعة المهارات و المعارف الضرورية في مجال معين تمكننا من التكيف مع النشاطات الجديدة و اكتساب الكفاءة أصعب من اكتساب المهارة و المعارف.

ويعود أصل كلمة الكفاءة إلى الكفاء هي تعني القدرة على العمل وحسن إنجازه وهي ذات أصل لاتيني أي Compétence وقد إستعمل نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة و بزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام

¹ Aubert , Jacques . Gilbert, Patrick .Pigeyre , Frédérique.Ibid .p 9 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

بها و انصب الإعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية و حتي تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات و المفاهيم التي تتداخل معها ومن بينها نذكر¹:

***المهارة** : محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموما عن حالة التعلم وهي عبارة عن معايير .علمية وعملية و سلوكية.

***القدرة** : إمكانية النجاح والكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة .

***الإستعداد** : أداء متوقع سيتمكن من إنجازه فيما بعد، عند ما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم أو عند ما يتوفر لذلك الشروط الضرورية

***السلوك** : السلوك أو التصرف وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

***المهارة** : تنتج في حالة تعلم وهي مادة ما تهيئ من خلال إستعدادات وراثية و الكفاءات الحركية يعني خصوصا الإتقان وتظهر على مستوى الحركات المتضمنة سجل معقد كما هو الشأن في الصناعات التقليدية و التقنية ومع الإنجازات الفنية.

***الإنجاز**: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الفرد أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح و الدقة فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

***الكفاءة** : هي القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم، التخطيط والتجديد و القدرة على التكيف مع نشاطات جديدة.

وهناك بعض التعاريف وردت لأجل تعريف الكفاءةو اختلفت باختلاف الباحثين و الدارسين لهذا المجال نذكر منها مايلي:

***تعريف حركة المؤسسات الفرنسية*MEDEF**²: على أثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقد تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين MEDEF سنة 1997 تقرر إعتماد التعريف التالي : " الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظاتها من خلال العمل الميداني و الذي

¹ مداح عرابيبي الحاج، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري . ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011 ، ص 5. موقع الكتروني على الرابط : <https://iefpedia.com/arab/?p=30620> on line , consulté le 12/02/2022.

² ثابتي الحبيب . بن عبو الجبالي، تطوير الكفاءات البشرية و دعائم النجاح لمؤسسات الألفية الثالثة. مؤسسة الثقافة الجامعية، 2013.ص75 موقع الكتروني على الرابط:

<https://www.politics-dz.com> on line , consulté le 12/02/2022.

* MEDEF:جمعية أرباب العمل الفرنسية أو حركة الشركات في فرنسا، هي منظمة لأصحاب العمل تمثل الشركات الفرنسية، وتو إنشاؤها في 27 أكتوبر 1998 تحت (Medef)، لتحل محل المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسية (CNPF)، والفرض منها هو تمثيل الشركات الفرنسية مع مؤسسات الدولة والنقابات وتضو أكثر من 750000 شركة و مشترك، كما أن لديها ثقل كبير في النقاش الاجتماعي الفرنسي، عمي الرغو من أنها تمثل فقط(أقل من 8 ٪ من نقابات).

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

يعطي له صفة القبول ومن تم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها و باختصار الكفاءة هي المهارة العملية الصحيحة.

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

تعريف " لورينو" و"طارندو" : يعني مفهوم الكفاءة الإستعداد و القابلة للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة كما يعد هذان الباحثان مؤيدان " لبوتريف":الذي يعتبر أن تحديد مفهوم الكفاءة لا يتوقف على قابلية الموارد (معرفة وقدرات) للتنقل بل على الكيفية التي يمكن نقل بها هذه الموارد .

تعريف **G.leboterf** : الكفاءة بأنها القدرة على التعبئة، ومزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط و توجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء.

من التعاريف السابقة ندرك وجود غموض لا يزال يحيط بمفهوم الكفاءة، رغم المدة الزمنية الطويلة نسبيا التي تبدأ معها إستعمال هذا المفهوم في ميدان التسيير والإقتصاد، وإذ يبدو من الصعب وضع محيط نظري لمفهوم الكفاءة قادر على إستيعاب جميع هذه الأفكار¹ ، ومن خلال تتبعنا لتطور هذا المفهوم في حقل الإدارة نجد أن أغلب التعاريف تمحورت حول الثنائية الكلاسيكية التالية : المعرفة **Savoir** ، المعرفة العملية **Savoir-faire**.

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي إستعداد لتجنيد ووضع الموارد و المعارف العلمية و معارف التحلي في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل وحسب **Gaird** يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعارف و المهارات و المتغيرات الشخصية التي تجلي السلوك الناجح في مجال معين .

تعريف الوكالة العالمية للتقييس في مواصفاتها (2015 ، ISO 9000): مفردة الكفاءة في إطار الفقرة 2.10.3، على أنها "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه ومعارفه العملية حيز التنفيذ قصد بلوغ الأهداف المسطرة"²

تعريف **Mc CLeland** : على أنها « الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح ولقد تغير هذا المفهوم ليصبح أكثر شمولية حيث عرفت **Mc Iagan** في 1989 الكفاءات علي أنها:« المعارف و المهارات اللازمة لتحقيق مخرجات محددة»

1 Françoise DELAMARE & Jonathan WINTERTON," What Is Competence?", Toulouse business school, France, P29. Site Web au lien: https://www.cedefop.europa.eu/files/3048_en.pdf on line , consulté le 12/02/2022.

² ISO (2015), ISO 9000 : Système de management de la qualité : Principes essentiels et Vocabulaire, Quatrième Edition, p. 28.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

أما Spencer فقد أشار في عام 1993 إلى أن خصائص الكفاءات تقع ضمن خمسة أنواع وهي المعارف والمهارات والسمات والقيم ومفهوم الذات.

*وحسب¹ louvan Beirendonk فقد عرف Bouyatizis الكفاءة على أنها "خاصية غير ظاهرة يتميز بها الفرد قد تكون دافع، صفة، قدرة، جانب من صورته أو دوره أو معارفه التي يستخدمها "من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الكفاءة تمثل مجمل الصفات الغير قابلة للملاحظة وهي وجهة نظر تختلف معها louvan Beirendonk. إذ أنه عرف الكفاءة على أنها « خاصة يمكن ملاحظتها، وتتكون من معارف علمية، معارف عملية و سلوكية تساهم في أداء دور أو وظيفة معينة» حيث ركز هذا التعريف فقط على معارف الفرد المكتسبة التي يمكن ملاحظتها، وذلك على أساس أن المعارف التي يمكننا ملاحظتها يمكننا تقييمها وبالتالي إدارتها.

كما عرف . jean Marie pertti الكفاءة بالشكل التالي « معارف وسلوكيات ومهارات متحركة (Mebilisés) أو قابلية للتحرّك (Mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة » وفي نفس الإطار عرف leboterf الكفاءة بأنها « نتيجة المزج بين خصائص ذاتية (معارف، الخصائص والخبرات) .

وخصائص متعلقة بالمحيط(الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات و المراجع التي يتعامل معها الفرد)». بالإضافة إلى التعاريف السابقة لمفهوم الكفاءة هناك تعاريف أخرى نذكر منها ما يلي:

-الكفاءة هي مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية الإجراءات المعيارية و الطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد.

-مجموعة المعارف و المهارات و القدرات المرتبطة بمجال ما.

-الكفاءة هي القدرة على إبراز المعارف و الممارسات و الخصائص الفردية المعبئة و المتناسقة و المتكيفة مع الوضعيات المهنية.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن كل مؤلف يرى الكفاءة من زاوية اختصاصه فمنهم من يراها من زاوية المعارف، أو من زاوية السلوكيات المهنية المعتمدة، ومنهم من يراها من زاوية إعادة استخدام الخبرة، أو كذلك من زاوية عملية حل المشاكل خلال تنفيذ العمل، فنحن نواجه تشكيلة من المفاهيم التي تختلف باختلاف الرواد و اتجاهاتهم الفكرية. وإنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إستخلاص التعريف التالي:

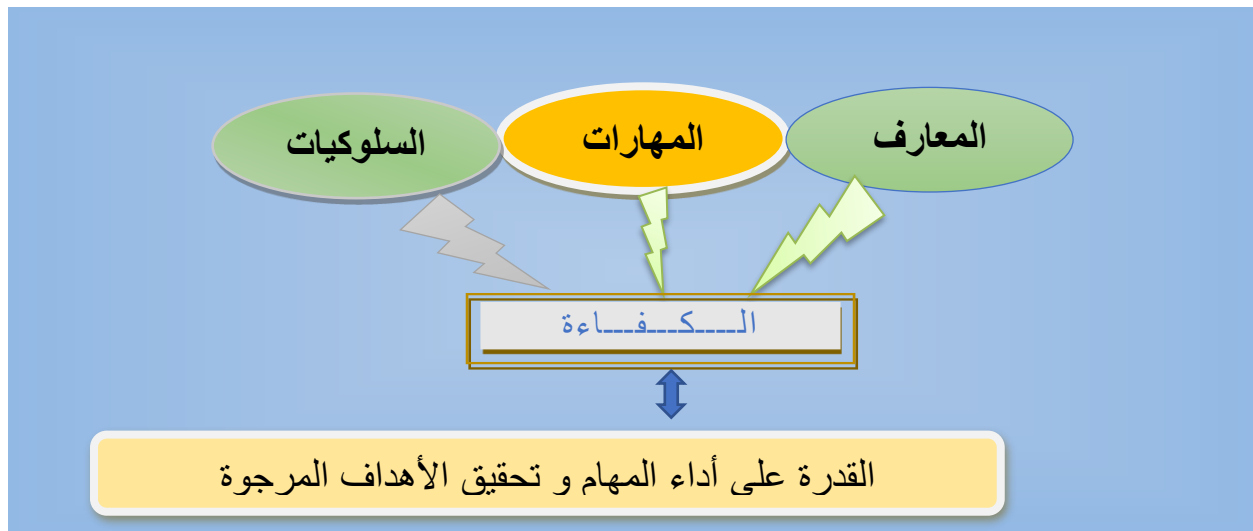
1 لو فان بيريندونك ، إدارة المهارات في الشركة، ديبوك 2006، موقع الكتروني على الرابط:

<https://www.hrsquare.be/nl/tijdschrift/hr-square-187/lou-van-beirendonck-ams-quintessence-donus-de-groei-van-organisaties-hangt-af-van-de-kwaliteit-van-het-hr-beleid> on line , consulté le 25/01/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

للكفاءة باعتبارها: « إستعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومهارات ومعارف في بناء جديد قصد حل مشكلة أو التكيف مع وضعية طارئة، أي منظومة مدججة من المعارف المنهجية و العلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة قائمة». والشكل التالي يوضح الكفاءة بناءً على التوليفة بين أبعادها الثلاثة المكونة لها كالآتي :

الشكل رقم 02 : أبعاد الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني : أهمية الكفاءة

يمثل مفهوم الكفاءات حيزًا هامًا في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءًا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، بمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرًا على المستوى التنظيمي¹.

أولاً: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي :

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري: تتميز بالخروج من منطلق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، ولا زال مسيطرًا في العديد من المناطق واستبداله بمنطق الكفاءات مند نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية والمؤهلات المهنية و الفكرية للعامل أو التقني والتي تحدد قيمته كعامل أو تقني في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين . أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

¹ إبراهيم بويحياوي .نوال بن احمد ،أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات ، الجامعة لونيبيسي عل (البليدة 2) ،العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية(cerist.dz) ،سنة 2016 ،ص 18-21 موقع الكتروني على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38796> on line , consulté le 25/03/2022

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

- ✚ زيادة خطر فقدان الوظيفة، أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك .
- ✚ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق إمتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.
- ✚ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى .
- ✚ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الإحترافية القابلية وتنامي القابلية للإستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات، ومنه الإستجابة لإحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى .
- ثانيا: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:
- تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة على مستوى المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها¹ على هذا المستوى كما يلي:
- ✚ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده
- ✚ نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية بحيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- ✚ المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة .
- ✚ تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات (إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية).

¹ بكرابي نزيهة ، دور التسير الإستراتيجي للمورد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات ، رسالة ماستر التسير الإستراتيجي للمؤسسة ، جامعة أحمد دراية أدرار . سنة 2016 ، ص 31-33

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمن المنظمات من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة، وذلك لن يؤتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المنظمة الأعمال بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرًا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف و وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

ثالثًا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية :

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل إهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد في عدة عناصر منها :

تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسمين، أو حتى متعاقدين... الخ.

أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العملية التي أصبحت تشهدها المنظمات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على الكفاءات بدل الأفراد.

لابد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

رابعًا: أهمية الكفاءات على مستوى المنظمات الأعمال :

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمحتكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل احد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تمثل حيزًا هامًا من إهتمام المنظمة الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي :

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

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

أصبحت منظمات الأعمال تعتمد على المعرفة عمومًا، والكفاءة خصوصًا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل للاستفادة من مزايا الإبداع .

يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات،... الخ) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري إن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عملها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمي بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميته . ومنه يمكن القول انه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض و اللاتأكد، أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها وكذا تطويرها .

الفرع الثالث : أنواع الكفاءة :

سنحاول التطرق إلى نوعين من التصنيفات الخاصة بالكفاءات، الأول : حسب المستوى، بمعنى كفاءات فردية، جماعية، تنظيمية؛ والثاني حسب الأهمية، أي كفاءات إستراتيجية وكفاءات عادية.

أولاً: على أساس المستوى

1 الكفاءة الفردية : يقول الله في كتابه العزيز بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ (سورة يوسف، الآية 55) ،ويقول أيضا : ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ (سورة القصص، الآية 26) .

من هذين الآيتين الكريمتين نستنتج أن الوظيفة التي رغب سيدنا يوسف شغلها والوظيفة التي أريد لسيدنا موسى عليه الصلاة والسلام تكليفه بها، لم تكن من نصيب أي شخص بل كان لها شروط قد أبرزها المولى عزوجل في هذين الآيتين، واللتان تبرزان مفهوم الكفاءة لكل منصب.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فان المناصب التي يشغلونها تتطلب حد معين من الكفاءة لأداء المهام الموكلة لهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة؛ " فالفرد إذا هو الحامل المادي للكفاءة¹ فهو الذي ينتجها، ويستثمرها، ويطورها وينميها، ولهذا فرجع الكفاءة هو الفرد ولا يمكن أن تعرف أو تحدد بشكل مستقل عن حاملها (الفرد) .

¹ Meschi, Pierre Xavier, le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites, XVI éme, conférence internationale du Management .stratégique. 6-9 J UIN 2007, Montréal : AIMS, 2007. P10.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

لقد جاء مفهوم الكفاءة الفردية، كبديل لمفهوم الأهلية نتيجة العيوب التي أسندت لهذا الأخير (صعوبة تطبيقه على أرض الواقع).

وعلى هذا الأساس فقد عرف " بوتارف " الكفاءة الفردية كما يلي: " الكفاءة ليست بالحالة، بل هي سيورة... ، الفرد الكفء هو القادر على تعبئة، وحسن إنجاز الأعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد متباينة، زيادة عن عمليات التفكير والمعارف وتفعيل الذاكرة، والعمليات المتعلقة بالتقييم والقدرات العلاقاتية وكيفية التصرف وهي تتعلق بالفرد الكفء في حد ذاته¹ " وعليه نفهم بأن الكفاءة ترتبط بموقف معين، بمعنى أن لها علاقة بوضعية وسياق محددتين؛ تنطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم، حيث لا يمكننا الحكم على شخصية معينة أنها كفأة بصورة عفوية، بل تكون كذلك في إطار وظيفة معينة تستلزم مجموعة صفات وخصائص متعلقة بمنصب عمل معين وعادة ما تكون الكفاءات الفردية منظمة، فهي تمزج في إطار ديناميكي مختلف المكونات التي تشكلها (الموارد) بمعنى أنها تمثل تلك التركيبة الملائمة والمقومة لتلك المكونات لوضعية معينة، قصد تحقيق هدف معين. مما سبق، نلاحظ أن مفهوم الكفاءة الفردية هو عبارة عن تركيبة تمزج مجموعة عناصر، في إطار معين قصد تحقيق أهداف معينة يصبوا الفرد إليها.

ولهذا يمكننا ذكر التعريف الذي أورده " جالبارث " و "بارلي" كالتالي " الكفاءة الفردية هي مجموعة معارف وقدرات إجرائية (قدرات على التنفيذ)، وسلوكيات، مهيكلة في إطار تحقيق هدف لوضعية ما " .

إذا فالكفاءة مهيكلة، تنشأ بصيغة ديناميكية من خلال المكونات المشكلة له (درايات فنية، وسلوكيات وممارسات ومواقف) إستجابة لمتطلبات التأقلم، قصد تحقيق هدف معين.

أهم خصائص الكفاءة الفردية: تتميز الكفاءة الفردية بالعديد من الخصائص، نوجزها في الآتي:

- الكفاءة هي تركيبة إجتماعية: بمعنى أن الكفاءة لا تعتبر مفهوما إجرائيا بحتا، بل هي مفهوم إجتماعي أيضا؛
- للكفاءة خاصية عرضية (أفقية): فخاصية العرضية تنشأ إذا ما حاولنا تعريف الكفاءة مقارنة بصنف عمل أو مهنة ما أو دور معين. فالفرد غير القادر على التأقلم في حالة تغيير أو حركية وظيفية، لا يمكن الحكم عليه بأنه كفء. ولهذا عادة ما تفضل المنظمات توظيف أفراد قادرين على القيام بوظائف متعددة؛
- الكفاءة الفردية تنجم عن عملية التعلم: فحسب " بياجي " و " بارلي " الكفاءة هي تركيبة فردية (شخصية) وإجتماعية، تمزج مجموعة من عمليات التعلم النظرية والتعلم المتعلق بالخبرة .

¹ Le Boterf G., (1994), De la compétence : Assai su un attracteur étrange, Ed. Organisation, p.12.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

- الكفاءة أمر مكتسب: فالفرد لا يولد كفاء لنوع معين من الأعمال، لكنه يستطيع أن يكون كذلك إن سار وفق منهج تعليمي سليم وموجه. إن كل فرد بالمنظمة يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف التنظيم، وكذلك من بين الخصائص الواجب توفرها ما يلي¹:
- * أن يكون الفرد حيويًا ويقوم بما يجب القيام به.
 - * سرعة التعلم من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية.
 - * القدرة على إتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
 - * القدرة على تقبل وإيجاد جو ملائم للتطور والتتوج نحو العمل الجماعي ضمن فريق عمل معين.
 - * القدرة على مواجهة المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة.
 - * التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.
 - * التصرف بمرونة، ومعاملة الأشخاص بطريقة جيدة.
 - * معرفة الفرد الدقيقة بنقاط قوته وضعفه.

2 الكفاءة الجماعية :

يساهم الأفراد في إطار جماعات العمل التي ينتمون إليها بكفاءاتهم الفردية؛ لكن في إطار العلاقات القائمة فيما بينهم وتحفيزهم وأهدافهم الشخصية وظروف أخرى، تنشأ كفاءات من نوع خاص يطلق عليها تسمية الكفاءات الجماعية، إذ تكون خاصة بتلك الجماعات ومتعلقة بالأهداف المحددة مسبقًا.

وعلى هذا الأساس ينظر للكفاءة الجماعية على أنها تتمثل كحد أدنى في ذلك الجمع أو الكل المكون من مجموعة الدرايات والقدرات والسلوكيات والمواقف التي يمتلكها أفراد الجماعة. من وجهة موازية، فإن مثل هذا النوع من الكفاءات الجماعية، هو من طبيعة مزج وتداخل، حيث لا تنشأ فقط من خلال جمع الكفاءات الفردية، بل تتوقف على ديناميكية الجو الحميمي الذي تتميز به المجموعة .

وعليه يمكن القول بأن مثل هذه الكفاءات تتشكل إنطلاقًا من مجموع الكفاءات الفردية التي يمتلكها أعضاء الجماعة، بالإضافة إلى تجمُّع لـ "ديناميكية العمل " و/أو " أثر الجماعة".

¹ عبد الصمد سميرة، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016 ص 66 موقع الكتروني على الرابط:

https://scholar.google.fr/citations?view_op=view_citation&hl=ar&user=zxKI8kYAAAAAJ&citation_for_view=zxKI8kYAAAAAJ:d1gkVwhDpl0C on line , consulté le 05/03/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

من وجهة أخرى، يرى " نوردهوق " (1996) : بأن الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف والقدرات والمواقف التي يجوزها أعضاء الجماعة .فهني تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها؛ وعلى هذا الأساس فقد أشار إلى أربعة أبعاد مميزة لهذا النوع من الكفاءة، وهي على النحو الآتي :

-المشاركة والتآزر :حيث تتولد من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء المجموعة؛

-التضامن :يتجلى مفهوم التضامن في شبكة التعاون المشكلة بين أطراف جماعة العمل؛

-التعلم :حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به؛

-صورة العمليات الجماعية تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي؛

-الرموز واللغة المشتركة :حيث تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية، إذ انه لا وجود لكفاءة جماعية من دون أمور مستترة (كالثقافة المشتركة داخل المنظمة مثلا) .

من وجهة أخرى يعرفها " ماتماتي " و"شميد" (2002) كما يلي: " الكفاءة الجماعية هي حقيقة تعرف كأنها دراية فنية (أو درايات فنية) للمؤسسة، بمعنى قدرتها على وضع منتجات أو خدمات تنافسية على مستوى السوق، والحصول على حصص سوقية من خلال مزج مختلف الكفاءات الفردية للأعضاء المكونة لها " .

كما يمكن القول أن الكفاءات الجماعية تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب أسس ومعايير تحديدها كل مؤسسة حسب متطلباتها وتعتمد عليها في عملية التوظيف و الإعداد لبرامج التدريب¹.

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

1-تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين الأفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة.

2-ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات

3-وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، و ترسيم التجارب و التطبيقات المهنية وتنمية التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

إن مفهوم الكفاءة الجماعية معقد أكثر من مفهوم الكفاءة الفردية، ويمكن التركيز على العناصر التالية:

أ -تعرف بأنها الفريق المهني(مصلحة، وحدة، شبكة، مشروع....) الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف و إلى نتائج محددة.

¹ قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات موبيليس الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع العلوم الاقتصادية، جامعة قاصري مرياح ورقلة، دفعة 2011 ص 44 موقع الكتروني على ربط:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/15815/1/Kedache-Soumia-Doctorat.pdf> on line , consulté le

05/03/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

ب- ليست الكفاءة الجماعية فقط مجموعة الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون و التأزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني و التي تسم أو تسهل تحقيق النتائج. وهي تدعى كذلك الكفاءات الإجتماعية *Compétence sociale* وكما هو معلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الوظائف و الأفراد تحتاج إلى التعاون بين أفرادها لتحقيق أهدافها¹ كما قدم كل من " روتور " و "كرامار (2004) " ملخصا لتعريفات إقترحها بعض الباحثين نورد بعضها في الجدول :

الجدول 1 : بعض التعاريف التي تخص مفهوم الكفاءة الجماعية

صاحب التعريف	محتوى التعريف
(De montmollin,1984)	يمكننا إفتراض وجود كفاءة جماعية عندما يتم داخل فريق أو جماعة العمل تبادل للمعلومات وتوحيد للتفسيرات والإفصاح عن المهارات والتفكير في إعداد الاستراتيجيات بصفة جماعية.
(Wittorski,1997)	هي منهجية جماعية وتعاونية تخص حل المشاكل من خلال التحليل الناقد للعمل.
(Dejoux,1998)	هي مجموعة من الكفاءات الفردية للمشاركين في الجماعة بالإضافة إلى مكون غير قابل للتحديد خاص بكل فريق، نتيجة التأزر ودينامية هذا الأخير. خاص بكل فريق، نتيجة التأزر ودينامية هذا الأخير.
(Guilhonet & Trépo,2000)	هي المعارف والمهارات الضمنية والصرحية التي تنتج عن تفاعل مجموعة من الأفراد ينتمون لنفس المهنة أو إلى مهن مختلفة.
(Michaux ,2003)	هي معارف ومهارات ضمنية (مشتركة ومتكاملة) أو كذلك عمليات تبادل غير رسمية يتم تدعيمها بطريقة تضامنية والتي تساعد جماعة العمل على تنسيق أعمالها وتحقيق نتيجة مشتركة أو بناء مشترك للحلول.

Source : Guerbette C. (2009) le sens de la compétence collective : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept , centre d'études et de recherches appliquées à la Gestion, N°14, p.1¹

¹ بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دفعة 2012، ص55 موقع الكتروني على ربط:

http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_details/2558----- on line , consulté le 05/03/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

خلص كل من "رورتور" و"كرامر" إلى وجود مفهومين متباينين للكفاءة الجماعية، لكنهما متكاملين؛ ففي إطار المفهوم الأول يُعتقد بأن أعضاء الجماعة سيعملون على إنشاء كفاءة جماعية تتجسد عمليا من خلال الأعمال التي يقومون بها، وأن ما يساعدهم على ذلك هو التفاعل الذي يحدث بينهم وهم يؤدون أنشطة ذات خصائص متقاربة ومتشابهة؛ أما في إطار المفهوم الثاني، فيُنظر للكفاءة الجماعية بأنها مهارات عملية خاصة بجماعة العمل وهي مشتركة، بعدما تم تقاسمها، وتسمح للأعضاء بالعمل معا بطريقة أكثر كفاءة والوصول إلى مستوى أداء لا يمكن للأعضاء بلوغه كل على حدا . وهذا ما يؤكد "باتاي" بالقول " أن الكفاءة الجماعية هي القدرة المعترف بها لجماعة معينة للتعامل مع الحالات التي لا يمكن لأي عضو بمفرده أن يواجهها لوحده "، وهذا يعني أن يضاف إلى مجموع الكفاءات الفردية ما يسمى بأثر الجماعة يمكننا القول بأن الكفاءة الجماعية تتجسد من خلال قدرة جماعة ما على تحقيق (تنفيذ) النشاطات المسندة لها، لتحقيق رضا الأطراف الفاعلة معها (الموردين، الزبائن،...).

وبالتالي تعرف الكفاءة الجماعية على أنها " تلك الحالة التي تعيشها جماعة مهنية (مصلحة، وحدة، شبكة، أعضاء مشروع) إذ تصبح قادرة على تأدية عملها على أحسن وجه، وبالتالي تتمكن من الوصول إلى رسالتها وبلوغ أهدافها المسطرة أي أن هذا النوع من الكفاءات يتولد من خلال جمع ومزج وتداخل الكفاءات الفردية، بالإضافة إلى أثر الجماعة ودينامكية الجو الحميمي الذي قد يميز الجماعة المتضامنة والمتعاونة، ويظهر ذلك من خلال "عمليات تعلم لحل مشاكل، وتقاسم لوجهات نظر ونماذج عمل، وتبادل لمعارف صريحة و/أو ضمنية"²

كما يشير البعض إلى أن الكفاءة الجماعية لا تكون بالضرورة ما بين الأفراد الذين يزاولون مهنة واحدة، بل يمكن أن تنشأ ما بين أفراد/جماعات يقومون بمهن أو نشاطات مختلفة، إلا أن خلق هذه الكفاءة الجماعية هو أسهل في الحالة الأولى مقارنة بالحالة الثانية أين تكون الكفاءة الجماعية مشتركة بين جماعات أو مصالح أو حتى أقسام³ ، لأن من بين خصائص ورموز هذا النوع من الكفاءات هو تقاسم إتجاهات ومعايير مشتركة وكذلك إستعمال خطاب ومصطلحات فنية

¹ Source : Guerbet C. (2009) le sens de la compétence collective : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept , centre d'études et de recherches appliquées à la Gestion, N°14, p.1

https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00518979/file/cr_2009_14_E1.pdf on line , consulté le 05/03/2022.

² كشاط أ. & برباش ت. (2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية .مجلة البحث تنمية الموارد البشرية المجلد 8 عدد 2 ص 308 . موقع الكتروني على ربط:

<https://www.univ-setif2.dz/images/PDF/revue/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%AF%2008%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF%202/14%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%AF%2008%20%D8%B9%D8%AF%D8%AF%2002%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%BA%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9.pdf> . on line , consulté le 05/03/2022.

³Dufresne D. et Peyrat-Guillard D., op.cit., p. 4.

<https://www.furet.com/media/pdf/feuilletage/9/7/8/2/3/1/1/4/9782311405248.pdf> on line , consulté le 05/03/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

خاصة أو حتى مشفرة ومختصرت لا يفهمها إلا أعضاء الجماعة الواحدة، والتي يمكن إدراجها في النظام المعلوماتي للمؤسسة.

يسمح مثل هذا النوع من الكفاءات للجماعات بتطوير طرق حل المشاكل التي تفوق طاقة وقدرات كل عضو من الأعضاء المشكلة لها. فعملية مزج وتركيب الكفاءات فيما بينها لها تأثير مضاعف، فهي تسمح بخلق نماذج توجيه جديدة -وليس فقط أحسن النتائج- والتي تجعل الأفراد قادرين على خلقها وتطويرها مستقبلا. للتمكن من تقدير مستوى وجود البعد الجماعي للكفاءات، فإنه من المهم الاعتماد على مدى وجود مؤشرات يمكن من خلالها إستقراء مدى وجود كفاءات جماعية على مستوى المنظمة، حيث نجد أهمها هي وجود مرجعية مشتركة وخطاب مشترك ومتقاسم وتشكل ذاكرة جماعية .

حيث مما ينبغي التأكيد عليه، هو ضرورة الأخذ بالمؤشرات السابقة لإستقراء مستوى نضج المفهوم الجماعي للكفاءات على مستوى مختلف عمليات المنظمة؛ وعليه يكون من المهم الأخذ بها في حالة سعي المؤسسة نحو إيجاد آلية عملية لإدارة تلك الكفاءات الجماعية¹.

الكفاءة الفردية/الكفاءة الجماعية:

تشكل هذه الأخيرة تحديا أبستمولوجيا كبيرا في العمل الإداري، حيث يطرح من خلالها قضية المقاربات المتعلقة بالوجدان والمعرفة على مستوى الإدارة الإستراتيجية. فحسب دراسة قام بها كل من "هيدلند" و"نونাকা" (1992) (إعتندا فيها المزج بين هذين النوعين) فردية/جماعية) كوسيلة لدراسة دينامية الدراية، بمعنى مدى تسييرها بالشكل اللازم من طرف المؤسسات: اليابانية والأجنبية، حيث قام بتوضيح مختلف العمليات الأساسية داخل هذه المنظمات لمعرفة² :

✚ درجة التصريح: الصريح أو الكشف، تعني جعل المعارف الضمنية صريحة. وعكس ذلك التوقع، الذي يميز المجتمع الياباني والذي يتميز بحماية المعارف والحفاظ من خلال سترها وتقاسمها في شكل ضمني (Embedded knowledge)؛

✚ التوسع: بمعنى مدى إرادة المؤسسات في جعل المجمعات أو المؤسسات تتكيف وتتلاءم مع ما يتحكم فيه الأفراد(كسب المميزات الرئيسية لأفراد المجتمع). مقابل التخصص (بمعنى التحكم الجيد) والكفاءة المتحكم فيها من طرف المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال غرسها في كل فرد من أفراد المنظمة.

¹ Nicolas Duchamp, Le management de la compétences collective, Université de Lille, 2015, P 12. Site Web au lien: www.teamjolokia.com/.../Mémoire-Le-Management-de-la-compétence-collective.pdf. visité le : 14/02/2022

² Hedlund, G., & Nonaka, I. (1992). The dynamics of knowledge. *Strategic Processes*, P. Lorange et al.(eds), Wiley. Hedlund, G., & Nonaka, I. (1992). The dynamics of knowledge. *Strategic Processes*, P. Lorange et al.(eds), Wiley. Site Web au lien: https://www.academia.edu/42756940/A_Model_of_Knowledge_Management_and_the_N-Form_Corporation?auto=download on line , consulté le 07/03/2022. on line , consulté le 07/03/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

3 الكفاءة التنظيمية

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

ومن أهم التعاريف التي قدمت للكفاءة التنظيمية نذكر : "هي موارد تنظيمية تتكون من الجمع بين الموارد المختلفة للمؤسسة المادية وغير المادية"¹

"هي إتحاد أو تفاعل منفرد بين المعارف، التكنولوجيات، الإستعدادات، الهياكل، و السيوروات التنظيمية"².

"هي معرفة جماعية للمنظمة ناتجة عن التنسيق بين القدرات المتنوعة للإنتاج والتكامل بين المستويات المختلفة للتكنولوجيا"³. من التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءة التنظيمية هي تلك الكفاءة الناتجة عن تفاعل وتداخل وتعاضد مختلف الموارد المالية وغير المادية، المتاحة في المؤسسة ومن مختلف مستوياتها، والتي تمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن تحقق لها ميزات مستدامة.

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وان تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر وبالتالي تسعى نحو تحقيق الأمثلة في العمل سواء باستخدام الموارد المتوفرة لديها ومحاوله تحقيق الأهداف المتوخاة أو التي تسعى إليها.

وقياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين يتعلقان بمدى توافر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف. وبهدف قياس كفاءة أداء المنظمة فلا بد من معرفة المؤشرات أو المعايير المباشرة والمتمثلة بكل من المقاييس الكلية والجزئية والنوعية والمؤشرات أو المعايير غير المباشرة والمتمثلة بعدم دقة البيانات عن المدخلات والمخرجات وعدم دقة المقارنات وصعوبة إجرائها بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة.⁴

تسمى أيضا بكفاءات المؤسسة، حيث يُؤخذ بها على المستوى الكلي (المؤسسة ككل)، وتمثل في " ما تكون المؤسسة على دراية بعمله وتأديته، مقارنة بما تعيشه من أوضاع تمثل الكفاءة التنظيمية ما تكون المؤسسة على دراية بأدائه " .

¹ E.Rouby,G.solle, »Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels – exemple du contrôle de gestion », Revue internationale sur le travail et la société, Université de Nice-Sophia-Antipolis CNRS ,2006, P22. Site Web au lien:

https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100512/8/F_36447420_2006Vol4_Num1pp18_44Rouby_Solle.pdf on line , consulté le 07/03/2022.

² R.S.Danirille,S.Yanik,"Les compétences organisationnelles: ver un modèle de veille a 'apprentissage à vie", Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC, 2008, P03.

³D.Gilles,"Capacités Dynamiques : le cas de HYUNDAI-KIA " , Revue Française de Gestion Industrielle vol 23, France, 2013, P03.

⁴ سمية عباس مجيد،التقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي،دراسة تحليلية في أحد المصارف، موقع الكتروني على ربط: <https://iasj.net/iasj/pdf/af88e8f472d2b6d5> on line , consulté le 07/03/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

ومن وجهة أخرى يرى " كادان " (1997) بأن الكفاءات التنظيمية تتمثل في تلك الروتينات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والسيرورات التنظيمية.

وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد، بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة .
وباعتبار أن الكفاءة الفردية هي من إهتمام وإشراف قسم إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى، فإن الكفاءات الجماعية والتنظيمية تكون محل إهتمام على مستوى إستراتيجية المؤسسة حيث تكون عنصراً محددًا لنجاح التنظيمي لمنظمات الأعمال، ويؤخذ بها أثناء القيام بالتحليل

الإستراتيجي للمؤسسة، وتحديد موقف المؤسسة مقارنة ببيئتها التنافسية . حيث أن مثل هذا النوع من الكفاءات -النادرة وصعبة التقليد -يسمح للمؤسسة من تحديد المهام والنشاطات التي تكون قادرة على تأديتها بأكمل وجه، أي أنه هو المسؤول عن مستوى ونوعية الأداء التنظيمي، ومن ثم درجة مسؤولية المنظمة مجتمعياً.

خصائص الكفاءات التنظيمية¹ : تتصف الكفاءات التنظيمية بخصائص مميزة لها عن باقي أنواع الموارد الأخرى، فحسب "Prahalad et Hamel" تتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

- ❖ ذات قيمة) فالكفاءات التنظيمية تقدم إسهامات هامة وفوائد متنوعة للزبون من خلال المنتجات النهائية)،
- ❖ المرونة(بحيث تساعد الكفاءات التنظيمية بفعالية من الوصول إلى أسواق متعددة ومتنوعة)،
- ❖ صعبة التقليد(وتكون الكفاءات التنظيمية صعبة التقليد إذا كانت ناجمة عن توافق بين نوع معين من التكنولوجيا ومهارات إنتاجية متنوعة).

ويضاف إلى هذه الخصائص ما يلي:

➤ **الاختلاف عن المنافسين(التميز)** (بحيث لا توجد إحصائية لتمثيل خصائص الكفاءات التنظيمية بين المؤسسات التي تنشط في نفس مجال الصناعة)،

➤ **الامتداد** (وهي إمكانية تطبيق الكفاءات التنظيمية على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات)،

➤ **التغير**(قيمة الكفاءات التنظيمية تتغير مع الوقت، بحيث ما كان كفاءة تنظيمية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم) .

وبشكل عام يمكن القول أن أهمية الكفاءات التنظيمية تتجلى من خلال قدرتها المتفوقة على خلق القيمة المتميزة للزبون تكيفاً مع مختلف حاجاته ورغباته، ومن خلال قدرتها على تحقيق النجاح التنظيمي للمنظمة وذلك تفرداً وتفوقاً عن المنافسين الحاليين والمستقبليين.

ثانياً: على أساس الأهمية:

¹ معزوز زكية، الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الإستراتيجية التسويقية للمنظمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2017 ص 44. موقع الكتروني على الرابط :

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewi1x_qVopz3AhUih_0HHWMHBvgQFnoECAyQAQ&url=http%3A%2F%2Fspace.univ-bouira.dz%3A8080%2Fjspui%2Fbitstream%2F123456789%2F253%2F1%2Fmemoire%2520mazouz.pdf&usg=AOvVa_w3c2Qw2Bozn7RJTc6Egez82 on line , consulté le 10/03/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

التقسيم الثاني للكفاءات، هو ما يؤخذ به في التحليل الإستراتيجي بشكل خاص والإدارة الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام، وهو الذي يرى في مستوى تميز الكفاءة بالصبغة الإستراتيجية والمحورية أخذًا بعين الإعتبار لبيئة عمل المنظمة، أي مدى محورية الكفاءات بالنسبة لمجالات نشاطاتها الإستراتيجية.

1-الكفاءات المحورية: تسمى بالكفاءة المحورية لأن يتوقف عليها بقاء المؤسسة وتطورها أو إنسجامها، وهي مفتاحية لأنها تتشكل من خلال المكتسبات الجماعية للمؤسسة والتي تتعلق على الخصوص بالتنظيم وتنسيق مختلف قدرات الإنتاج والإدماج في خطوط التكنولوجيا. لهذا يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية¹:

♦ تتبع الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

♦ تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.

♦ يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

كما عرف "*Hamel & Parahalad*" الكفاءة المحورية بأنها "التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيا".

كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة متميزة - تتطلب فترة من الزمن لبنائها، صعبة التقليد-من المهارات، التكنولوجيا، الخبرات والتي تشارك في خلق القيمة وتساهم في الميزة التنافسية، وهي ذات طبيعة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى"².

فالمؤسسة إذن مطالبة بتطوير وتحديد كفاءاتها المحورية المفتاحية وذلك من خلال:

♦ تنمية، توصيل، تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء المنظمة.

♦ الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.

♦ إكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطويرها عبر الزمن.

♦ الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة والحيلولة دون تدهورها.

ويشير المفكران "آمال" و"براهالاد" إلى أن الكفاءة المحورية هي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة من

تقديم إمتيازات إضافية للزبائن فعلى سبيل المثال، تتمثل الكفاءة المحورية لشركة "صوني" (Sony) في التصميم المصغر، أو البحث عن إمكانية الحفاظ على كل ما هو مهم على مستوى جيب الفرد .

أما "كين" و"هيلمر" (1997) فقد ميزا(عرفا)الكفاءات المحورية من خلال تحديدها لمجموعة خصائص تتميز بها هذه الأخيرة، والتي تسمح لنا من معرفتها على مستوى المؤسسة، وهي كالآتي :

¹ عذراء بن شارف، "التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير علم مكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 ص 262 . موقع الكتروني على الرابط:

<https://bu.umc.edu.dz/theses/bibliotheconomie/ABAN3024.pdf> on line , consulté le 10/03/2022.

² هاملي عبد القادر، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، مذكرة ماجستير، . تسيير موارد بشرية، جامعة تلمسان، 2011 ، ص 79 . موقع الكتروني على الرابط:

<http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/755> on line , consulté le 10/03/ 2022

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

- الكفاءات المحورية تتجلى من خلال مجموع قدرات أو معارف، بمعنى أنها ليست بمنتجات أو وظائف، بل هي عنصر يرتكز على المعرفة أكثر مما يرتكز على الموارد؛
- الكفاءات المحورية ذات طابع مرن في المدى الطويل، وهي قادرة على التأقلم والتطور، وعادة ما تكون محدودة بسقف معين(نادرا ما تتجاوز خمسة كفاءات)؛
- تعتبر من المصادر الأكثر أهمية للتحسين المستمر على مستوى سلسلة القيمة، وتمثل مجموعة المجالات المسيطر عليها من قبل المؤسسة؛
- إن جوهر الكفاءات ينبغي أن يخلق عناصر مهمة للأطراف ذات المصلحة وبالخصوص الزبائن على المدى الطويل؛ فعلى الأقل ينبغي أن تكون إحدى الكفاءات المحورية مرتبطة بخدمة الزبائن؛
- هي قابلة للتمييز مقارنة ببقية الكفاءات، فعادة ما نجدها مندرجة بدرجة كبيرة بخصوصيات المنظمة، كالثقافة التنظيمية على سبيل المثال.
- منذ ظهور فكرة تمييز الكفاءات المحورية أو المتميزة عن بقية الكفاءات الموجودة بالمنظمة، حاول المهتمون بالموضوع سرد أهم الخصائص التي تميز تلك الكفاءات، يبقى أن نشير إلى أن الكفاءة الفردية(الفرد) لا تشكل كفاءة إستراتيجية في حد ذاتها، إلا إذا كانت مندرجة في إطار مجموعة علاقات ما بين موارد وعمليات المنظمة، وهو ما يسمح من تحويلها إلى كفاءات تنظيمية، تمكنها من أن تصبح محورية في حالة توافر الشروط اللازمة لذلك.

الجدول 2 : خصائص الكفاءة المحورية¹

المؤلفون	الخصائص
(Prahalad et Hamel 1990, 1995).	مدة حياة أطول مقارنة بكل المنتجات؛ لا يمكن لفرد لوحده من حيازة كفاءة محورية؛ خالقة للقيم للزبائن؛ تساهم في خلق تمايز للمؤسسة عن منافسيها.

¹¹ أنيس كشاط ، دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال، جامعة فرحات عباس سطيف شهادة دكتوراه 2019 ص160.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

تتطور ببطء اعتمادا على التعلم الجماعي؛ ليست مرنة لكل أنواع الإستثمارات؛ تمثل ميزة تنافسية تجاه الزبائن؛ التأزر مع بقية القدرات.	(Schomaker,1992).
مجموع قدرات ومعارف؛ مرنة؛ طويلة المدى؛	(Quinn, Hilmer,1994),
القدرة على التأقلم والتطور؛ محدودة العدد؛ مصدر وحيد للتحسين على مستوى سلسلة القيمة؛ محتواة في عمق المؤسسة.	Etudes du cabinet Francis Vidal (1999)
محرك للمؤسسة؛ ذات علاقة قوية مع الزبائن؛ تعطي الوسائل الضرورية للإستراتيجية.	Etude de cabinet Rrancis vidal (1999)

Source : Carolin S.(2000) « Le Processus D'identification Des Compétences Clés :Proposition D'un Mode Opérateur », CLAREE, Université de Lille, p. 8.

2-الكفاءات الإستراتيجية: الكفاءات الإستراتيجية ما هي إلا تحديد للكفاءات الفردية والجماعية الموجودة في المنظمة، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وبهذا فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية، فالكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نادر، لأنها تترجم قدرة المنظمة على إيجاد توليفة مناسبة للحصول على ميزة تنافسية¹.

¹الهادي بوقفلول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، ملتقى التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص 207 موقع الكتروني :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

إن الكفاءات الإستراتيجية للمنظمة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، في حين أن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لإرتبط بفرد واحد، ذلك أن النجاح التنظيمي داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة، حيث تؤدي

إلى خلق عوامل للتعاقد محققة نتيجة أكبر من نتيجة كل فرد يعمل بمفرده ومن يتحقق الرهان الذي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الإستعمال الجيد لمجموع كفاءات الأفراد¹.

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية لا تعد بالضرورة كفاءات جماعية، حيث أن التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية المرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية.

لقد نال هذا النوع من الكفاءات حصة كبيرة من الإهتمام خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية كونه من المصادر الأكثر فعالية للميزة التنافسية للمنظمة؛ فكما هو الحال بالنسبة للموارد، تكون ذات طابع إستراتيجي - وبالتالي محققة للميزة التنافسية - إن كان صعب التعرف إليها ونادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للإحلال، تكون الكفاءات إستراتيجية، إذا ما توفرت فيها هذه الخصائص التي تأخذ إختصاراً (VRIO) نوجز شرحها في الآتي :

- **القيمة (V):** أي أن تكون تلك الكفاءات ذات قيمة متميزة مقارنة ببقية الكفاءات سواء كانت بشرية أو تنظيمية تتجلى قيمة الكفاءة المنفعة: تتمثل منفعة الكفاءة من خلال سيورة خلق القيمة على مستوى المؤسسة خصوصاً؛ تجاه الأطراف ذات المصلحة على غرار الزبائن، الشيء الذي يجعلها أمراً في غاية الأهمية أثناء رسم الإستراتيجيات .
- **الندرة (R):** إن ندرة كفاءة المؤسسة على مستوى السوق يجعل منها عامل تفوق للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تصبح مصدراً للميزة التنافسية ومحققة لرئوع مع الزمن، كما تعد حاجزاً أمام المنافسين.
- **التقليد (I):** إن إرتفاع درجة غموض الكفاءة تحدد مدى عجز /صعوبة المنافسين على تقليدها أو إحلالها ولهذا فإن لمفهوم " الغموض السببي " دوراً بالغ الأهمية، فمن خلاله تتحدد خاصية تعقد وضمنية وعدم شفافية (غير مرئية) الكفاءة المحورية. الشيء الذي يزيد من درجة ندرتها ومن ثم تصبح عنصراً إستراتيجياً للنهوض بالمؤسسة.
- **التنظيم (O):** حيث تكون تلك الكفاءات متميزة بتنظيم وهيكله عالية المستوى بالموازاة مع موارد المنظمة. وهنا يمكننا القول بأن الكفاءة الإستراتيجية تعتبر مفهوماً إنسانياً ذا منفعة ونادر وغامض. ويكون في إطار تنظيم أو عمل المنظمة وهو ما يجعله صعب التعبئة والتقليد والإحلال.

¹ سملاي بحضية، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 141 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

كما يؤكد ديرون (1997) ، بأن الكفاءات المحورية هي نتيجة لمزج مجموعة كفاءات، بالشكل الذي يسمح للمؤسسة من تشكيل وإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات متنوعة للزبائن وعلى مستويات مختلفة، بطريقة أكثر تنافسية مقارنة بالمنافسين في القطاع . كما تعرف بأنها" تلك النشاطات والسيورات التي تتوقف على أساسها قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تسمح لها من التحكم الجيد في عوامل النجاح المفتاحية؛ حيث ينبغي أن تكون صعبة التقليد "وعادة ما تكون الكفاءة الإستراتيجية مرتبطة بنشاط ما أو مجموعة سيورات، حيث تكون هي الأساس في خلق القيمة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة لمخاطبها الخارجي، خصوصا الزبائن أو أي طرف ذو مصلحة بالنسبة للمؤسسة.

3-الكفاءات العادية:

الكفاءات العادية هي تلك التي تجمع بين مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتميز بها أفراد الجماعة مزوجة بموارد وعلميات المنظمة، لكن خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة لا يرجع بالشكل الرئيسي لها، مقارنة بالكفاءات المحورية، كما أنها تفتقد للخصائص والميزات التي تخص الكفاءات المحورية (الندرة، المنفعة والغموض) . إن التمييز بين الكفاءات الإستراتيجية (المحورية) والكفاءات العادية- في إطار تدقيق الكفاءات -يمكن المنظمة من رسم إستراتيجيات تنافسية مرتكزة على تلك المحورية دون غيرها، لأنها ستكون المصدر الفعلي لعوامل النجاح وبلوغ أداء متميز ومستدام . كما أن التحليل الإستراتيجي المرتكز على نموذج الموارد والكفاءات، يعتمد على تحديد تلك الموارد والكفاءات الأساسية والتي تتمكن من خلالها المؤسسة من خلق قيمة للأطراف ذات المصلحة بمستوى يفوق ما يقدمه المنافسون، ومنه أداء متميز ومسؤول مجتمعيًا، ومنه ميزة تنافسية تضمن لها حصة سوقية أكبر وإحتمالات أكبر للإستمرارية والإستدامة . إلا أن هذا الأمر لن يتحقق إلا إذا تبنت المنظمة نموذجًا فعالًا لإدارة وتطوير كفاءاتها .

4- الكفاءات الجوهرية :

عرفت الكفاءات الجوهرية كغيرها من المصطلحات الإدارية تعريفات كثيرة، حيث عرفها كل من *Parahalad &* " *Hamel* بأنها" عمليات من التعلم الجماعي يتم من خلالها التنسيق بين مهارات الإنتاج والأنماط المختلفة للتكنولوجيا"، أو هي " مجموعة من المهارات وأسس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى فريق أو مجموعة العمل التي تنتج القدرة لتنفيذ العمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية القياسية"¹ وفي نفس الاتجاه يرى *Thompson & Strick land* " أنها الموارد المهمة للمنظمة وتشمل العمليات المعرفية والتعلم في المنظمة والتي تؤدي إلى ميزة تنافسية، وحتى تكون

¹ علي حسن الطائي، "تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 العدد 45 ، جامعة بغداد، العراق، 2007 ، ص114

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

الكفاءات الجوهرية فعالة يجب أن تندمج بالأفراد وهؤلاء يندمجون في موقف محدد وتمكنهم من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات السوق¹ .

من خلال هذه التعريفات نستنتج أن الكفاءات الجوهرية تتميز بمجموعة من الخصائص منها²:

♦ تمثل الكفاءات الجوهرية مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف المتقدمة التي يصعب تقليدها على الأقل في المدى القريب.

♦ تسعى المنظمة للحصول عليها وإكتسابها وتطويرها والمحافظة عليها.

♦ تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها متفوقة على منافسيها.

♦ تساهم في خلق وإدامة عوامل النجاح الحرجة والتي تضيف قيمة أساسية.

♦ التغيرات السريعة في البيئة قد تؤدي إلى تقادم الكفاءات الجوهرية، فالكفاءات الجوهرية اليوم قد لا تكون كذلك في

الغد، ولهذا فعلى المنظمات أن تبحث بصورة مستمرة عن كفاءات جوهرية جديدة أو تنمية وتطوير كفاءاتها.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن الكفاءات الجوهرية هي مجموعة العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها

المنظمة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالمنافسين.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة

تتمثل إبعاد الكفاءة في مايلي :

أ - الكفاءة العلمية: تتمثل في مجموعة التوجيهات الخاصة بالعامل المدرب على هدف النشاط و التكنولوجيا الضرورية

لإتمامه والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤددة نفسها

ب - الكفاءة الوظيفية: وهي التوجيهات المتمرن عليها و الخاصة بالنشاط وتقنياته لإتمام التنفيذ و المقصود بها أيضا

الكفاءة المرتبطة بالعلاقات مع باقي الوحدة مثل: بالنسبة للعمال يجب احترام القواعد، ومواعيد العمل

ج - كفاءات العلاقات: وهي التوجيهات المتمرن عليها و الخاصة بمجموعة العلاقات بين الأفراد وتقصد بها أيضا الكفاءة

المرتبطة بالتصرفات و الإتصال وتسير الأفراد

د / الكفاءات الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات و الطرق المستعملة داخل المؤسسة الخاصة مثلا: أنظمة التوقيت،

البنية الداخلية للمؤسسة

هـ - الكفاءات الثقافية: ترتبط بالموقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات، القيم، الأهداف الإعتقادات

¹ شبياء عبد اللطيف المشهداني، " العلاقة بين المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق ، 2002 ، ص 67

² إحسان علاوي الدليمي، " تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية في بناء الكفاءات الجوهرية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2006 ، ص 67

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

و-الكفاءة التسلسلية: هي مجموعة التوجيهات المرتبطة بالإدارة أو هي العلاقة بين السلطات المقابلة لتسلسل الإداريين، كما تعني الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير إن هذه الأبعاد الستة تمثل برامج التوجيهات التي تسمح بتدريب العامل وتنميته¹.

الأبعاد: انطلاقاً من تعريف الكفاءة يمكننا تحديد أبعادها و التي تتمثل في:

1 - المعرفة (savoir): وهي مجموع المعارف المحصل عليها بواسطة النظام التعليمي أو عن طريق التكوين و التي يكتسبها العامل خلال حياته الدراسية، وهي عبارة عن بناء متجانس من المعارف تمن الفرد القدرة على الفهم و الشرح في نفس الوقت.

وتتمثل المعرفة التي يتطلبها ممارسو الكفاءة ما في:

أ -معارف عامة (Commaissances générales) : وهي من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، فهي تلك المعارف المكتسبة وبصورة عامة يكون ذلك عن طريق التعلم الرسمي(المدريسي، الجامعي...) أو عن طريق التكوين... إلخ

ب /المعرفة الخاصة أو المتخصصة: وهي نوعان:

أ -المعرفة النظرية التطبيقية المتخصصة: تتطلب ممارسة أي مهنة جملة من المعارف النظرية و التطبيقية حول هذه المهنة، فالكفاءة لا تتوقف على المعارف النظرية فقط، بل تستدعي فهم النظرية و القدرة على إستخدام هذه المفاهيم، وإستغلالها أحسن إستغلال من خلال إعتمادها في ممارسة نشاط معين، فإكتساب هذه المعارف يجعل العامل محترف في هذا الميدان

ب -معارف خاصة بالخيط الوظيفي: وهي مكتسبة من خلال الخبرة و المسار المهني ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل، المصلحة، المنظمة، الأمر الذي يسمح للفرد التصرف بدقة مثلاً: قواعد الأمن في الورشة... إلخ

ج -المعارف العلمية أو الإجرائية Connaissances procédurales: هذا النوع يسم بتحديد كيفية التصرف أي تحديد كيفية العمل فهي تصف النشاط المراد إنجازه كالإجراءات المتعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما، طريق إنشاء مخطط للتكوين.

2-المهارة sarvoir faire: تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما " المعرفة " و المتمثلة عن طريق إكتساب لنوع

معرفي و"التطبيق " و الذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ خدمة لهدف محدد وتجمع المهارة ثلاثة أبعاد ثانوية:

أ -المهارة العلمية sarvoir faire opérationnels : تكسب هذه المهارة أساساً عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضاً أن تكون موضوع تعلم ويسمح هذا النوع من المهارة بتنفيذ و إجراء العمليات الفعالة و التي نذكر منها:

*إستعمال الإعلام الآلي

*توظيف طريقة واقية من الأعطاب

¹ دفايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات المنظمة العربية للتنمية والإدارية، القاهرة، مصر، 2019 ص107.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

* إدارة إجتماع لبحث المشاكل الحاصلة في الميدان التجاري

ب - مهارة التواصل : **savoir faire ralionnels coopérer**: هي مجموعة القدرات التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، فهي مكتسبة ليس فقط عن طريق الصيرورة المهنية و إنما عن طريق إحتكاك الفرد مع محيطه

بصفة عامة و أمثلة عن هذه المهارات

* إدارة حوار هاتفي مع زبون غاضب

* العمل في فريق

* التفاوض مع مسؤول¹.

المبحث الثاني : ماهية إدارة الكفاءات

المطلب الأول : مفهوم إدارة الكفاءات

ظهرت مقارنة إدارة الكفاءات في الثمانينات من القرن الماضي كفكر جديد في إدارة الموارد البشرية، نتيجة لتغيرات البيئة العامة للمؤسسة وتمثل المستوى الأعلى لأسلوب الإدارة بالكفاءات، ومن خلال هذا المبحث نقوم بتعريف الإدارة بالكفاءات؟ و ماهي مراحلها و أهميتها؟ و المحددات التنظيمية لها؟ هدفها الأول كان التحرر من نموذج " مناصب العمل " الذي كان مفروضا في السبعينيات، بحيث إرتكاز نموذج الكفاءة على تحرك الموظفين وتسيير القدرات البشرية، ومع التغيرات الكبيرة و المتسارعة، حيث زادت الحاجة إلى مقارنة فعالة لتوقع الإحتياجات المستقبلية للمؤسسات وإعداد الأشكال التنظيمية وكفاءات الموظفين لتحقيق المتطلبات الجديدة من أجل ضمان القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث ظهرت مقارنة " إدارة الكفاءات " في عالم الإدارة مع ظهور العديد من الأعمال والمفاهيم والمؤلفات حول هذه المقاربة، وتعد إدارة الكفاءات واحدة من بين الأدوات الأساسية للأداء الإقتصادي للمؤسسة، والذي يدمج ضمن الإستراتيجية العامة لهذه الأخيرة، ومن الضروري فهم كيف تتم إدارة الكفاءات في المؤسسة، بحيث أنها لا تتم عشوائيا، بل أن الطرق المستخدمة في ذلك يجب إختيارها و إتباعها بعناية².

ومن أهم التعريفات التي أعطيت لإدارة الكفاءات البشرية ما يلي :عرفها الباحثين (Martine le Boulaire, Didier Retour) على أنها " مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي

¹ مقدود وهيبية، أسلول الإدارة بالكفاءات لتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، دفعة 2015 - 2016، ص40

² Calisti, B., & Francis, K. (2005). RH et développement durable: une autre vision de la performance. France: Editions d'organisation. P 40.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة وإستراتيجياتها وثقافتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة¹ .

وعرفت أيضا على أنها " :إستخدام أساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات وذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد ذوي الكفاءة للمؤسسة، وصقل وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم، وكذلك إستخدامها وإستثمارها في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة"². ويعتبر كل من (M.Ieder, S.Michel) تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يمكن تفصيله بوصف الكفاءات المربوطة بالمناصب الحالية والمستقبلية، وتحليل الكفاءات المتوفرة في الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومقارنة الكفاءات وتحضيرها من أجل إتخاذ القرار.³

وعرفت إدارة الكفاءات البشرية على أنها " :عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على إستقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين بها."⁴

تعريف: الإدارة بالكفاءات هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بإستغلال القدرات و المهارات التي تخولها من أجل الحصول على كفاءات فردية، جماعية، تنظيمية تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

وهي تلك: " مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير كفاءات الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى، بهدف نجاح المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"

ويقول Beirendonh في الأطار أن: « إدارة الكفاءات تتطلب تكامل عمودي و آخر أفقي إلا أن تحقيق إدارة الكفاءات ناجحة مرتبطة بتكامل أفقي أكثر منه عمودي » حيث يشير التكامل العمودي إلى تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا إستراتيجياتها بحيث أن تكون الكفاءات مختارة ومنظمة و مطورة، أما التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف أنشطة الموارد البشرية فيما بينها.

وعرفت كذلك أنها: « التأثير في المعارف وكفاءات وسلوكيات الموارد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل »

وكذلك: « هي مجموعة النشاطات التي تساهم في تحقيق مهمة التنظيم و تحسين الأعمال للشركاء و أيضا توظف وتنمي بالطريقة الأمثل الكفاءات الفردية و الجماعية »

¹ حمادي نبيل ، و نذيرة رقي (.جوان 2017).أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال .مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية .المستدامة، ص154 . موقع الكتروني على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/299/5/2/32687> on line , consulté le 12/02/2022.

² بن سالم أمال ، و راجح بوقرة . (2017) . دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة ، (حالة مؤسسة كوندور بيرج بوعريريج . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 18) . ص 45. موقع الكتروني على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/324/10/18/40340> on line , consulté le 12/02/2022.

³ Gazier, B. (2004). Les ressources humaines. Paris: la découverte, 3é édition. p48.

⁴ بن مير عبد الباقي (2014 - 11-22) تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة سوناظرك المديرية الجهوية قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود . أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ص69. موقع الكتروني على الرابط:

[Error! Hyperlink reference not valid.](#) on line , consulté le 12/02/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

وكذلك أنها " : تصميم و تنفيذ، ومتابعة خطط عمل متجانسة لهدف تقليص الفروق بين الإحتياجات و الموارد البشرية للمنظمة بشكل مسبق من حيث الكفاءات و الحجم تبعاً لخطتها الإستراتيجية أو على الأقل تبعاً لأهدافها على المدى المتوسط، كما أنها مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد و فرق العمل بحد .تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد»

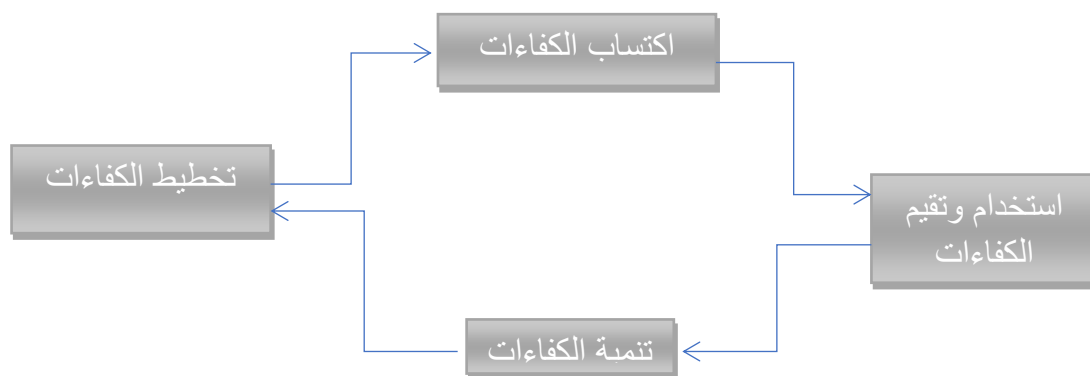
وتعرف كذلك : « هي تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها، وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل، والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة » ومن خلال هذه التعاريف : نحاول إعطاء التعريف التالي لإدارة الكفاءات:

«تسير الكفاءات عبارة عن مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعني بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم و إستثمارها و المحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب و البعيد»

المطلب الثاني : مراحل إدارة الكفاءات:

لم يعد كافياً أن تؤدي منظمات الأعمال التي تريد النجاح والتميز في أعمالها بالطرق التقليدية، وهي بممارستها لا تقف عند حدود النجاح والفاعلية، إنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير وغيرها من المبادئ سمات مميزة لها، وفقاً لهذا يصبح تعاملنا مع قضية إدارة الكفاءات باعتبارها سلسلة عمليات متكاملة تستهدف الوصول بالأداء إلى المستويات المشهودة لها بالتميز والتفوق، ومن أجل ذلك تم إقتراح نموذج يتضمن أهم العناصر الأساسية التي تستهدف إدارة خلاقة للكفاءات في أية منظمات الأعمال وتتمثل مراحل إدارة الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 03 : مراحل إدارة الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم وأبحاث، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 2

1 زكية بوسعد، اثربرامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية والاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008 - 2007، ص 35 موقع الكتروني على الرابط:

http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_details/2833----- on line , consulté le 25/02/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

تتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي¹:

تخطيط الكفاءات : وتكون من خلا تحديد الإحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصفا لمناصب التي تكشف عن مختلف المعارف، و المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

اكتساب الكفاءات (الإستقطاب) : يتضمن إكتساب الكفاءات كل من إستقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات إستشارية والتعاون مع مؤسسات أخرى. ويعرف الإستقطاب بأنه "عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم إختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف".

تنمية وتطوير الكفاءات البشرية : هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، إستعداداتهم وإتجاهاتهم . ويذهب البعض إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها وإكتشاف إمكانيات نمو محيطها.

استخدام و تقييم الكفاءات : وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب وإكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحقق من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، وبتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة وأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات. ويمكن تلخيص المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات السابقة فيما يلي :

* معرفة جيدة لهيكل المورد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية لهرم الأعمار وتوزيع التكوين، و مستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين و المؤشرات النوعية لواردتها من خلال أنظمة التقييم

¹ قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي - برلين. ألمانيا - العدد السابع-جانفي 2020 ص145-151 موقع الكتروني على الرابط:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

* توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الإحتياجات من الكفاءات، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة
* وضع مخططات التوظيف و التكوين و الحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات
وليس من السهل وضع هذه المخططات للإعتبارات التالية:

* إستدام سياسة التوظيف بأولويات الحاجات في المدى القصير

* صعوبة إيجاد التوازن بين إكتساب طرق المستعملة هذا من جهة ومن جهة أخرى التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة
في الوظائف الجديدة مستقبل.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الكفاءات

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية¹:

* تقدير أقل للكفاءات الملائمة للوظائف

* تحكّم أفضل في النتائج التغيرات التكنولوجية و الإقتصادية

* الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة : المؤهلة " و تنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل

* الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع

* إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل (Carrières)

* تقليل المخاطر و التكاليف الناجمة عن الإختلالات

* إختبار برمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل

-وضع أسس مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسم بتحقيق أهداف المؤسسة

-تحديد إحتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجياتها

-ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات و التأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليه.

تسعى إدارة الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المنظمة ومن أهمها :

-هدف إجتماعي: يتمثل في مساهمتها في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل العاملين؛

-هدف أخلاقي: ويتمثل في عدالة إدارة الكفاءات البشرية عند قبول المترشحين وإختيارهم وإستئجارهم وتدريبهم

وتطويرهم وترقيتهم على أساس الكفاءة، فضلا عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الإجتماعي المطلوب؛

1 التاج مزبان. عمار درويش (2013). التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت – بني صاف (S.ci.b.s.مجلة الاستراتيجية والتنمية ص 4 . موقع الكتروني على الرابط:

<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/10836?show=full> on line , consulté le 25/02/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

- هدف إقتصادي: يتمثل في تحليل وتفسير كلف وأرباح نشاطات إدارة الكفاءات البشرية (تخفيض الكلف/العائد على الإستثمار) مثل الإنتاجية، الرواتب، التدريب، النقل والتقاعد، وغيرها؛
- هدف تنظيمي : يتجسد في دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة في الكفاءة والفعالية، فضلا عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والتنوعية؛
- هدف وظيفي: يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل، فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدربين ومحفرين بشكل جيد أي تحقيق الإستخدام الأمثل والرشد للكفاءات البشرية؛
- هدف شخصي: يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلا عن تحقيق أهداف الفرد وجماعات المنظمات والمجتمع، مع السماح بأن يصبح المرء إذ تمنى كائناً نوعياً يعمل دائماً بأجود ما عنده؛
- هدف صحي وأمني: يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والإهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة وبهجة وأمان؛
- هدف عالمي: إن أحد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في إدارة كفاءاتها البشرية في إستثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية؛
- هدف مستقبلي: إن إدارة الكفاءات البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على إنجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.

المطلب الرابع: مستويات إدارة الكفاءات

نظرا لتعدد التسميات المتعلقة بالجانب العملي للكفاءة (تسير، إدارة الكفاءات أو الكفاءات، نهج الكفاءة، نموذج الكفاءة) ثم تحديد ثلاثة مستويات لإدارة الكفاءات

*المستوى الأول: تسير الكفاءات la gestion des compétences : يمثل هذا المستوى المرحلة الأولى من سيرورة شاملة خاصة بالكفاءات وهو مستوى وصفي إذ يسمح بإعداد مرجعية للحرف و الوظائف و المناصب ومرجعية لمجموعة الكفاءات

الضرورية لضمان حسن سير عملها، تقود هذه العملية إدارة الموارد البشرية بمساعدة من خبراء في المهن و الوظائف .

*المستوى الثاني: إدارة الكفاءات le management par le compétence : يهدف هذا المستوى إلى تطوير الذكاء الجماعي للمؤسسة و يتعلق بوضع الكفاءة في قلب القضايا الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة، كما يتعلق بإدارة الكفاءات المفتاحية الضرورية لحسن سير أعمال المؤسسة.

*المستوى الثالث: توفير وتصوير الكفاءات الإستراتيجية و الحفاظ عليها: الكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث في الكفاءات الإستراتيجية و التي هي الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة و المكانة التنافسية من جهة، والتي بإستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية من جهة أخرى ولذا فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات وتصويرها بما يضمن

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

لها تحقيق التميز، الذي تسعى إليه و الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكا للمؤسسة و الحيلولة دوم تدهورها¹.

➤ متطلبات إدارة الكفاءة:

للتأكد من وجود التسيير بالكفاءات في أرض الواقع، قامت مديرية النشاط و البحث و الدراسات و الإحصاءات الفرنسية "DARES" بتحقيق أطلقت عليه : العلاقات الوظيفية و المفاوضات في المؤسسة الفرنسية "وقد خلصت هذه الدراسة على أنه يجب توفير خمسة علامات تؤكد بأن المؤسسة تطبق فعلا منهج التسيير بالكفاءات وتتمثل هذه العلامات في²:

تكاليف التكوين: فحسب زارافيان التكوين أصبح أداة مدرجة في النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات، ويجب إذن أن

يوافق هذا الأخير سياسة حقيقية للتكوين و التي يقترح التحقيق أعلاه فهمها إنطلاقا من مستوى تكاليف التكوين

-المسؤولية و الاستقلالية: بعدما تميزت أساليب التسيير الكلاسيكية بقيود الإنصياع لأوامر المسؤولين و اللوائح، جاء هذا النمط الجديد ليمنح للأخير بعض الإستقلالية، فشجعه للمبادرة و تحمل المسؤولية ونتائج هذه المبادرة، ولذلك

إستخدم التسيير بالكفاءات كأسلوب للإدارة يجب أن يرافق بمسؤولية الأجراء وبعض الإستقلالية في العمل

-تقييم الإجراء: يعتبر تقييم الإجراء مرحلة أساسية في العلاقات بين المؤسسة و العاملين بها ويمكن أن يكون الفرصة لتجنب الأزمات التي من الممكن حدوثها فالتقييم في الحقيقة يلعب دورا مهما في تسيير المسار المهني و تأجير العمال، ويعتمد على عمليات التقييم الدورية في تحفيز وتوجيه العمل، وفي تطوير الجوانب الشخصية للعمال، كفاءاتهم و مهارتهم، وهي تسمح أيضا للمؤسسات من تبرير القرارات والنشاطات في مجال الموارد البشرية (التحويل و الترقية... إلخ)

وبالنظر للدور الهام للتقييم الدوري سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين، فإن إستخدام أو إعتقاد نموذج التسيير بالكفاءات لا يكون فعالا إلا بوجود مقابلات التقييم و المتابعة لمجموع العاملين

-رقابة المسؤولين: يركز تعريف التسيير بالكفاءات على ديناميكية النشاط ومساهمة الافراد في القيام مهن هذه الدينامكية لا يمكن أن تنتج في إطار مهني أين تكون رقابة المسؤولين دائمة، لهذا لا يمكن لمنهج التسيير بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العبي على الإجراء لذلك، يرتبط التسيير بالكفاءات إيجابيا بتضائل رقابة المسؤولين والتأكيد على المتابعة الدائمة المستمرة، التي من الضروري توفرها لإنشاء وبناء المنهج الإداري الجديد للتسيير بالكفاءات.

¹ عذارى بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية و تطبيقات عملية، CYBRARIANS JOURNAL، ص 6. العدد 41 مارس 2016. موقع الكتروني على الرابط: http://www.journal.cybrarians.org/images/041/Cybrarians_Journal_041_Res_05.pdf في: 2022/02/22.

² Ouerghi, Malika. la gestion par la compétence une pratique managériale : en voie d'émergence au sein de l'entreprise française :du discours aux pratique. XVIème conférence internationale du Management stratégique. Montréal : AIMS. 6-9 J UIN 2007. P07. Site Web au lien: <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2152-la-gestion-par-la-competence-une-pratique-managieriale-en-voie-demergence-au-sein-de-lentreprise-francaise-du-discours-aux-pratiques/download> on line , consulté le 05/03/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

-تظافر المستويات الثلاثة لمنهج الكفاءات :التسيير بالكفاءات يقضي في الحقيقة بضمن تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة للإستراتيجية (من التخطيط إلى التنفيذ وبين إيقاعات التخطيط) الدورة الإستراتيجية الطويلة،الدورة الإستراتيجية القصيرة للإستجابات إلى رغبات الزبائن و الشركاء بصفة عامة فإذا كان الترابط بين التخطيط والتنفيذ مهما قبل كل شئ فإرتباط المستويات أيضا مهم، وبالعودة إلى مقارنة تجزئة الكفاءة إلى فردية، جماعية وتنظيمية فإن التسيير بالكفاءات يقوم في الحقيقة على ترابط مزدوج بين المستويات المختلفة وهذا الترابط الأساسي يضمن خلف القيمة الإقتصادية.

-الإعتماد على إستراتيجية المؤسسة و إمكانات الأفراد: تبنى التسيير بالكفاءات سيكون من خلال إعداد إستراتيجية المؤسسة مع الآخرين بعين الإعتبار الإمكانات التي يقدمها الأفراد قبل الجهود التي يقومون بها، فالإستراتيجية الجديدة كما يراها (GMillan) ميلان تتمثل في مجمل الكفاءات المهنية و القدرات التنافسية، لذلك فإيجاد التوليفة المناسبة بينهما تمنح للمؤسسة المكانة التنافسية، كما أن هذه النظرة الإستراتيجية تقوم على إعطاء الأسبقية للمورد البشري في عمليات التكوين وتنمية الكفاءات، و المعارف، وتسييرها، فحفاظة الكفاءات الإستراتيجية أصبحت هي التي تحدد وتتحكم في كل العمليات التسييرية و التنظيمية

-توفير وتصوير الكفاءات الإستراتيجية و الحفاظ عليها :الكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث في الكفاءات الإستراتيجية و التي هي الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة و المكانة التنافسية من جهة، والتي بإستطعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية من جهة أخرى ولذا فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات وتصويرها بما يضمن لها تحقيق التميز، الذي تسعى إليه و الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكا للمؤسسة و الحيلولة دوم تدهورها.

المبحث الثالث : ماهية النجاح التنظيمي

ان جميع المنظمات على اختلاف أنواعها و أهدافها و أنشطتها تحتاج الى استعمال معايير للحكم على نجاح المنظمة ، و انه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المنظمة ولم يعد مقبولا الاعتقاد بوجود معيار عالمي واحد للحكم على نجاح المنظمات .

المطلب الأول : مفهوم النجاح التنظيمي :

كما هو الحال مع العديد من المفاهيم الأخرى لا يتفق جميع المؤلفين على تعريف واحد لمفهوم النجاح التنظيمي .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

تعريف heerwagen : النجاح التنظيمي هو القدرة على تحقيق وخلق اهداف المنظمة وكذلك استمرارها في المحافظة على التنافس من خلال الرؤية و الأهداف والتخطيط و العمليات و التحسين المستمر و الثقافة العالية و القيادة الاستراتيجية¹.

تعريف الشماع وحمود:

النجاح التنظيمي هو مرحلة نوعية و جديدة في تطور تحديد توجه المنظمة لتحقيق أهدافها بدأ بمفهوم كفاءة المنظمة مروراً بمفهوم الفاعلية وصولاً الى نجاح المنظمة²

المبحث الثالث : اساسيات النجاح التنظيمي :

المطلب الأول : تعريف النجاح التمظيمي

هو تلك النظرة الشمولية التي تحقق التلازم بين المعايير طويلة الأمد و قصيرة الأمد ، و بين المعايير الداخلية و الخارجية ، و بين معايير النتائج و العمليات و ربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق توقعات جميع أصحاب المصلحة³.

- مما سبق نستنتج ان تعريف النجاح التنظيمي هو: استمرار في خلق المستقبل للمنظمة كما تراها لتوفير الاحتياجات المحتملة لعملائها ، واستثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي و المساعدة في تحفيز أعضاء المنظمة على تحقيق الرؤية و الأهداف و تعزيز السلوكيات الأساسية اللازمة لنجاح المنظمة .

المطلب الثاني : أهمية النجاح التنظيمي :

- يمكن المنظمة من مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة و الاحداث الطارئة المتعلقة بالجوانب المالية و المادية الخ .
- ان النجاح التنظيمي يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين و يوفر لهم الظروف التي تساعدهم على الابداع و التجديد و الابتكار
- يوفر سمعة جيدة لدى الأطراف الخارجية المتعاملة مع المنظمة .
- يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف و الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة على المدى القريب و البعيد .
- يساعد المنظمة على توفير احتياجاتها البشرية و المادية و المعنوية و المعلوماتية وفق ما تحتاجه .
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوي الموظفين ضد المنظمة .

¹ - م.م شعيب احمد عزيز ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 2 ، 2021 ، ص 35

² - م.م زيد خوام محمود ، البيضة الاستراتيجية و تأثيرها في النجاح التنظيمي ، بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة ، وزارة الصناعة ، ص 12

³ - م.م زيد خوام محمود ، مرجع سابق ، ص 12

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار امكانياتهم وقدراتهم وبما يؤدي التقدم و التطور .
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج هذه العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة¹.

المطلب الثالث : ابعاد النجاح التنظيمي :

تعرف بانها تلك المقاييس التي تعتقد بانها تبين لنا اثر اعمالنا وهي قد تكون معايير كمية و ادراكية قابلة لقياس بطريقة معينة بحيث تعكس غرض ورسالة المنظمة .

يرى بعض الباحثين الاختيار سيكون على معياري الكفاءة و الفاعلية بحيث ان التعدد في المعايير سيعطي اكبر مؤشرات جيدة عن النجاح التنظيمي اكثر من التركيز على معيار واحد لقياس مدى نجاح المنظمة².

الفرع الأول : الكفاءة:

تعني الكفاءة الرشد في استعمال الموارد البشرية والمادية و العلمية و المعلومات المتاحة .وتعرف الكفاءة بانها تحسين واستقرار و اتقان الأساليب او الإجراءات الحالية لبلوغ اعلى كمية ونوعية بادنى تكاليف ممكنة .

مؤشرات الكفاءة :

أ- الكلفة :

تعد الكلفة مؤشرا رئيسيا لان التكاليف تعتمد لقياس جوانب الأداء المنظمي جميعها وتعد حسابات الكلفة دليلا بارزا لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة و يمثل مؤشر تخفيض الكلف دليلا على تحسين الكفاءة مع المحافظة على نوعية المخرجات وكميتها .

ب- الابداع :

أجبرت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات حاجتها الى الابداع ، فسارعت لتبني سياسات الابداع وانشاء وحدات إدارية مثل البحث و التطوير. ، تستهدف رعاية الابداع والتنمية في المنظمة .

¹ - ياسين رشيد هاشم ، د .عبد الرزاق الشخلي ، دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي ، بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة ، مجلة 27 ، عدد 125 ، 2021 ، ص 27

² م.م إسحاق يوسف حمدان ، ماجستير إدارة اعمال القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي ،بحث استطلاعي لاراء عينة من المدرسين في كلية التربية ، جامعة سمراء ، المجلة 25، العدد 111 ، 2019 ، ص 209 موقع الالكتروني على الرابط:

<https://doi.org/10.33095/jeas.v25i111.1621> on line , consulté le 05/03/2022.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

الفرع الثاني : الفاعلية :

توجد مداخل عديدة للفاعلية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين ونجد ان هناك اتفاقا حول بعض الابعاد منها :

ا- مدخل القدرة على تحقيق الأهداف :

إن الفاعلية الحقيقية هي حصيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها سواء كانت هذه تمثل غاية وجود المنظمة في البيئة ان تعكس حقيقة الاهداف العملية لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات و بقاءها و تكيفها و نموها في المجتمع .

ب- مدخل القدرة على التكيف :

انه يعكس قدرة المنظمة على توقع المشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجهها في المستقبل و إمكانية إيجاد السبل المناسبة للسيطرة عليها قدر المستطاع .

ج- مدخل العمليات الداخلية :

تكون المنظمة فاعلة اذا تدفقت المعلومات بسلاسة و يسر و سهولة و سادت روح الانتماء و الالتزام و الرضا الوظيفي بين العاملين ، والنظام السليم من المنظور السلوكي يتصف بأدنى قدر من النزاع الضار و الصراع السياسي و المناورات السياسية .

د- مدخل تأمين الموارد:

يركز هذا المدخل على مدخلات المنظمة بدلا من مخرجاتها وتكون المنظمة فاعلة اذا استطاعت تأمين الموارد النادرة و ذات القيمة من البيئة

و النجاح في تكاملها و ادارتها وضرورة للإنتاج والموارد البشرية و راس المال و الخبرات الإدارية و يركز على ضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

هـ- مدخل رضا الجماعات و الأطراف الرئيسية : تعتمد المنظمات على الناس و في الوقت ذاته تؤثر في حياتهم وبالتالي يمكن عد رضا الأطراف الرئيسية المتعاملة مع المنظمة معيار هام في فاعلية المنظمة و التحدي الذي تواجهه إدارة المنظمة هو محاولة إيجاد توازن سليم بين مصالح الفئات المختلفة و تحقيق ادنى درجة من رضا جميع الفئات .

و- مدخل النظم :

يقتضي هذا المدخل النظر للمنظمة بوصفها كيانا مركبا و تتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها ان هذا المدخل لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف ولكنه يراها جزءا وعنصرا واحدا من عناصر عديدة لابد من التركيز عليها جميعا ليضمن استمرار المنظمة وقدرتها على الحصول على الموارد اللازمة بما يكفل لها الاستقرار و الاستمرار و إيجاد علاقات فاعلة مع المجتمع و البيئة المحيطة .

الفرع الثالث : الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية الأداة الفعالة لنجاح أي منظمة ، اذ انها نلعب دورا جوهريا في تماسك الافراد و تعزيز الحفاظ على الهوية الجماعية ، باعتبار المرشد الأساسي و المهم في توجيه سلوك الافراد العاملين بالمنظمة و مساعدتهم لكيفية التصرف في المواقف .

خلاصة

نخلص في نهاية هذا الفصل أنه كلما تعمقنا في مفهوم الكفاءة التي تتصف بالغموض والتعقد بقدر ما زاد من تحدي فهم والإلمام بالممارسات التي تندرج ضمن مسار إدارة هذه الكفاءات، على الرغم من الشكل الذي كانت تدرس به الكفاءات وإدارتها كحقل يمتد في جذوره إلى كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية؛ إلا أن هذه الأخيرة وإلى زمن ليس ببعيد، قد أصبحت تهتم بتحديد وتوضيح العلاقة بين الكفاءات والنجاح التنظيمي في المنظمات الأعمال؛ ففي الوقت الذي تهتم فيه إدارة الموارد البشرية بإدارة الكفاءات الفردية والجماعية، من خلال السعي وراء سبل تطويرها وبنائها وتعبئتها وفق منطق الكفاءات؛ وتؤكد ذلك من خلال اعداد العديد من الدراسات التي ربطت موضوع الكفاءات بالأداء؛ إلا أن انعدام الشبه تام على حسب رأي الباحثين من تلك الأبحاث التي عنيت بدراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات بمستوياتها الثلاثة الفردية والجماعية والتنظيمية، مع النجاح التنظيمي للمنظمات الأعمال، ومن ثم ربط النجاح التنظيمي بأبعاده الثلاث الكفاءة و الفاعلية و الثقافة التنظيمية، وهو ما سنحاول معالجته في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة .

الفصل الثاني : الأدبيات النظرية

الأدبيات التطبيقية

(الدراسات السابقة)

تمهيد :

تعتبر الدراسات السابقة جزءا لا يتجزأ من خطة البحث العلمي، وذلك للأهمية البالغة التي تلعبها داخل هذا المجال من إكتساب معلومات، تجنب الأخطاء، تطوير الأفكار... الخ، حيث أن الدراسات السابقة أصبحت تمثل للباحثين المصباح الذي يبين الطريق المظلم في شتى المجالات باعتبارها العنصر الأساسي الذي يسمح للباحثين بتحديد مشكلة دراسته والهدف منها وكيفية التعامل معها، فهي تعبر عن السند الذي تقوم عليه كل من الفرضيات وصولا الى صحة النتائج التي تم ابرازها من طرف الباحثين.

أن الدراسات السابقة تعتبر الركزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثان للوصول إلى مشكلة الدراسة وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والنماذج العملية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج وأهم التوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات.

ومن خلال تناول الباحثان للدراسات السابقة المرتبطة بعنوان ومكونات الدراسة الحالية، أمكن من تقسيم وتصنيف الدراسات إلى ثلاث مباحث أساسية (الدراسات باللغة العربية، الدراسات باللغة الأجنبية، موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة) تشتمل كل منها على عنوان الدراسة والأهداف المقصودة منها والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وتحليلها ونقدها؛ وذلك ليتمكن الباحثين من تحديد أهم الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها، وتحليل وتحديد الفجوة البحثية وتحليل الجوانب الإضافية التي يمكن للباحثين إضافتها والوصول إليها، وفي ضوء ما سبق فسوف نقوم في هذا الفصل بتناول ما يلي :

القسم الأول الذي يربط ادارة الكفاءات ، والقسم الثاني الذي يربط بالنجاح التنظيمي.

والقسم الثالث المتعلقة بالدراسات باللغة الأجنبية لإدارة الكفاءات و النجاح التنظيمي .

المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات

- رسالة دكتورا تحت عنوان : "الادارة بالكفاءة في تحسين المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة احمد سرير, كمال (16-03-2022) جامعة لونييسي علي لبليدة2.

دراسة حول موضوع الادارة بالكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية مؤسستي مجمع سيم و الديوان الوطني للحبوب والفواكه بالعفرون، وهذا من أجل اختبار الادارة بالكفاءات من

خلال رؤية الإدارة العليا للمؤسسة للكفاءات، الكفاءات الأساسية (الاستراتيجية)، وتطوير مخزون الكفاءات عن طريق إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات، ودورها في تحسين أداء المورد البشري والذي تم قياسه من خلال (الجهد، المهارات والمعارف، نوعية العمل، والانضباط في العمل)، توصلت إلى أن الإدارة بالكفاءات لها دور فعال في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية¹.

- رسالة الماجستير تحت عنوان: " أثر كفاء راس المال البشري على مردودية المؤسسة الاقتصادية" دراسة مفلح، شمس الدين ، ماستر أكاديمي تخصص: التسيير الاستراتيجي . جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم سنة 2020 .

دراسة حول موضوع الكفاءات البشرية باعتبارها قادرة على الابداع و التطوير و الاستثمار المعلومات و حسن الادارة ، و لهذا يجب على المؤسسات الاهتمام برأس المال البشري بوصفه أهم مكون من مكونات المؤسسة و إدارته من أجل رؤية موضوعية والمهارات العالية حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين كفاءة رأس المال البشري و مردودية المؤسسة وهذا ما يعكس أثر الكفاءة على مردودية المؤسسة الاقتصادي².

- رسالة الماجستير تحت عنوان: " دور إدارة الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملينة الساحل" دراسة بن حمدادة نجاة ماستر أكاديمي تخصص: التسيير الاستراتيجي جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم سنة 2020 .

دراسة حول موضوع الادارة بالكفاءات ، و حتى تضمن المؤسسة استمرارها و بقائها في ظل محيط عالي التنافسية تلجأ الى الاعتماد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم و محددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات ، خاصة في ظل التحول الى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم تتمين الموارد الغير ملموسة ، حيث مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية ، و بتنوع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة ولتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز³.

- رسالة الماجستير تحت عنوان: "دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية" دراسة بركان مو الشيخ ،سنة

2018 جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير و تسخير جميع الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك، و التي من أهمها المورد البشري، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد و الكفاءات البشرية باعتبارها قادرة على الإبداع و

¹ احمد سرير، كمال ، الإدارة بالكفاءة في تحسين المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتورا في علوم التسيير ، جامعة لونيبي علي لبليلة في (16-03-2022)،موقع الكتروني على الرابط:

<https://www-pnst-erist-dz.snd1.arn.dz/detail.php?id=934236> on line , consulté le 10/04/2022.

² موقع الكتروني على الرابط:

<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/16214> on line , consulté le 22/03/2022

³ موقع الكتروني على الرابط:

<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/16191> on line , consulté le 22/03/2022.

التطوير و الاستثمار المعلومات و حسن الإدارة، و لهذا يجب على المؤسسات الاهتمام بالموارد البشري بصفته أهم مكون من مكونات المؤسسة و إدارتها و استثماره استثماراً أمثلاً من قبل المؤسسات من أجل ضمان بقائها، وتحقيق أعلى مردودية ممكنة، و لن يتحقق كل ذلك إلا من خلال رؤية موضوعية و مقدرة عقلية فضلاً عن الخبرة المتجددة و المهارة العالية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بن كفاءة المورد البشري ومردودية المؤسسة وهذا ما يعكس دور الكفاءة على مردودية المؤسسة الاقتصادية¹

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالنجاح التنظيمي

- رسالة الماجستير تحت عنوان : "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات " دراسة طحور سيف الدين، التخصص : إدارة أعمال، جامعة العري بن مهدي، أم البواقي سنة 2021.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التعلم التنظيمي ، في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.من خلال دراسة المنظمات تم التوصل إلى أن هذه المنظمات أغلبيتها تعتمد على التعلم بمختلف مستوياته من أجل زيادة معارف و مهارات أفراد و تبادل الخبرات بينهم ، وتسعى لاكتساب المعارف من الزبائن و الموردين و المنظمات الأخرى من أجل تحسين أدائها الوظيفي و هذا ما ينعكس على أدائها ككل².

- رسالة دكتوراه تحت عنوان : "أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزويو " دراسة بطاهر بختة ،تسيير استراتيجي دولي ،سنة 2018 جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

تهدف هذا الدراسة إلى التعريف بأهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. ولهذا قمت بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سوناطراك وهي مؤسسة اقتصادية جزائرية تنشط في قطاع المحروقات، حيث قمت بالتحليل الاستراتيجي الداخلي لهذه المؤسسة وذلك بتركيز على مكوناتها الثلاث الهيكل التنظيمي

¹ موقع الكتروني على الرابط :

<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/6462> on line , consulté le 22/03/2022.

² موقع الكتروني على الرابط:

<http://bib.univ->

<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/12614/1/%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A9%20%D9%85%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%20%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A.pdf> on line , consulté le 22/03/2022.

والثقافة التنظيمية والموارد، من اجل معرفة نقاط قوة وضعف لهذه المؤسسة ومدى مساهمة هذا التحليل في تحسين أدائها التنظيمي، وهذا من خلال توزيع استبيان على إطاراتها لمعرفة وتحليل متغيرات الدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن هذه المؤسسة لا تقوم بتحليل بيئتها الداخلية كما يجب، أما في ما يخص أدائها التنظيمي فهو جيد ويتحسن باستمرار، ولهذا قمت باقتراح بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تحسين تحليل الداخلي لهذه المؤسسة.¹

- رسالة دكتوراه تحت عنوان: " أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك " دراسة لعمارة سرور ، تسيير في 2019/11/04 ، جامعة محمد صديق بن يحي جيجل.

تهدف هذا الدراسة إلى التعريف إن شدة المنافسة الحالية تتطلب من المنظمات أن تكون عالية القدرة على المنافسة من خلال إبداع مستمر لذا فهي تحتاج إلى بناء مصادر عوائدها المستقبلية من خلال تعظيم معارفها الضمنية والصريحة والإهتمام بمختلف عملياتها وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات والنجاح التنظيمي

- رسالة دكتوراه تحت عنوان: " أثر إدارة المواهب على الأداء المتميز: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية" دراسة جيراتشا دنيا ،إدارة الموارد البشرية في 2022/01/02 ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

تهدف هذا الدراسة إلى ضمان أداء فعال للمؤسسات تركزت المنافسة بينها على امتلاك الموارد البشرية المؤهلة و ذات المهوبة و القدرات الفائقة من خلال البحث عن الثروات الفكرية و المهارات الابداعية و الإهتمام بالبحث العلمي، و أصبح نتاج العقل الإنساني و تراكم الإبداع العلمي و التقني سيمة العصر الجديد و الذي انعكست لذاته على إدارة المنظمات التي أصبحت بحاجة إلى المواهب التي تتسم بالابتكارية و الجهورية من أجل تحقيق الأهداف و رسم خارطة تلبية احتياجات و رغبات الأفراد. كما أن العصر الحالي بتطوراته المستمرة و بروز التكنولوجيات الحديثة أصبح يحتاج لاستثمار مكثف لمواهب الموارد البشرية في مختلف المجالات داخل أطر المؤسسات العامة و الخاصة و حتى القطاعات الخدمية، و هذا الامر بحاجة لإدارة المواهب و الكفاءات و العقول عالية التميز الذين يمتلكون القدرة على التفكير الابداعي المؤثر في

¹ موقع الكتروني على الرابط:

<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/13059> on line , consulté le 22/03/2022.

الانشطة الحيوية في المؤسسة ، و من هنا يتضح الدور الفعال لإدارة المواهب في التأثير على تطوير و الاحتفاظ بالموارد البشرية النادرة من أجل نجاحها و إحداث تميز في أداءها التنظيمي¹.

- دراسة تحت عنوان : " إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي " دراسة فاطمة الزهراء كراشة. ، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، العدد الخامس جانفي 2018.

شهد العالم في أعقاب نهاية القرن العشرين العديد من التغيرات والتحويلات التي مسّت جل نواحي ومستويات الحياة، كان للإدارة منها نصيب وافر تجلّى فيما باتت تعيشه المنظمات من تحديات ورهانات عجزت أساليبها التسييرية التقليدية عن مواجهتها. الأمر الذي كان محفزا لظهور أساليب تسييرية جديدة، فظهرت نتاج ذلك إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة أضحّت لها مكانتها المرموقة في الفكر الإداري، لما لها من قدرة على مواكبة التطورات الحاصلة من جهة وتحسين المنظمات ضد تهديدات بيئتها الفائقة التنافسية والمتسمة بالتغير المتسارع وذلك بتزويدها بسبل استغلال الفرص الحاسمة لتحقيق ترتيبات تنافسية تعزز فرص نجاحها التنظيمي².

المبحث الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات

دراسة " هوسليد " (1995)، تحت عنوان :أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دوران العمل، الإنتاجية والأداء المالي للمنظمة.

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي لقيت اقبالا كبيرا لدى الأكاديميين والباحثين، خصوصا وأنها نشرت في إحدى أعرق المجلات في التخصص وهي " مجلة أكاديمية المانجمنت"، والتي زاد عدد الاقتباسات المأخوذة منها عن 3000 اقتباس، الى غاية سنة . 2017 وهو ما جعل منها مرجعا أصيلا يعتمد عليه في التساؤلات الإيستمولوجية لإشكاليات تربط الموارد البشرية بالأداء³.

¹ موقع الكتروني على الرابط:

<https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/detail.php?id=935018> on line , consulté le 24/03/2022.

² موقع الكتروني على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/65239> on line , consulté le 12/04/2022.

³ Site Web au lien:

https://www.academia.edu/13738773/THE_IMPACT_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICES_O

رسالة ماجستير " خان " (2010)، تحت عنوان: " آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، دراسة امبريقية على صناعات البترول والغاز بباكستان¹."

درست العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للمنظمات البترولية في باكستان، حيث اعتمدت هذه الدراسة في تحديد متغيرات ممارسات الموارد البشرية على أربع ممارسات وهي: الاستقطاب والتعيين، أنظمة التعويض، مشاركة العاملين، التدريب والتطوير، والتي كان مجال دراستها هو 20 مؤسسة في مجال المحروقات بباكستان. التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالنجاح التنظيمي

دراسة" ليانجي داي، فوهوي سونغ " (2016)، تحت عنوان: " النجاح الوظيفي الذاتي: مراجعة الأدبيات والتوقعات² كلية الإدارة، جامعة جينان، قوانغتشو، الصين. التنزيلات 9011 الاقتباسات 5158

تم الاستلام في 5 سبتمبر 2016 ؛ تم قبول 18 سبتمبر 2016 ؛ تم نشره في 21 سبتمبر 2016 مجلة دراسات الموارد البشرية والاستدامة ، المجلد 4 العدد 3 ، سبتمبر 2016 . خلاصة الدراسة هي أن

النجاح الوظيفي هو مجال رئيسي في دراسة إدارة الموارد البشرية . كما أن النجاح الوظيفي يهتم بشدة بالموظفين والمؤسسات ، خاصة في المنظمات التي ليس لها حدود والتي توفر العديد من الوظائف اليوم . لم يعد من الممكن الاعتماد على الموظفين فقط على مقاييس موضوعية مثل الأجور والمسمايات الوظيفية والسلطة وما إلى ذلك من أجل مؤشرات لقياس النجاح الوظيفي . النجاح الوظيفي الشخصي هو أكثر وأكثر أهمية للموظفين . تحاول هذه المقالة تقديم ملخص عن تعريف النجاح الوظيفي الذاتي باستخدام البحث التجريبي وطرح اتجاه البحث المستقبلي .

المبحث الثالث: مناقشة أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المذكورة أنفا ومجالات الاستفادة منها

1- أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

[N TURNOVER PRODUCTIVITY AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE?from=cover_page](#) on line , consulté le 24/03/2022.

¹ Khan, M. A. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance—an empirical study of oil and gas industry in Pakistan. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences , 24 (157-174), 6. Site Web au lien:

<https://www.scirp.org/%28S%28lz5mqp453edsnp55rrgjt55%29%29/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2899426> on line , consulté le 26/03/2022.

² Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2016, 4, 238-242 Published Online September 2016 in SciRes. <http://www.scirp.org/journal/jhrss> <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2016.43026> on line , consulté le 26/03/2022

انطلاقاً من الدراسات السابق ذكرها، نجد بأن ما يميز دراستنا، هو أنها تناولت **فجوة معرفية** جديدة بالدراسة، كونها تربط بين متغيرين ، حيث أن كل متغير يتميز عن بقية الدراسات على النحو الآتي:

أ- من حيث عنوان البحث : لم تتناول إي من الدراسات العربية السابقة موضوع إدارة الكفاءات مرتبطاً مع النجاح التنظيمي حيث لم يجد الباحثين على حد علمهم أي بحث يتناول كلا المتغيرين مما ولد لديه دافعا اتجاء عنوان الدراسة الحالية.

ب- من حيث أبعاد الدراسة الحالية : بالنسبة لإدارة الكفاءات، فهي تعتبر بديلاً لما هو موجود في الدراسات السابقة التي انحصرت عند إدارة الموارد البشرية، التي لن تسمو إلى إدارة كفاءات إلا بأخذها بمنطق للكفاءات في إدارتها.

ت - والميزة الثانية : أن دراستنا تتضمن بعد الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية في الممارسات الخاصة بإدارة الكفاءات، وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة.

ث- بالنسبة لنجاح التنظيمي: حيث إن ربط النجاح التنظيمي بالأبعاد الفاعلية و الكفاءة مع أبعاد ادارة الكفاءات يمهد لدراسات في هذا المجال .

ج - من حيث بيئة الدراسة : زيادة على النقاط الاربعة السابقة ، فإن اسقاط هذه الإشكالية على قطاع الطاقة بشكل عام وقطاع المحروقات في الجزائر بالضبط يعتبر ميزة تجعل من هذه الإشكالية جديدة بالدراسة.

ح - تتميز الدراسة الحالية : عن الدراسات السابقة المتناولة بان الدراسة الحالية بنيت في تناولها لمتغير النجاح التنظيمي على ثلاثة ابعاد و هي : الكفاءة و الفاعلية و الثقافة التنظيمية بينما الدراسات السابقة المتناولة ركزت على بعدين هما الكفاءة و الفاعلية .

خلاصة :

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية و في ضوء ما تم عرضه من تلك الدراسات تتضح جملة من المعطيات لأهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة بشكل عام ، وكما يلي :
- اسهمت الدراسات السابقة و بشكل كبير في إغناء الجانب النظري و الفكري و تحديد الفقرات التي تضمنتها الدراسة الحالية .
 - أسهمت الدراسات السابقة في التعرف على منهجيات هذه الدراسات و تسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحثين من تنظيم منهجية الدراسة الحالية بكافة تفاصيلها و المتمثلة في الجوانب الميدانية و الأهداف و أهمية و فرضيات و نماذج الدراسة .
 - الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة و مقارنتها مع الدراسة لتحديد جوانب التشابه و الاختلاف بين الدراستين .
 - أسهمت الدراسات السابقة في تحديد عينة البحث الأكثر ملائمة مع موضوع الدراسة الحالية .
 - الإمام بالوسائل الإحصائية الملائمة لدراسة الحالية و بناء النموذج في كلا المتغيرين ادارة الكفاءات و النجاح التنظيمي .

الدراسة الميدانية

قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك

حاسي الرمل

تمهيد :

بعد أن تعرفنا في الفصل السابق على الجانب النظري والذي مكننا من تحديد مفهوم إدارة الكفاءات و تطبيقاتها وكذا النجاح التنظيمي بحيث تلعب إدارة الكفاءات دور حيوي في بناء المؤسسات و التي لها تأثيرا بالغا في تحقيق أهداف المنظمة و ذلك باستثمار وتنمية الرصيد المعرفي .

و لقد ارتأينا أن ندعم مكتسباتنا النظرية بدراسة ميدانية سيتم من خلالها تسليط الضوء في هذا الفصل على واقع إدارة الكفاءات وكيف يمكن له أن يؤثر في النجاح التنظيمي في قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل .
وسنحاول في هذا الفصل معالجة النقاط التالية :

-المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية .

-المبحث الثاني: النتائج و مناقشتها .

المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية :

لتحقيق هدف الدراسة من أجل الدراسة الميدانية ، اتبعنا مجموعة من الخطوات ، حيث سيتم بداية التعريف قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل بعدها التطرق لمنهجية الدراسة من خلال الاداة الأساسية المستعملة ، متغيرات ونموذج الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي المستعملة .

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة :

تم اختيار قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل كمجتمع للدراسة لعدة أسباب من بينها كون المؤسسة ذات طابع علمي بحثي منتجة للمعرفة سواء في شكل براءات إختراع و مشاريع طاقة متجددة ؛ومن ناحية أخرى كونها مؤسسة متعاونة مع الجامعات و المعاهد في إستقبال طلبتهم لديها كمتربصين .

الفرع الأول : مجتمع الدراسة:

نشأت الشركة الوطنية للبحث والاكتشاف والإنتاج والنقل وتحويل المحروقات سوناطراك سنة 1963 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 63-491 لصادر في 31 ديسمبر 1963م للتتابع نشاط شركة التنقيب و الاستغلال للصحراء CREPS التي تأسست سنة 1953 م .

وبعد عملية التأميم سنة 1971 أصبحت شركة سوناطراك تتولى المهام الإستراتيجية المركزة على البحث ، الإنتاج ، النقل المعالجة وتجميع الغاز¹ .

وبتاريخ 23 جانفي 1998 صادق المجلس الوطني للطاقة على الملف المتعلق بالقانون الأساسي للشركة والذي بمقتضاه تحولت سوناطراك إلى شركة مساهمة تعود ملكية رأس مالها للدولة . أما التعريف المقدم للمؤسسة على موقعها الإلكتروني فهي : « الشركة الجزائرية للبحث والتنقيب ، استغلال والنقل بالأنابيب وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها²»

إن عملية التسيير الموارد البشرية في المديرية الجهوية متطابقة نظرا لمركزية التسيير على مستوى المديرية المركزية للموارد البشرية لمجمع سوناطراك بالجزائر العاصمة سواء بالنسبة لسياسة الموارد البشرية أو التخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب ، تقييم الأداء ، الأجور و الحوافز .. الخ³.

* حيث قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل يخضع لنفس الإجراءات المتبعة ، تتمثل مهمة نشاط الموارد البشرية في التوفيق بين الأهداف الفردية والجماعية للمتعاونين من أجل تحقيق دعم الفرق لنجاح SONATRACH. سعياً وراء التميز التشغيلي والإداري ، تجعل المجموعة نقطة فخر لتشجيع موظفيها على الترقية والتنقل المهني والتدريب الداخلي لموظفيها طوال حياتهم المهنية. بين التدريب التشغيلي في مجال الطاقة والمناجم الذي يقدمه بشكل خاص المعهد الجزائري للبترو (IAP) ، وتعلم تقنيات الإدارة ، والتمويل ، وتكنولوجيا المعلومات ، والضرائب القانونية وضرائب النفط أو نظم المعلومات ، تقدم سوناطراك مجموعة واسعة جداً من حلول متقدمة وتخصيصية لموظفيها⁴.

الفرع الثاني : عينة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المذكور سابقا ، حيث تمثلت في مجموعة العاملين من مختلف الدرجات الوظيفية ، حيث تم توزيع 50 إستبيان على مستوى الوحدة ، وتم إسترجاع 36 استبانة و بلغ عدد الإستثمارات المرفوضة 6 و المقبولة 30 إستمارة .

¹ عبد المجيد قدي ،رياض عبد القدير ، دور التكوين المتواصل في تحقيق تميز الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك: المديرية الجهوية لقسا الإنتاج حاسي الرمل. موقع الكتروني

الرابط على : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/270/8/14/89478> on line , consulté le 10/04/2022.

² عبد المجيد قدي ،رياض عبد القدير ، نفس المصدر السابق .

³ رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة سوناطراك ، حاسي مسعود ، مجلة الباحث عدد 2012/11 ص 197.

⁴ موقع الكتروني على الرابط : <https://sonatrach.com/formation>

جدول رقم 03 : توزيع الإستبيانات

الاستمارات المقبولة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة
30	6	36	50

من اعداد الطالبين

الفرع الثالث: منهج و مصادر الدراسة :

اولا : منهج الدراسة :

تعالج الدراسة الحالية موضوع إدارة الكفاءات و النجاح التنظيمي فمن بين أهداف الدراسة هو عمل دراسة ميدانية في قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل ، للوقوف على مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق النجاح التنظيمي ولهذا السبب تم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي حيث عادة ما يعتمد هذا المنهج في الدراسات التي تقوم بوصف الظاهرة و تحليلها و التعبير عنها بوصف كمي لشرحها و تبسيطها او لدراسة العلاقات الإرتباطية بين المتغيرين .

ثانيا: مصادر البيانات :

لقد تم جمع البيانات باتباع أساليب مختلفة حيث :

تم تحديد الاطار النظري للدراسة بالاعتماد على المراجع والتقارير و الدراسات الجامعية ذات الصلة بالموضوع .

الاستبانة : وهي اداة القياس الرئيسية و المعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات و قد صممت لتغطي متغيرات النموذج ضمن جزئين رئيسين و على النحو التالي :

الجزء الاول : يتضمن البيانات الشخصية للمستقصى .

الجزء الثاني : يتضمن محورين و هما :

المحور الاول : ادارة الكفاءات في قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل متضمنا ابعاده الكفاءة الفردية و الجماعية و التنظيمية

المحور الثاني : النجاح التنظيمي في مؤسسة الدراسة بأبعادها الكفاءة و الفاعلية و الثقافة التنظيمية .

المقابلة : بحيث تمت مقابلة مجموعة من الموظفين ذات مناصب مختلفة قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل و إجابتهم على الاسئلة الموجهة لهم ضمن موضوع الدراسة .

ثالثا: خطوات إعداد الإستبيان :

من أجل إعداد إستبيان الدراسة إتبعنا مجموعة من الخطوات الموضحة كالتالي :

- تم في البداية مراجعة الأدبيات النظرية و التطبيقية و الإطلاع على مجموعة من الإستبيانات المحكمة الخاصة بالموضوع ؛
محاولة ربط و دمج و تنسيق أبعاد و فقرات إستبيانات مختلفة من دراسات سابقة للحصول على فقرات متوافقة مع الدراسة الحالية و إشكالياتها ؛

-إعداد الإستبيان باللغة العربية و تقديمه لبعض الأساتذة المختصين ؛

- بعد إجراء التعديلات المطلوبة تم تقديمه للإدارة مؤسسة الدراسة و تم توزيعه على العاملين .

رابعا: متغيرات ونموذج الدراسة :

1- متغيرات الدراسة :

شملت الدراسة الحالية متغيرين احدهما تابع والمتمثل في النجاح التنظيمي، و الاخر متغير مستقل متمثلا في ادارة الكفاءات.

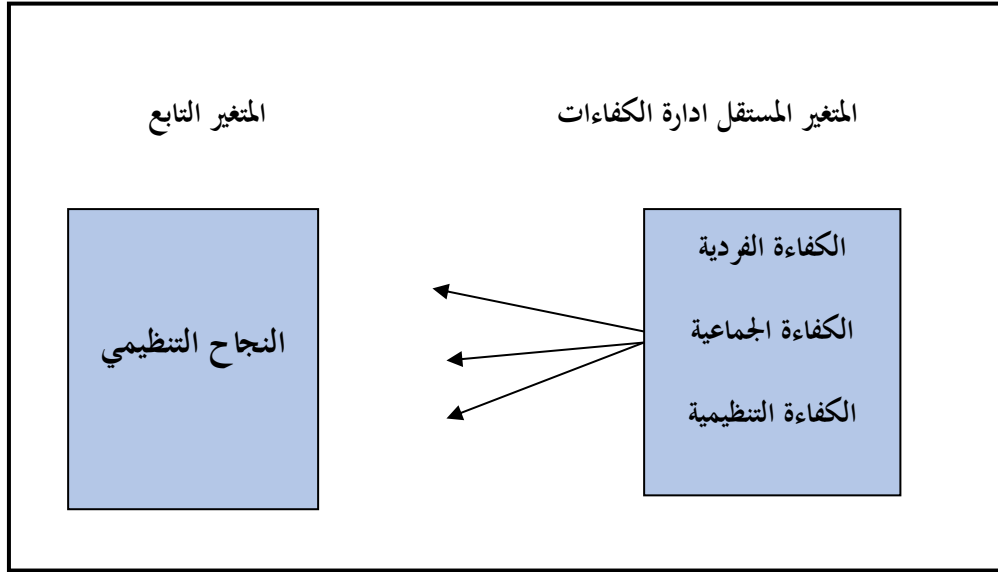
المتغير التابع : يتمثل المتغير التابع في الدراسة الحالية في النجاح التنظيمي، و لقياسه تم الاعتماد على مقياس متكون من ثلاث ابعاد متمثلة في الكفاءة، الفاعلية، الثقافة التنظيمية .

المتغير المستقل : يشمل ادارة الكفاءات و لقياس هذا المتغير تم اعتماد مقياس مكون من ثلاث ابعاد هي الكفاءة الفردية و الكفاءة الجماعية و الكفاءة التنظيمية.

2- نموذج الدراسة

كما سبق ذكره تتكون الدراسة من متغيرين ، مستقل و تابع ، وكل متغير يحتوي على الابعاد التالية :

الشكل رقم 04 : نموذج الدراسة



من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: صدق، ثبات اداة الدراسة و ادوات التحليل الاحصائي

الفرع الاول : صدق و ثبات اداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للمتغيرات

اولا : صدق وثبات اداة الدراسة

بعد توزيع استمارات الاستبيان و استرجاعها ، تم القيام باختبار الصدق و الثبات ، حيث تضمن الاستبيان اربعون

(40) فقرة مقسمة على محورين بالاضافة للمحور الثالث المتعلق بخصائص الشخصية للمستقصى .

و لإختبار ثبات الاداة تم استخراج معامل الفا كرومباخ للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ، حيث يلاحظ من قيمته

التي تقدر ب(95.6%) ما يدل على قياس و ملائمة العبارات للهدف المراد الوصول إليه من خلال الاستبيان

الجدول رقم 04: ثبات اداة الدراسة

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	40

وهي نسبة مرتفعة وجيدة للدراسة بناء على الحد الأدنى و المقبول (60%) وفيما يخص اختبار الصدق تم عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المختصين .

ثانيا : اختبار التوزيع الطبيعي :

H0 متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

H1 متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 05:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
أدراة_الكفاءات	,082	30	,200*	,988	30	,980
النجاح التنظيمي	,091	30	,200*	,976	30	,726

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد اجراء اختبار كلوموغروف نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية اكبر من 0.05 وهذا يعني نقبل الفرضية الصفرية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 ، اذن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي نقول بأن التحليل يتجه نحو الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني : ادوات التحليل الاحصائي

للأجابة عن اسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات تم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي و التحليلي ، حيث تم ترميز و ادخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss نسخة 24 للتوصل الى ما يلي :

-وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرار والاجابة على الأسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث تنازليا واعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

- تحليل التباين الانحدار: للتأكد عن صلاحية النموذج المقترح وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛
- تحليل التباين الأحادي: one way anova لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع
- معامل الارتباط برسون
- إختيار T (T test)

جدول رقم 06 : مجال المتوسط الحسابي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	من 1.00 الى 1.8
منخفض	من 1.8 الى 2.60
متوسط	من 2.60 الى 3.40
مرتفع	من 3.40 الى 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 الى 5.00

- يوضح الجدول التالي مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد المستويات للحصول على الفئة ثم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس و هي (1) و ذلك لتحديد الحد الادنى لهذه الفئة ، وبالتالي طبقا لهذا المقياس سيكون طول الفئة (5-1=4 ، 0.8=5/4) .

- وقد كانت اجابات كل فقرة وفق سلم ليكارت الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من اكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث ان يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على واحد من الخيارات و لتحديد اهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الشكل 07 التالي :

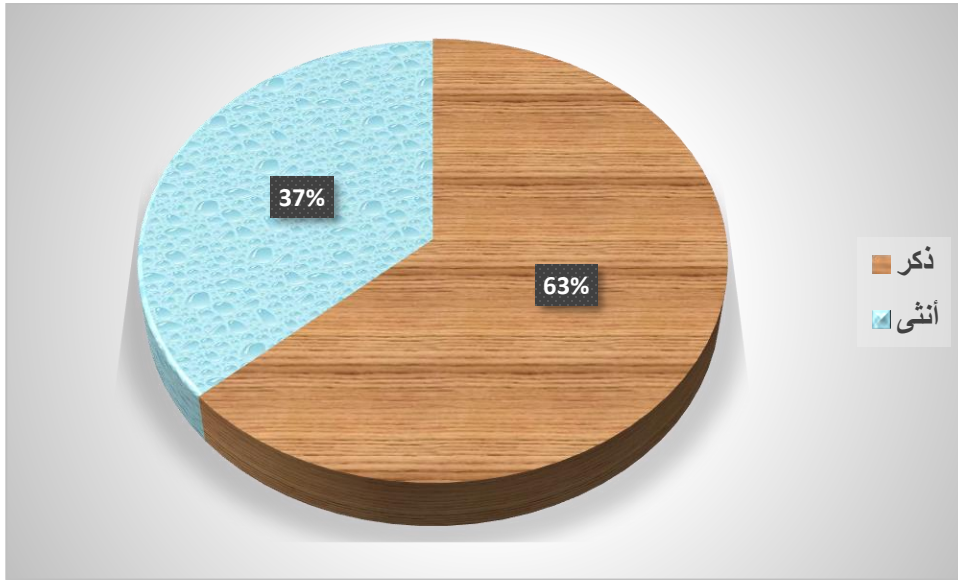
النقاط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المبحث الثاني : النتائج و مناقشتها

المطلب الاول : عرض نتائج المحور البيانات الشخصية من الاستبيان و مناقشتها :

اولا : حسب الجنس

شكل رقم 5 : جنس العينة

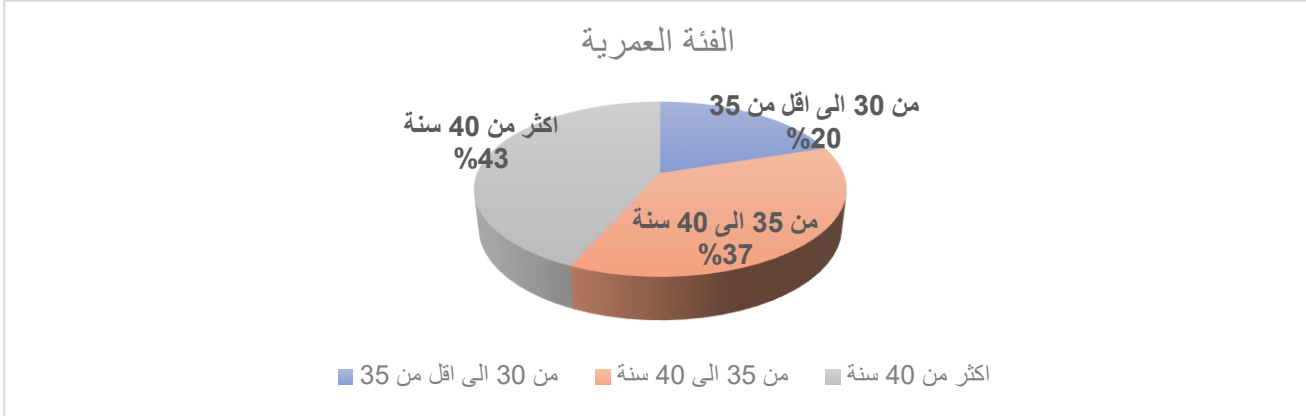


المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يلاحظ ان اكبر نسبة من الافراد المستجوبين ذكور 63.3% ثم تليها نسبة الاناث 36.7% من مجموعة افراد العينة ويعود ذلك الى ان فئة الاناث تفضل الوظائف الادارية المكتبية وكون ان المؤسسة بحثية ولا تعتمد على العمل الاداري كثيرا هذا مايفسر نسبة ذكورية المستجوبين اضافة الى ان اغلب الموظفين باحثين ليسو من بني منطقة المؤسسة محل الدراسة وهذا ايضا مايعكس نسبة قلة الاناث بالمؤسسة لعدم قدرتهم على الابتعاد عن منازلهم بسبب العادات و الاعراف وان توفرت فيهم شروط التوظيف بالمؤسسة وهذا ما اثبت من خلال اجابات مدير المؤسسة عن اسئلة المقابلة المجرات معه .

ثانيا : حسب الفئة العمرية

شكل رقم 6: الفئة العمرية للعينة



المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

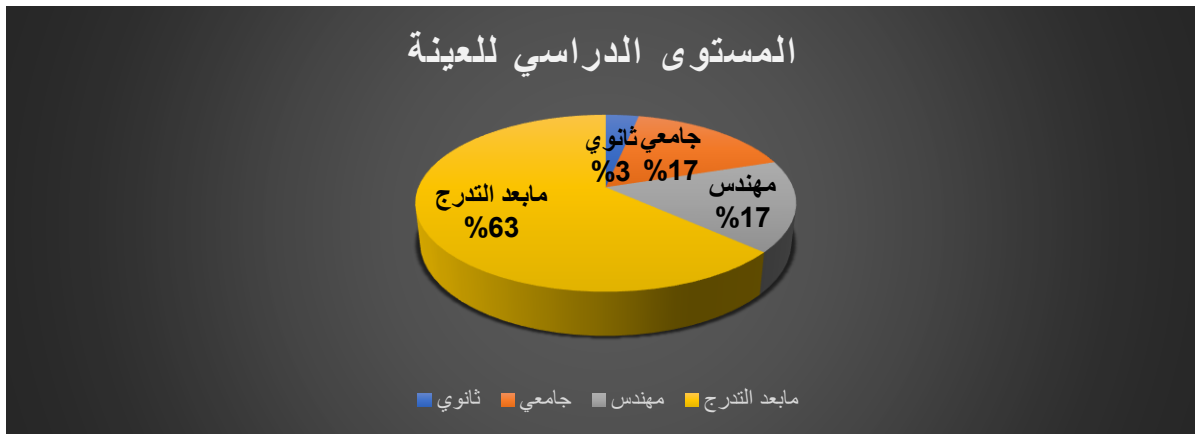
من خلال النتائج المحصل عليها لوحظ ان المؤسسة تتميز بالعنصر الكهولي و الشبابي وهذا راجع لسياسة التوظيف في المؤسسة المعتمدة على توظيف الكفاءات و ذوي الاختصاص بحكم نشاطها و بحيث كانت نسبة فئات العينة كالتالي:

المرتبة لأولى الفئة العمرية (اكثر من 40 سنة) 43.3%

المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 35 الى 40 سنة) 36.7%

المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 30 الى اقل من 35) 20%

ثالثا : حسب المستوى الدراسي شكل رقم 7: المستوى الدراسي للعينة

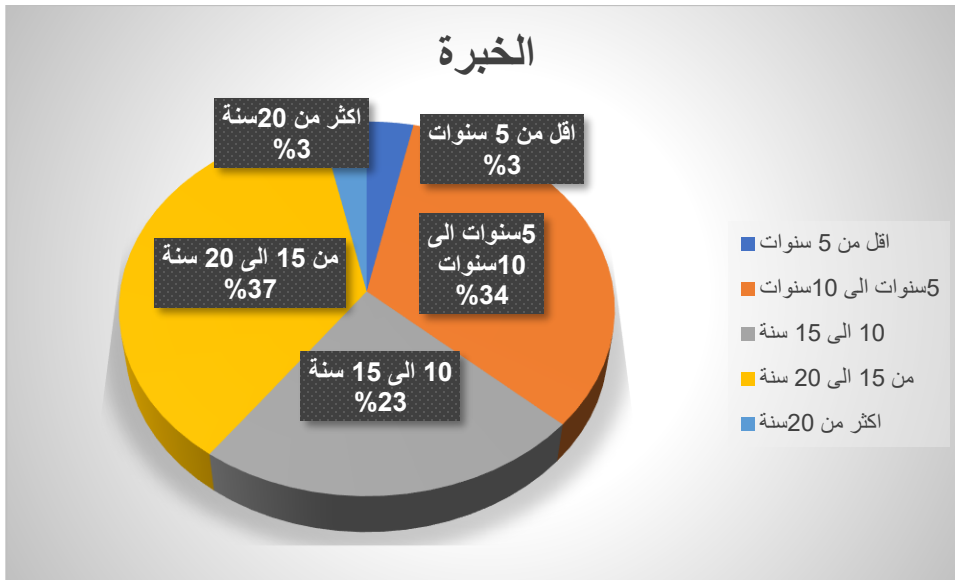


المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

لوحظ ان اكبر نسبة كانت لفئة ما بعد التدرج (63.6) %، و ،تليها فئة الجامعيين و المهندسين بنسبة (16.7%) لكل منهما، وبعدها الثانوي بنسبة (3.3%) لوحظ ان اغلبية العاملين متحصلين على شهادات جامعية وهذا يعكس نوع نشاط المؤسسة اضافة الى سياسة التوظيف في المؤسسة المبنية على اختيار الكفاءات وخريجي الجامعات والتي من نصيب فئة الكهول و الشباب في مجتمعنا و هذا مرتبط بسياسة استكمال التعليم العالي بجميع مستوياته وهذا ما يتوافق مع نتائج الفئة العمرية في هذه الدراسة.

رابعا : حسب الخبرة

شكل رقم 8 : الخبرة المهنية للعينة



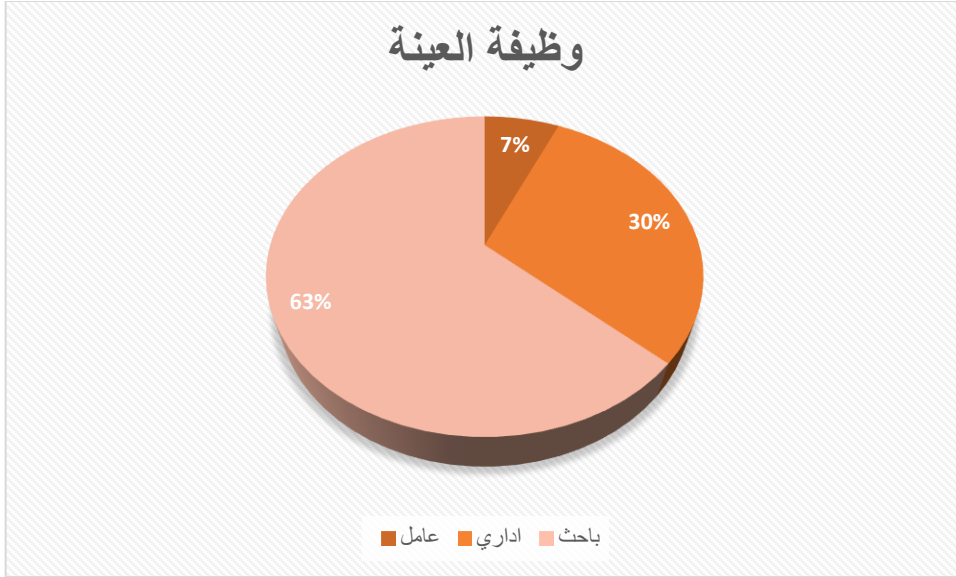
المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

بالنسبة لمتغير الخبرة فقد تحصلت فئة (من 15 سنة الى 20 سنة) اعلى نسبة ب (36.7%) يليها فئة (5 سنوات الى 10 سنوات) بنسبة (33.3%) ثم فئة (من 10 سنة الى 15 سنوات) بنسبة (23.3%) ، لوحظ تقارب النسب فيما يخص الخبرة وهذا ما يتوافق مع نتيجة ان العاملين ينتمون الى فئة الكهول و الشباب وهو ما لوحظ في النتيجة أعلاه، اضافة الى ان المؤسسة تملك موظفين بكفاءات عالية نتيجة اقدميتهم في المؤسسة ما عدى فئة (الاقل من 5 سنوات) التي كانت بنسبة (3.3%) وهذا ما يعكس ما سبق قوله ، الفئة (الاکثر من 20 سنة) التي كانت هي ايضا بنسبة (3.3%) و هذا راجع الى ان المؤسسة

تسمح للموظفين الاجانب عن المنطقة بتغيير اماكن عملهم ومغادرة المؤسسة وهذا ما صرح به المدير من خلال المقابلة المجرات معه .

خامسا: حسب الوظيفة

شكل رقم 9 : وظيفة العينة



المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المحصل عليها لوحظ ان المؤسسة تتميز بفضة الباحثين بنسبة (63.3%) وهذا راجع لنوع نشاط المؤسسة تم تليها ففة الاداريين بنسبة (30%) وهذا راجع لمتطلبات التسيير الاداري للمؤسسة ثم ففة العاملين بنسبة (6.7%) هذه النسب تثبت صحة النتائج المتوصل اليها اعلاه بان المؤسسة بحثية تعتمد في سياسة توظيفها على ذوي الشهادات و الكفاءات .

المطلب الثاني : عرض نتائج المحور الثاني و الثالث من الاستبيان و مناقشتها

سنقوم في هذا الجزء بعرض لإجابات أفراد العينة عن مختلف العبارات الواردة في محاور الاستبيان

أولا : محور إدارة الكفاءات:

1 – بعد إدارة الكفاءات الفردية

تضمنت هذه المجموعة 6 فقرات مرتبة من 1 الى 6 و المتعلقة بتوجه المؤسسة لاعتماد الكفاءات الفردية في عملياتها التسييرية و البحثية ، و ممارسة انشطتها و تعاملها مع عاملها .

وتظهر نتائج الجدول قيم كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب و مستوى الاهمية كما يلي :

جدول رقم 08 :المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حول بعد إدارة الكفاءات الفردية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	من الضروري امتلاك معارف للقيام بالأعمال المطلوبة	3,13	,819	2	متوسط
2	من الضروري امتلاك مهارات و سلوكيات للقيام بالأعمال المطلوبة	3,43	1,331	1	مرتفع
3	الفرد الكفاء يكون ذو أداء عالي مهما كانت ظروف العمل	2,83	1,053	4	متوسط
4	يحتاج قيام الافراد بالأعمال المطلوبة التصرف بالطريقة المناسبة لظروف العمل	2,97	1,377	3	متوسط
5	تمتلك المنظمة نظام معلومات موارد بشرية مطور يشمل اهم وظائف إدارة الموارد البشرية	2,77	1,194	5	متوسط
6	تعتمد المنظمة سياسة الترقية على أساس الشهادة العلمية	2,77	1,104	5	متوسط
	المتوسط العام	2.98	0.718		

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام للفقرات هذا البعد المتعلق بالكفاءات الفردية(2.98) وانحراف معياري (0.718).

المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) (من الضروري امتلاك مهارات و سلوكيات للقيام بالأعمال المطلوبة) بمستوى مرتفع ، متوسط حسابي (3.18) انحراف معياري (0.819) وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة المرتبة الثانية: الفقرة رقم (1) (من الضروري امتلاك معارف للقيام بالأعمال المطلوبة) مستوى متوسط، و متوسط حسابي(3.13) وانحراف معياري (0.819).

تليها في المرتبة الثالثة الفقرة (4) (يحتاج قيام الافراد بالأعمال المطلوبة التصرف بالطريقة المناسبة لظروف العمل) بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.377) .

وفي المرتبة الرابعة الفقرة (3) (لفرد الكفاء يكون ذو أداء عالي مهما كانت ظروف العمل) بمستوى متوسط و متوسط حسابي (2.83) و انحراف معياري (1.053)

و في المرتبة الخامسة الفقرة (5) (تمتلك المنظمة نظام معلومات موارد بشرية مطور يشمل اهم وظائف إدارة الموارد البشرية) بمستوى متوسط و متوسط حسابي (2.77) و انحراف معياري (1.194)

و الفقرة رقم (06) (**تعتمد المنظمة سياسة الترقية على أساس الشهادة العلمية**) بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.194) .

يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على ان هناك مستوى متوسط من الاهتمام الكفاءات الفردية داخل المؤسسة ، الفقرة الثانية بمستوى مرتفع و هي ما يراه العمال من ضرورة الاهتمام بالمهارات والسلوكيات لأنها سر نجاح عملهم .

2- بعد إدارة الكفاءات الجماعية :

الجدول رقم 09 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حول البعد إدارة الكفاءات الجماعية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	تبني المنظمة معايير لفرق العمل بما يخدم هدف الثقافة التنظيمية	3,33	1,322	1	متوسط
8	توفر المنظمة برامج تدريب و تطوير جماعية	3,30	1,264	2	متوسط
9	تمتلك المنظمة نظاما داخليا يسمح من ضمان سلوكيات جيدة للمنظمة	3,10	1,213	4	متوسط
10	إدارة الكفاءات الجماعية هي من مسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية فقط	2,90	1,269	6	متوسط
11	تراعي المنظمة التنوع الثقافي في إدارة الجماعات	3,23	1,251	3	متوسط
12	ثقافة المنظمة تعزز مفهوم الكفاءات الجماعية	3,30	1,291	2	متوسط
13	توفر المنظمة فرق المشاريع اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة	3,07	1,285	5	متوسط
	المتوسط العام	3.17	0.766		

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.17) وانحراف معياري (0.766) المرتبة الأولى الفقرة رقم (7) (**تبني المنظمة معايير لفرق العمل بما يخدم هدف الثقافة التنظيمية**) بمستوى متوسط و متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.322).
المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) (**توفر المنظمة برامج تدريب و تطوير جماعية**) بمستوى متوسط و متوسط حسابي (3.30)، انحراف معياري (1.264)، و الفقرة رقم (12) (**ثقافة المنظمة تعزز مفهوم الكفاءات الجماعية**) بمستوى متوسط و متوسط حسابي (3.30) و انحراف معياري (1.291)

المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد الفقرة رقم (10) (إدارة الكفاءات الجماعية هي من مسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية فقط) بمستوى متوسط و متوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.296) .
 يلاحظ ان كل فقرات هذا البعد جاءت بمستوى متوسط وهذا يدل على الاهتمام المتوسط الكفاءات الجماعية داخل المؤسسة بالرغم من مرونة الإستراتيجية المتبعة على حسب اجابات مدير المؤسسة الا ان هذه المرونة لا تشمل جميع عمليات ادارة الكفاءات.
 وهذا ما يفسر نتائج المتوصل لها في البعد السابق .

3- بعد إدارة الكفاءات التنظيمية :

الجدول رقم 10 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حول البعد إدارة الكفاءات

التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	تقوم المنظمة بتحديد الكفاءات الوظيفية لكل نشاط استراتيجي	3,23	1,251	2	متوسط
15	تضع الإدارة خططاً تنبؤية لتطوير الكفاءات التنظيمية بما توائم و موارد واهداف المنظمة	3,27	1,202	1	متوسط
16	إدارة الكفاءات التنظيمية هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى	2,43	1,135	5	منخفض
17	توفر المنظمة المتطلبات اللازمة لنجاح مسار إدارة الكفاءات التنظيمية	3,07	1,230	3	متوسط
18	تمارس المنظمة مخطط لتطوير كفاءاتها التنظيمية بالمواءمة مع موارد المنظمة و أهدافها	3,27	1,230	1	متوسط
19	تحرص المنظمة على خلق فرص لتفاعل جماعات العمل مع التكنولوجيا المتوفرة للمنظمة	3,27	1,143	1	متوسط
20	تمتلك المنظمة كفاءات تنظيمية نظم عمليات متعددة	2,83	1,177	4	متوسط
	المتوسط العام	3.05	0.902		

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول ان المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.05) وانحراف معياري (0.902)
 اعتبار ان الكفاءة التنظيمية من بين اهم سبل تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسة ، وهو المسؤول الاول عن تحقيق الاهداف المتطور فقد سلطنا الضوء في هذا البعد على مدى وجود اهتمام الكفاءة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين ان المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.05) وانحراف معياري (0.902) وفي ما يلي ترتيب الفقرات:

* المرتبة الاولى: الفقرة رقم (15) **تضع الإدارة خططا تنبؤية لتطوير الكفاءات التنظيمية بما توائم و موارد واهداف المنظمة** بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري(1.202)،

الفقرة رقم (18) **تمارس المنظمة مخطط لتطوير كفاءاتها التنظيمية بالمواعمة مع موارد المنظمة و أهدافها** بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.230).

الفقرة رقم (19) **تحرص المنظمة على خلق فرص لتفاعل جماعات العمل مع التكنولوجيا المتوفرة للمنظمة** بمستوى متوسط و انحراف معياري (1.143).

المرتبة الثانية للفقرة رقم (14) **تقوم المنظمة بتحديد الكفاءات الوظيفية لكل نشاط استراتيجي** بمستوى متوسط و متوسط حسابي (3.23) و انحراف معياري (1.251).

اما المرتبة الاخيرة للفقرة (16) **إدارة الكفاءات التنظيمية هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى** بمستوى منخفض ومتوسط حسابي (2.43) و انحراف معياري (1.177)

يلاحظ ان كل فقرات هذا البعد كانت بمستوى متوسط وقيم مقاربة جدا وهذا يدل على ان هناك اهتمام متوسط بالكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة .

وقد استفردت الفقرة (16) **إدارة الكفاءات التنظيمية هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية**

بالدرجة الأولى بمستوى منخفض و متوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.135) وهذا ما يفسر النتائج المتوصل اليها في بعد الكفاءة الجماعية

ثانيا : محور النجاح التنظيمي:

في هذا الجزء عرض لنتائج المحور الخاص النجاح التنظيمي حيث تم تقسيمه الى ثلاثة ابعاد و المتمثلة في الكفاءة ، الفاعلية ، الثقافة التنظيمية و التي تكونت من 20 فقرة .

حيث تم اختيار هذه الابعاد بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال النجاح التنظيمي فهناك دراسات اعتمدت على بعدين و وهناك دراسات اعتمدت على اكثر من ذلك .

فحاولنا في دراستنا هذه اعتماد الابعاد المشتركة بين اغلبية الدراسات السابقة .

وبالتالي سيتم عرض نتائج اراء المستقيين و تحليلها حول ما اذا كان هناك نجاح تنظيمي داخل المؤسسة و هذا باستخدام سلم ليكارت الخماسي و من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل حول واقع النجاح التنظيمي و الترتيب التنازلي لفقرات كل بعد و تحديد المستوى المرجح له بناءً على قيمة المتوسط الحسابي سابقا

1- بعد الكفاءة:

جدول رقم 11 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل حول بعد الكفاءة.

الرقم	العبرة	المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	المستوى
1	الأداء الجيد للمنظمة عزز من قدرتها التنافسية	3,47	1,137	1	مرتفع
2	تشجع المنظمة ابداعات العاملين لتطوير العمل بطرق مختصرة	3,30	1,291	2	متوسط
3	تحسن أداء المنظمة في السنوات الأخيرة	2,90	1,269	3	متوسط
4	تقدم المنظمة خدمات كفاءة وجيدة مقارنة بالمنظمات الأخرى	3,30	1,119	2	متوسط
5	يهمني سمعة المنظمة و مستقبلها و دورها المميز في المجتمع	2,43	1,165	4	منخفض
	المتوسط العام	3.08	0.797		

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يظهر من خلال النتائج ان المتوسط العام لفقرات البعد (3.08) وانحراف معياري (0.797) وفي ما يلي ترتيب فقرات هذا البعد:

المرتبة الاولى: الفقرة رقم (1) (لأداء الجيد للمنظمة عزز من قدرتها التنافسية) بمستوى مرتفع متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.137)

المرتبة الثانية: الفقرة رقم (2) (تشجع المنظمة ابداعات العاملين لتطوير سمعة المنظمة و مستقبلها ودورها المميز في المجتمع العمل بطرق مختصرة) بمستوى متوسط ، و متوسط حسابي (3.30) و انحراف معياري (1.291)

و الفقرة رقم (4) (تقدم المنظمة خدمات كفاءة وجيدة مقارنة بالمنظمات الأخرى) بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.119)

المرتبة الاخيرة للفقرة رقم (5) **(يهمني سمعة المنظمة و مستقبلها و دورها المميز في المجتمع)** بمستوى منخفض ، و متوسط حسابي (2.43) و انحراف معياري (1.165) .
من خلال المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) والتي جاءت بمستوى مرتفع تبين مدى اهتمام المؤسسة كفاءة عمالها وتحسين مستواهم .

اما الفقرات المتبقية جاءت بمستوى متوسط وهذا راجع لعدم الرضا التام لدى العاملين وهذا ما اثبتته اجابات بعض العمال من خلال المقابلة .

2- بعد الفاعلية :

الجدول رقم 12 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل حول بعد الفاعلية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	اشعر ان العلاقة بين المنظمة و المجتمع المستفيد منها ايجابية و بناءة	2,77	1,165	6	متوسط
7	تنوع إدارة المنظمة برامج تحفيز ولاء العاملين	3,07	1,285	4	متوسط
8	تضع المنظمة في الاعتبار استعاب جميع العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية التي تؤثر في إمكانية تنفيذ أهدافها	3,17	1,315	3	متوسط
9	تتكيف المنظمة مع الظروف المحيطة بها	3,17	1,315	3	متوسط
10	يتوافق أسلوب العمل مع ما تصبو اليه اهداف و إستراتيجيات	3,50	1,106	1	مرتفع
11	عدد افراد العاملين بالمنظمة كافية للقيام بالعمليات التشغيلية	3,47	1,137	2	مرتفع
12	تمتلك المنظمة نظاما مميزا لتسليم اراء المستفيدين لتطوير الأداء	2,43	1,165	7	منخفض
13	تسعى المنظمة و ادارتها الى تحقيق المهام الملقاة على عاتقهم	3,50	1,009	1	مرتفع
14	تعتمد إدارة المنظمة لغة الحوار البناء	2,83	1,177	5	متوسط
	المتوسط العام	3.10	0.823		

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.10) وانحراف معياري (0.823)، كما جاء ترتيب فقراته كالتالي:
المرتبة الاولى: الفقرة (13) **(تسعى المنظمة و ادارتها الى تحقيق المهام الملقاة على عاتقهم)** بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.009)

المرتبة الثانية: الفقرة رقم (11) (عدد افراد العاملين بالمنظمة كافية للقيام بالعمليات التشغيلية) بمستوى مرتفع و متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.137)

المرتبة الثالثة للفقرة رقم (8) (تضع المنظمة في الاعتبار إستيعاب جميع العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية التي تؤثر في إمكانية تنفيذ أهدافها) بمستوى متوسط ، و متوسط حسابي (3.17) و انحراف معياري (1.315)

و الفقرة رقم (9) (تتكيف المنظمة مع الظروف المحيطة بها) بمستوى متوسط و انحراف معياري (1.315)

المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (12) (حققت زيادة و تميزا في مستوى الانجاز في مجال عملي) بمستوى منخفض و بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري(1.165)

مما سبق نلاحظ بان المتوسطات الحسابية ل فقرات هذا البعد متناوبة بين درجة متوسطة و مرتفعة وهذا يدل على ان الفاعلية داخل المؤسسة ذو اهمية بالغة و فيما يخص المستوى المنخفض للفقرة (12) يرجع لعدم فهم السؤال لدى المستجوبين .

3- بعد الثقافة التنظيمية :

الجدول رقم 13 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل حول بعد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	تعيد المنظمة النظر باستمرار في برامج تدريب الموظفين	2,93	1,337	4	متوسط
16	لغة الحوار التي تعتمدها المنظمة مع الموظفين تحفزهم على التفكير ثم اكتساب المعرفة	3,07	1,258	2	متوسط
17	برامج التحفيز المعتمدة في المنظمة تعزز في الموظفين ثقافة الابداع في التعامل مع التطورات العلمية	3,30	1,264	1	متوسط
18	تقلل المنظمة من العقبات التي تحد من مشاركة الموظفين في صناعة القرارات	2,97	1,450	3	متوسط
19	لا تعول إدارة المنظمة على البيات رصينة في تفحص اثر التغيرات البيئية في رضا الموظفين	2,83	1,177	5	متوسط
20	تنفذ المنظمة خططا تدريبية للتنافس مع المنظمات الأخرى في توفير ملاكات مؤهلة	2,83	1,315	5	متوسط
	المتوسط العام	2.98	1.071		

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يظهر من خلال النتائج بان المتوسط العام لهذا البعد (2.98) وانحراف معياري (1.071) كما جاء ترتيب الفقرات كالتالي:

المرتبة الاولى الفقرة رقم (17) (برامج التحفيز المعتمدة في المنظمة تعزز في الموظفين ثقافة الابداع في التعامل مع التطورات العلمية) بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.264)
المرتبة الثانية: الفقرة رقم (16) (لغة الحوار التي تعتمدها المنظمة مع الموظفين تحفزهم على التفكير ثم اكتساب المعرفة) بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري(1.258)
اما المرتبة ما قبل الاخيرة الفقرة (15) (تعيد المنظمة النظر باستمرار في برامج تدريب الموظفين) بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.337)
المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (19) (لا تعول إدارة المنظمة على اليات رصينة في تفحص اثر التغيرات البيئية في رضا الموظفين) بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري(1.177)
و الفقرة (20) (تنفذ المنظمة خططا تدريبية للتنافس مع المنظمات الأخرى في توفير ملاكات مؤهلة) بمستوى متوسط و انحراف معياري (1.315)

بما ان كل المتوسطات لفقرات البعد جاءت بقيمة متوسطة مما يدل على ان الاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة غير كافي ويحتاج الى دعم خاصة فيما يخص :

تقدير الادارة لجهود العامل و تحفيزه و تشجيعه على الابداع و تطوير قدراته و مهاراته .
و الاهتمام اكثر بجانب الترقية و كذا التوظيف واختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.
ثانيا : العلاقة بين متغيري الدراسة (الاجابة الاحصائية على السؤال الثاني):

وفي هذا الجزء سيتم اختبار الارتباط بين المتغير المستقل ادارة الكفاءات والمتغير التابع النجاح التنظيمي و سنجيب على السؤال التالي :

هل هناك علاقة ارتباطية بين ادارة الكفاءات و النجاح التنظيمي بقسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل ؟

1-العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع(النجاح التنظيمي) بأبعاد المتغير المستقل(إدارة الكفاءات) :

توجد علاقة ارتباطية بين ادارة الكفاءات والنجاح التنظيمي في مؤسسة الدراسة

من اجل ذلك نقوم باختبار برسون

الجدول رقم 14

		Correlations	
		أدراة_الكفاءات	النجاح التنظيمي
أدراة_الكفاءات	Pearson Correlation	1	,868**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
النجاح التنظيمي	Pearson Correlation	,868**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط برسون بين المتغير المستقل (ادارة الكفاءات) و المتغير التابع (النجاح التنظيمي) يساوي 86.8 % عند قيمة المعنوية sig=0.000 وهو اقل من 0.05 اذن وجود علاقة بين المتغيرين و بما ان قيمة معامل برسون موجبة 0.868 فهذا يدل على وجود علاقة طردية بين ادارة الكفاءات والنجاح التنظيمي وبما ان معامل الارتباط اكبر من 0.07 فهو ارتباط قوي وهذا مايفسر وجود النجمتين اعلى معامل الارتباط

اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى :

- H0 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد إدارة الكفاءات الفردية و النجاح التنظيمي .
H1 : لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد إدارة الكفاءات الفردية والنجاح التنظيمي .

جدول رقم 16

		Correlations	
		النجاح التنظيمي	البعد_ادارة الكفاءات الفردية
النجاح التنظيمي	Pearson Correlation	1	,662**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
البعد_ادارة الكفاءات الفردية	Pearson Correlation	,662**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ ان نسبة الارتباط بين البعد الكفاءات الفردية والنجاح التنظيمي 66.2% عند مستوى المعنوية 0.000 و هذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين البعد الكفاءات الفردية والنجاح التنظيمي

اذن نقبل الفرضية العدمية H0

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد إدارة الكفاءات الجماعية والنجاح التنظيمي.

H1: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد إدارة الكفاءات الجماعية والنجاح التنظيمي.

جدول (17)

Correlations			
		النجاح التنظيمي	الكفاءات الجماعية
النجاح_التنظيمي	Pearson Correlation	1	.781**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الكفاءات_الجماعية	Pearson Correlation	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ ان نسبة الارتباط بين البعد الكفاءات الجماعية و النجاح التنظيمي 78.1% عند مستوى المعنوية 0.000 و هذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين البعد الكفاءات الجماعية و النجاح التنظيمي

اذن نقبل الفرضية العدمية H0

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الكفاءات التنظيمية والنجاح التنظيمي .

H1: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الكفاءات التنظيمية والنجاح التنظيمي.

جدول (18)

Correlations		
	النجاح التنظيمي	البعد_الكفاءات التنظيمية
النجاح التنظيمي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,821** ,000 30
البعد_الكفاءات التنظيمية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,821** 1 ,000 30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ ان نسبة الارتباط بين البعد الكفاءة التنظيمية و النجاح التنظيمي 82.1% عند مستوى المعنوية 0.000 و هذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين البعد الكفاءات التنظيمية و النجاح التنظيمي

اذن نقبل الفرضية العدمية H0

جدول رقم 19 : ارتباطات المتغير التابع بأبعاد المتغير المستقل

المتغير التابع النجاح التنظيمي		
.662**	Pearson Correlation	اولا البعد الكفاءات الفردية
,000	Sig. (2-tailed)	
30	N	
.781**	Pearson Correlation	ثانيا البعد الكفاءات الجماعية
,000	Sig. (2-tailed)	
30	N	
.821**	Pearson Correlation	ثالثا البعد الكفاءات التنظيمية
,000	Sig. (2-tailed)	
30	N	

المصدر : من اعداد الطالين بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول نسبة الارتباطات بين كل بعد من المتغير المستقل "ادارة الكفاءات" مع المتغير التابع "النجاح التنظيمي" نلاحظ ما يلي اعلى نسبة ارتباط للبعد الكفاءات التنظيمية بنسبة 82%، يليها البعد الكفاءات الجماعية بنسبة 78%، ثم البعد الكفاءات الفردية بنسبة 66% والنجاح التنظيمي في مؤسسة سوناطراك. وعليه نقول ان جميع العلاقات الارتباطية ذات دلالة احصائية وعند مستويات ايجابية بين ابعاد المتغير المستقل "ادارة الكفاءات" والمتغير التابع "النجاح التنظيمي" وخصوصا عند البعد الكفاءات التنظيمية و البعد الكفاءات الجماعية اللذان يهتمان بالموارد البشري وعلاقته بمؤسسته من ناحية الاتصال الفعال بينه وبين مؤسسته، وقيام المؤسسة بتشجيع وتحفيز عاملها على تشارك و تقاسم المعرفة فيما بينهم، وهذا ما اكده مدير المؤسسة المعنية بالدراسة على الاتصال اللامركزي المتبع في المؤسسة اضافة الى عدم التأخر في التكريم المعنوي لاي مبادرة معرفية من طرف الموظفين.

2- العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل " ادارة الكفاءات" بأبعاد المتغير التابع " النجاح التنظيمي " :
 جدول رقم 20 : ارتباطات المتغير المستقل بأبعاد المتغير التابع

المتغير المستقل أدارة الكفاءات		
.843**	Pearson Correlation	الكفاءة
,000	Sig. (2-tailed)	
30	N	
.689**	Pearson Correlation	الفاعلية
,000	Sig. (2-tailed)	
30	N	
.911**	Pearson Correlation	الثقافة التنظيمية
,000	Sig. (2-tailed)	
30	N	

جدول 20 : المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول نسبة الارتباطات بين كل بعد من المتغير التابع (النجاح التنظيمي)، والمتغير المستقل (ادارة الكفاءات) نلاحظ ما يلي:

اعلى نسبة ارتباط الثقافة التنظيمية بنسبة 91 %، يليها الكفاءة بنسبة 84 %، واخيرا الفاعلية بنسبة 68 % .

وعليه نقول ان جمع العلاقات الارتباطية ذات دلالة احصائية وعند مستويات ايجابية بين ابعاد المتغير التابع "النجاح التنظيمي"، و المتغير المستقل " ادارة الكفاءات" وخصوصا عند الثقافة التنظيمية الذي يساهم في شعور العامل بالأمان و الرضا على مؤسسته وبالتالي يكون قادرا على الانتاج المعرفي و اداء اعماله بكفاءة وهذا ما يفسر مرتبته الاولى ثم الكفاءة الذي يساهم في تحسين المهارات و السلوكيات وتحقيق جميع عمليات ادارة الكفاءات. وهذا ما يفسر النتيجة المتوصل اليها سابقا .

3-اختبار ارتباط المتغير المستقل ادارة الكفاءات بالمتغير التابع النجاح التنظيمي (اختبار الفرضية الثانية الخاصة بالعلاقة الارتباطية):

"هناك علاقة ارتباطية بين ادارة الكفاءات والنجاح التنظيمي في مؤسسة الدراسة".

● الانحدار الخطي البسيط :

من اجل اختبار هذه الفرضية نعتمد اختبار الانحدار الخطي البسيط :

1)تحليل الانحدار الخطي :

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة 0.05 حيث ابعاد المتغير المستقل هي (البعد الكفاءة الفردية ، البعد الكفاءة الجماعية ، البعد الكفاءة التنظيمية) و المتغير التابع هو النجاح التنظيمي حيث الجدول الموالي يوضح الإرتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع :

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد_الكفاءة التنظيمية البعد_الكفاءة الفردية لبعد_الكفاءة الجماعية ^b		Enter

a. Dependent Variable: النجاح التنظيمي

b. All requested variables entered.

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الجدول يوضح اسماء المتغيرات التي ادخلت في معادلة الانحدار (النجاح التنظيمي) كمتغير تابع و المتغيرات المستقلة (البعد الكفاءة الفردية، البعد الكفاءة الجماعية، البعد الكفاءة التنظيمية) و التحليل لم يستبعد اي متغير .

جدول رقم 21 : يوضح الارتباط الخطي بين ابعاد المتغير المستقل و المتغير التابع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,869 ^a	,755	,727	8,62628

a. Predictors: (Constant), الكفاءة الجماعية_ البعد , الكفاءة الفردية_ البعد , الكفاءة التنظيمية_ البعد

المصدر : من اعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

من الجدول السابق معامل الارتباط يرسون بين ادارة الكفاءات الفردية والنجاح التنظيمي هو (86.8%) ، اي هناك ارتباط جيد بينهما ، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (75.5%) ، بمعنى ان (75.5%) من النجاح التنظيمي يعود الى ادارة الكفاءات، والنسبة المتبقية (24.5%) ترجع لعوامل اخرى عشوائية او الخطأ .

2-تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات و فرضياته الصفرية التي تنص على ان " خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة "

جدول رقم 22 : يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5966,635	3	1988,878	26,728	,000 ^b
Residual	1934,732	26	74,413		
Total	7901,367	29			

a. Dependent Variable: النجاح التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الكفاءة الجماعية_ البعد , الكفاءة الفردية_ البعد , الكفاءة لتنظيمية البعد

المصدر : من اعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل

ومن الجدول السابق نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5966,635 و مجموع مربعات البواقي هو 1934,732 و مجموع المربعات الكلي يساوي 7901,367 .
- درجة حرية الانحدار هي 3 و درجة حرية البواقي 26 .
- معدل مربعات الانحدار هو 5966,635 .
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 26,728 .
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من 0.05 فنرفضها ، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات .

معادلة خط الانحدار :

جدول رقم 23 : يوضح معاملات خط الانحدار

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.707-	8.201		-.208-	.837
	الكفاءات_الفردية	5.444	3.044	.237	1.788	.085
	الكفاءات_الجماعية	8.476	3.352	.394	2.529	.018
	الكفاءات_التنظيمية	6.479	3.404	.354	1.903	.068

a. Dependent Variable: النجاح_التنظيمي

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يلاحظ ان مستويات الدلالة لأبعاد المتغير المستقل أكبر من 0.05 اذن يوجد أثر دال عند 0,05.

اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للإجابات العينة في مؤسسة الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى الدراسي ، الخبرة ، الوظيفة) .

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات العينة في مؤسسة الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى الدراسي ، الخبرة ، الوظيفة) .

جدول رقم 24:

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الكفاءات أدرارة

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	13,801	1	13,801	,048	,831
العمر	905,083	2	452,542	1,569	,256
المستوى	238,500	2	119,250	,413	,672
الخبرة	759,030	3	253,010	,877	,485
الوظيفة	24,083	1	24,083	,083	,779

a. R Squared = .499 (Adjusted R Squared = -.452)

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الجنس .

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الجنس

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار TEST T لعينتين مستقلتين :

نتيجة الفرضية العدمية	T	Sig.
القبول	0.048	0.831

جدول رقم 25 : يوضح اختبار (test t) لمتغير الجنس

من خلال الجدول :

بما ان مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.831$ و هو معنوية اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية العدمية المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الجنس).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الفئة العمرية.

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الفئة العمرية .

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار ANOVA

نتيجة الفرضية العدمية	Sig	T
قبول	0.256	1.56

جدول رقم 26 يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير الفئة العمرية

من خلال الجدول :

بما ان مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.256$ و هو معنوية اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية العدمية المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الفئة العمرية).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير المستوى الدراسي .

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير المستوى الدراسي

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار ANOVA .

نتيجة الفرضية العدمية	Sig.	T
القبول	,672	0.413

جدول رقم 27 يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير المستوى الدراسي

من خلال الجدول :

بما ان مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.672$ و هو معنوية اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة و وقبول الفرضية العدمية المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير المستوى الدراسي).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الخبرة .

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الخبرة

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار ANOVA

نتيجة الفرضية العدمية	Sig.	F
القبول	0.485	0.877

جدول رقم 28 يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير الخبرة

من خلال الجدول :

بما ان مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.485$ و هو معنوية اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة و وقبول الفرضية العدمية المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الخبرة).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الوظيفة.

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الوظيفة .

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار ANOVA

نتيجة الفرضية العدمية	Sig.	T
القبول	0.779	0.083

جدول رقم 29 يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير الوظيفة

من خلال الجدول :

بما ان مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.779$ و هو معنوية اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية العدمية المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير النجاح التنظيمي يعود لمتغير الوظيفة).

خلاصة الفصل :

تم التطرق بداية باختصار الى التعريف بمؤسسة سوناطراك. بعدها تم تناول الخطوات المنهجية التي اتبعناها في الدراسة الحالية ، وقد تم في هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة ، بعد تطبيق مقاييس الاحصاء الوصفي و تحاليل الانحدار و التباين الاحادي على بيانات الدراسة حيث كان الاستبيان الاداة الرئيسية للدراسة ، و الذي تكون من اربعون (40) فقرة على محورين بالإضافة للمحور الثالث المتعلق بالخصائص الشخصية للمستقضي ، و للتأكيد من ثبات الاداة تم استخراج معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية الكلية ، حيث لوحظ من قيمة الفا معامل الثبات كانت مرتفعة .

تم تناول بعد ذلك عرض نتائج الاقسام الثلاثة للاستبيان ، ومناقشة نتائجها ، و الاجابة عن فرضياتها ، لهذا الغرض باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 24 .

خلصنا لمجموعة من النتائج من اهمها الارتباط الكبير بين ادارة الكفاءات والنجاح التنظيمي في ومؤسسة سوناطراك، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي نسبة 86.8% .

كما بينت النتائج ان واقع تطبيق ادارة الكفاءات و النجاح التنظيمي في المؤسسة موجود بمستوى متوسط لكنه غير كافي و يحتاج للاهتمام اكثر من قبل المؤسسة .

خاتمة

الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى العديد من الجوانب التي تدخل ضمن مفهوم الكفاءة و الذي يعتبر نظام متكامل ومدى مساهمتها في النجاح التنظيمي ، بحيث تناولت هذه الدراسة مفهوم إدارة الكفاءات و أهميتها وانواعها ومستوياتها وكذا مفهوم النجاح التنظيمي مرتكزين على مفهومه ، أهميته و ابعاده ، والتوصل الى العلاقة الطردية بين متغير الدراسة .

ومن ابرز النتائج المتوصل إليها :

- وجد ان العينة المبحوثة يمتلكون مستوى جيد من الكفاءة بحكم اغلبية العينة من ذوي الشهادات الجامعية بمختلف تدرجاتها .

- تبين ان واقع النجاح التنظيمي ذا مستوى متوسط لان المنظمة لا تتبع نظام تحفيزي يتواءم مع كفاءة العاملين و جهودهم المبذول .

- بين معامل الارتباط انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة الكفاءات و النجاح التنظيمي .

- بين تحليل التباين الاحادي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول النجاح التنظيمي التي تعزى للمؤهلات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية ، المستوى الدراسي ، الوظيفة ،الخبرة).

الاقتراحات :

- بما ان حوالي نصف العاملين يمتلكون خبرة ، فإننا نقترح المؤسسة باستغلال هذه الميزة و تعزيز مبدأ مشاركة المعرفة ونقلها داخل المؤسسة و بين العاملين .

- بما ان المؤسسة تتبع سياسة حرية الاستمرار او تغيير مكان العمل بالنسبة للموظفين الاجانب عن المنطقة المتواجد بها المؤسسة نوصي بتوثيق وتخزين المعارف المتوفرة لدى هؤلاء العاملين .

- التكتيف من الدورات التكوينية و تقديم الحوافز و المكافآت، وهذا سيعود بالنفع على المؤسسة و لو على المدى البعيد .

- الاستعانة بالعاملين ذوي الخبرة في اعداد وتطوير البرامج التكوينية .

- الحرص على الاهتمام بالموارد البشرية ذات الكفاءة كمدخل لكل من تطبيق ادارة المعرفة و تنمية المورد البشري من اجل تحقيق النجاح التنظيمي و بلوغ الهدف المنشود من طرف المؤسسة .
- تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات استكشاف و تجميع و توزيع و تطبيق المعرفة ، و تنمية و تطوير المهارات و السلوكيات لدى العاملين .
- التعامل بجدية و اهتمام اكبر بالأفكار و الحلول التي يقترحها الموظفون لمعالجة مختلف المشاكل و القضايا التي تواجههم .

آفاق الدراسة :

- تطبيق ادارة الكفاءات و النجاح التنظيمي من المواضيع الحديثة التي تستدعي المزيد من البحث و التمحيص ، لذلك نقترح المواضيع التالية لمواصلة البحث فيهما :
- اثر الثقافة التنظيمية على النجاح التنظيمي .
 - اثر العوامل التنظيمية و الشخصية في فاعلية تطبيق ادارة الكفاءات .
 - دور تكنولوجيا المعلومات في النجاح التنظيمي في منظمات الاعمال .

و في الاخير نرجو من المولى العلي القدير ان التوفيق كان لنا رفيق في اعداد هذه الدراسة .

المراجع

قائمة المراجع :

1. أ.د. ثابتي الحبيب أ.د. بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات البشرية ودعائم النجاح لمؤسسات الألفية الثالثة. مؤسسة الثقافة الجامعية، 2013.ص75
 2. المنجد في اللغة و الأعلام و ،دار المشرق ، بيروت ، 1975
 3. عبد الكريم بوحفص :التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر 2010
 4. خضير كاظم حمود ، ادارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الثانية 2009
 5. محمد احمد عبد النبي ،ادارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون و موزعون ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2010
- الأطروحات و مذكرات التخرج:**
6. إبراهيم بويحيوي .نوال بن احمد ،أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات ، الجامعة لونييسي عل (البلدية2) ،العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية(cerist.dz) ،سنة 2016 .ص 18-21 .
 7. إحسان علاوي الدليمي، " تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية في بناء الكفاءات الجوهرية"، أطرحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2006 ، ص 67
 8. احمد سرير، كمال ، الادارة بالكفاءة في تحسين المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتورا في علوم التسيير، جامعة لونييسي علي لبليدة في (16-03-2022) ،
 9. أنيس كشاط ، دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال، جامعة فرحات عباس سطيف شهادة دكتوراه 2019 ص160.
 10. بكرروي نزيهة ، دور التسيير الإستراتيجي للمورد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات ، رسالة ماستر التسيير الإستراتيجي للمؤسسة ، جامعة أحمد دراية أدرار .سنة 2016 ، ص 31-33
 11. بن سالم أمال ، و رابح بوقرة .(2017) .دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة ، (حالة مؤسسة كوندور بروج بوعرييج .مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد18) . ص 45.
 12. بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دفعة 2012.ص55
 13. بن مير عبد الباقي (22-11-2014)تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود .أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ص69.
 14. التاج مزيان. عمار درويش (2013). التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت - بني صاف (S.ci.b.s) .مجلة الاستراتيجية والتنمية ص 4 .

15. حمادي نبيل ، و نذيرة رقي (. جوان 2017). أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال .مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية .المستدامة ،ص154 .
16. رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة سوناطراك ، حاسي مسعود ، مجلة الباحث عدد11/2012 ص 197.
17. رشيد مناصرية ،إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 16 (2012) (
18. زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية والاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008 - 2007 ، ص 35
19. سليمة بولدروع، آسيا خماسي، أثر إدارة الكفاءات على إدارة أنظمة الجودة الإيزو 9001، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 - قالة سنة 2019-2020 .
20. سملاي محضية، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 141 .
21. سمية عباس مجيد، التقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية في أحد المصارف،
22. شيماء عبد اللطيف المشهداني، " العلاقة بين المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق، 2002. ، ص 67
23. عبد الصمد سميرة، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016 ص 66 .
24. عبد المجيد قدي، رياض عبد القدير ، دور التكوين المتواصل في تحقيق تميز الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك: المديرية الجهوية لقسا الإنتاج حاسي الرمل.
25. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية و تطبيقات عملية ، CYBRARIANS JOURNAL، ص6. العدد 41 مارس 2016 .
26. عذراء بن شارف ، "التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير علم مكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 ص 262 .
27. علي حسن الطائي، "تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 العدد 45 ، جامعة بغداد ، العراق، 2007 ، ص114
- 28.فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات المنظمة العربية للتنمية والإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2019 ص 107 .
29. قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة ،مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي - برلين . ألمانيا - العدد السابع-جانفي 2020 ص145-151

30. قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات موبيليس الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع العلوم الاقتصادية، جامعة قاصري مبراح ورقلة، دفعة 2011 ص 44 .
31. كشاط. أ. & برباش ت. (2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. مجلة البحث تنمية الموارد البشرية المجلد 8 عدد 2 ص 308 .
32. لو فان بيريندونك ، إدارة المهارات في الشركة، ديبوك 2006
33. م.م إسحاق يوسف حمدان ، ماجستير إدارة اعمال القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي ،بحث استطلاعي لآراء عينة من المدرسين في كلية التربية ، جامعة سمراء ، المجلة 25، العدد 111 ، 2019 ، ص 209
34. م.م زيد خوام محمود ، البقطة الاستراتيجية و تأثيرها في النجاح التنظيمي ، بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة ، وزارة الصناعة ، ص 12
35. م.م زيد خوام محمود ، مرجع سابق ، ص 12
36. م.م شعيب احمد عزيز ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 2 ، 2021 ، ص 35
37. محبوب يمينة، طرق وأليات ادارة الكفاءات بين النظرية والتطبيق - دراسة ميدانية في مؤسسة-sotramone ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة سنة 2010.
38. مداح عرابي الحاج، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري . ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011 ، ص 5.
39. معروز زكية، الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الإستراتيجية التسويقية للمنظمة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2017 ص 44.
40. -مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات لتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، دفعة 2015 - 2016. ص 40
41. منال أحمد محمد غنيم ، دور القيادة الروحية في تنمية النجاح التنظيمي ، باحث دكتوراه كلية التجارة- جامعة مدينة السادات 2012
42. هادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، ملتقى التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004 ، ص 207
43. هاملي عبد القادر، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، مذكرة ماجستير، . تسيير موارد بشرية، جامعة تلمسان، 2011 ، ص 79 .
44. ياسين رشيد هاشم ، د .عبد الرزاق الشبخلي ، دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي ، بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة ، مجلة 27 ، عدد 125 ، 2021 ، ص 27 .
45. Aubert , Jacques . Gilbert, Patrick .Pigeyre , Frédérique. Ibid .p 9 .
46. Calisti, B., & Francis, K. (2005). RH et développement durable: une autre vision de la performance. France: Editions d'organisation. P 40.

47. D. Gilles, "Capacités Dynamiques : le cas de HYUNDAI-KIA" , Revue Française de Gestion Industrielle vol 23, France, 2013, P03.
48. Dufresne D. et Peyrat-Guillard D., op.cit., p. 4.
49. E. Rouby, G. Solle, »Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels – exemple du contrôle de gestion », Revue internationale sur le travail et la société, Université de Nice-Sophia-Antipolis CNRS ,2006, P22.
50. Gazier, B. (2004). Les ressources humaines. Paris: la découverte, 3^e édition. p48.
51. Gilbert, Patrick .la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humains .Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies , acteurs et pratique .paris: direction générale de l'enseignement scolaire. 11 juillet 2006.
52. Guerbette C. (2009) le sens de la compétence collective : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept , centre d'études et de recherches appliquées à la Gestion, N°14, p.1
53. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. Harvard business review, 69 (4), 81-92.
54. Hedlund, G., & Nonaka, I. (1992). The dynamics of knowledge. *Strategic Processes, P. Lorange et al.(eds), Wiley*. Hedlund, G., & Nonaka, I. (1992). The dynamics of knowledge. *Strategic Processes, P. Lorange et al.(eds), Wiley*.
55. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2016, 4, 238-242
Published Online September 2016 in SciRes. <http://www.scirp.org/journal/jhrss>
56. Khan, M. A. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance—an empirical study of oil and gas industry in Pakistan. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences , 24 (157-174), 6.
57. Le Boterf G., (1994), De la compétence : Assai su un attracteur étrange, Ed. Organisation, p.12.
58. Meschi, Pierre Xavier, le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites, XVI^{ème}, conférence internationale du Management .stratégique. 6-9 J UIN 2007, Montréal : AIMS, 2007. P10.
59. Nicolas Duchamp, Le management de la compétences collective, Université de Lille, 2015, P 12.
60. Ouerghi, Malika. la gestion par la compétence une pratique managérial :en voie d'émergence au sein de l'entreprise française :du discours aux pratique. XVI^{ème} conférence internationale du Management stratégique .Montréal : AIMS. 6-9 J UIN 2007. P07.
61. Oxford Advanced learner's Dictionary .lounder: oxford universities, 1995.p 232.
62. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. (pp. 275-292).

63. R.S. Danirille, S. Yanik, "Les compétences organisationnelles: ver un modèle de veille à l'apprentissage à vie", Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC, 2008, P03.
64. Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (Eds.). (1996). Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management . Pergamon.

المواقع:

65. <http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/12614/1/%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A9%20%20%D9%85%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%20%20%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A.pdf> on line , consulté le 22/03/2022.
66. <http://dSPACE.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/5562> on line , consulté le 25/01/2022.
67. <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/handle/112/755> on line , consulté le 10/03/ 2022
68. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2016.43026> on line , consulté le 26/03/2022
69. <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/10836?show=full> on line , consulté le 25/02/2022.
70. <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/13059> on line , consulté le 22/03/2022.
71. <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/16191> on line , consulté le 22/03/2022.
72. <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/16214> on line , consulté le 22/03/2022
73. <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/6462> on line , consulté le 22/03/2022.
74. http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_details/2558----- on line , consulté le 05/03/2022.
75. http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_details/2833----- on line , consulté le 25/02/2022.
76. http://www.journal.cybrarians.org/images/041/Cybrarians_Journal_041_Res_05.pdf on line , consulté le 25/02/2022.
77. <https://bu.umc.edu.dz/theses/bibliotheconomie/ABAN3024.pdf> on line , consulté le 10/03/2022.
78. <https://democraticac.de/wp-content/uploads/2020/01/%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%A9-%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AD%D8%A7%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D9%83%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A-%E2%80%93-%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%8A%D8%B1-2020.pdf> on line , consulté le 25/02/2022.
79. <https://doi.org/10.33095/jeas.v25i111.1621> on line , consulté le 05/03/2022.
80. https://dSPACE.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/10429/1/BOULEDROUA_SALIMA_Sciences%20C3%A9conomiques._Economie%20et%20gestion%20des%20entreprises.pdf on line , consulté le 25/01/2022.
81. <https://dSPACE.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/15815/1/Kedache-Soumia-Doctorat.pdf> on line , consulté le 05/03/2022.
82. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00518979/file/cr_2009_14_E1.pdf on line , consulté le 05/03/2022.
83. <https://iasj.net/iasj/pdf/af88e8f472d2b6d5> on line , consulté le 07/03/2022.
84. <https://iefpedia.com/arab/?p=30620> on line , consulté le 12/02/2022.
85. <https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20Economiques%20,%20de%20Gesti%20et%20des%20Sciences%20Commerciales/SEMINAIRE%20INT%20GRH%2009-10-mars2004/7.pdf> on line , consulté le 15/03/ 2022

86. https://masf.journals.ekb.eg/article_107680_7d59d1dfa06c9d6d41fc21050dd420b6.pdf on line , consulté le 19/01/2022.
87. https://scholar.google.fr/citations?view_op=view_citation&hl=ar&user=zxKI8kYAAAAJ&citation_for_view=zxKI8kYAAAAJ:d1gkVwhDpl0C on line , consulté le 05/03/2022.
88. <https://sonatrach.com/formation>.
89. https://www.academia.edu/13738773/THE_IMPACT_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICES_ON_TURNOVER_PRODUCTIVITY_AND_CORPORATE_FINANCIAL_PERFORMANCE?from=cover_page on line , consulté le 24/03/2022.
90. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38796> on line , consulté le 25/03/2022
91. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/65239> on line , consulté le 12/04/2022.
92. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/2/5/1/136768> on line , consulté le 19/01/2022.
93. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/270/8/14/89478> on line , consulté le 10/04/2022.
94. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/299/5/2/32687> on line , consulté le 12/02/2022.
95. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/324/10/18/40340> on line , consulté le 12/02/2022.
96. <https://www.furet.com/media/pdf/feuilletage/9/7/8/2/3/1/1/4/9782311405248.pdf> on line , consulté le 05/03/2022.
97. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1x_qVopz3AhUih_0HHWMHBvgQFnoECAYQAQ&url=http%3A%2F%2Fdspace.univ-bouira.dz%3A8080%2Fjspui%2Fbitstream%2F123456789%2F253%2F1%2Fmemoire%2520mazouz.pdf&usq=AOvVaw3c2Qw2Bozn7RJTc6Egez82 on line , consulté le 10/03/2022.
98. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1x_qVopz3AhUih_0HHWMHBvgQFnoECAYQAQ&url=http%3A%2F%2Fdspace.univ-bouira.dz%3A8080%2Fjspui%2Fbitstream%2F123456789%2F253%2F1%2Fmemoire%2520mazouz.pdf&usq=AOvVaw3c2Qw2Bozn7RJTc6Egez82 on line , consulté le 10/03/2022.
99. <https://www.hrsquare.be/nl/tijdschrift/hr-square-187/lou-van-beirendonck-ams-quintessence-donus-de-groei-van-organisaties-hangt-af-van-de-kwaliteit-van-het-hr-beleid> on line , consulté le 25/01/2022.
100. <https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/detail.php?id=935018> on line , consulté le 24/03/2022.
101. <https://www.scirp.org/%28S%28lz5mqp453edsnp55rrgjt55%29%29/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2899426> on line , consulté le 26/03/2022.
102. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1079-le-concept-de-competence-en-strategie-perspectives-et-limites/download> on line , consulté le 05/03/2022.
103. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2152-la-gestion-par-la-competence-une-pratique-manageriale-en-voie-demergence-au-sein-de-lentreprise-francaise-du-discours-aux-pratiques/download> on line , consulté le 05/03/2022.
104. <https://www.univ-setif2.dz/images/PDF/revue/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%AF%2008%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF%202/14%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%AF%2008%20%D8%B9%D8%AF%D8%AF%2002%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%BA%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9.pdf> on line , consulté le 05/03/2022.
105. Error! Hyperlink reference not valid. on line , consulté le 12/02/2022.
106. <https://www.pnst-cerist-dz.sndll.arn.dz/detail.php?id=934236> on line , consulté le 10/04/2022.
107. www.teamjolokia.com/.../Mémoire-Le-Management-de-la-compétence-collective.pdf visité le : 14/02/2022. https://www.academia.edu/42756940/A_Model_of_Knowledge_Management_and_the_N-Form_Corporation?auto=download on line , consulté le 07/03/2022. https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100512/8/F_36447420_2006Vol4Num1pp18_44Rouby_Solle.pdf on line , consulté le 07/03/2022.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة خرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم ادارة الموارد البشرية

استبيان

سيدي الكريم، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يقوم **الطلاب** بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " أثر ادارة الكفاءات على النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة حالة " قسم الإنتاج المدرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل "، ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، يرجى تكريمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علما أن الإجابات على درجة عالية من السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة
شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ :
أ. كسنة محمد

من إعداد الطالبين :
- دخينيسة عمر
- رمضان سليمان

شكرا على تعاونكم معنا

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية و الوظيفية لعينة الدراسة، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة .

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
الفئة العمرية	<input type="checkbox"/> اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 35 سنة
	<input type="checkbox"/> من 35 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 40 سنة
المستوي الدراسي	<input type="checkbox"/> اقل ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي
	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> تقني سامي
		<input type="checkbox"/> ما بعد التدرج
الخبرة	<input type="checkbox"/> اقل 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 15 إلى 20 سنة	<input type="checkbox"/> من 10 إلى 15 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة	
الوظيفة	<input type="checkbox"/> عامل	<input type="checkbox"/> إداري
		<input type="checkbox"/> باحث

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع (x) في الخانة المناسبة.

أولاً: مصطلحات لقياس مدى قيام المؤسسة بتطبيق مقاربة إدارة الكفاءات

الرقم	العبرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
البعد الكفاءات الفردية	01					
	02					
	03					
	04					
	05					
	06					
البعد الكفاءات الجماعية	07					
	08					
	09					
	10					
	11					
	12					
	13					
البعد الكفاءات التنظيمية	14					
	15					
	16					
	17					
	18					
	19					
	20					

ثانياً: عبارات لقياس مدى قيام المؤسسة بتطبيق مقاربة النجاح التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الكفاءة	01					
	02					
	03					
	04					
	05					
الفاعلية	06					
	07					
	08					
	09					
	10					
	11					
	12					
	13					
	14					
	الثقافة التنظيمية	15				
16						
17						
18						
19						
20						

شكراً لكم على حسن تعاونكم

Reliability Statistics معامل الفا كرومباخ ثبات اداة الدراسة

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	40

توزيع العينة Frequency Table

جنس العينة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	19	63.3	63.3	63.3
أنثى	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 30 الى اقل من 35	6	20.0	20.0	20.0
من 35 الى 40 سنة	11	36.7	36.7	56.7
اكتر من 40 سنة	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المستوى الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	1	3.3	3.3	3.3
جامعي	5	16.7	16.7	20.0
مهندس	5	16.7	16.7	36.7
مابعد التدرج	19	63.3	63.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 5 سنوات	1	3.3	3.3	3.3
سنوات الى 10 سنوات	10	33.3	33.3	36.7
الى 15 سنة 10	7	23.3	23.3	60.0
من 15 الى 20 سنة	11	36.7	36.7	96.7
اكتر من 20 سنة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

وظيفة العينة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل	2	6.7	6.7	6.7
	اداري	9	30.0	30.0	36.7
	باحث	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إدارة الكفاءات	.082	30	.200*	.988	30	.980
النجاح التنظيمي	.091	30	.200*	.976	30	.726

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

يوجد مستوى لتطبيق ادارة الكفاءات بقسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل،ومن الاجراءات المعتمدة في ذلك الاهتمام بالموارد البشري.

1. البعد الكفاءات الفردية :

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
من الضروري امتلاك معارف للقيام بالاعمال المطلوبة	30	1	4	3.13	.819
من الضروري امتلاك مهارات و سلوكيات للقيام بالاعمال المطلوبة	30	1	5	3.43	1.331
الفرد الكفاء يكون ذو أداء عالي مهما كانت ظروف العمل	30	1	4	2.83	1.053
يحتاج قيام الافراد بالاعمال المطلوبة التصرف بالطريقة المناسبة لظروف العمل	30	1	5	2.97	1.377
تمتلك المنظمة نظام معلومات موارد بشرية مطور يشمل اهم وظائف إدارة الموارد البشرية	30	1	5	2.77	1.194
تعتمد المنظمة سياسة الترقية على أساس الشهادة العلمية	30	1	4	2.77	1.104
الكفاءات_الفردية	30	1.17	4.33	2.9833	.71833
Valid N (listwise)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

2. البعد الكفاءات الجماعية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تبنى المنظمة معايير لفرق العمل بما يخدم هدف الثقافة التنظيمية	30	1	5	3.33	1.322
توفر المنظمة برامج تدريب و تطوير جماعية	30	1	5	3.30	1.264
تمتلك المنظمة نظاما داخليا يسمح من ضمان سلوكيات جيدة للمنظمة	30	1	5	3.10	1.213
إدارة الكفاءات الجماعية هي من مسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية فقط	30	1	5	2.90	1.269
تراعى المنظمة التنوع الثقافي في إدارة الجماعات	30	1	5	3.23	1.251
ثقافة المنظمة تعزز مفهوم الكفاءات الجماعية	30	1	5	3.30	1.291
توفر المنظمة فرق المشاريع اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة	30	1	5	3.07	1.285
الكفاءات الجماعية	30	1.29	4.57	3.1762	.76673
Valid N (listwise)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

3. البعد الكفاءات التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم المنظمة بتحديد الكفاءات الوظيفية لكل نشاط استراتيجي	30	1	5	3.23	1.251
تضع الإدارة خططا تنبؤية لتطوير الكفاءات التنظيمية بما توائم و موارد واهداف المنظمة	30	1	5	3.27	1.202
إدارة الكفاءات التنظيمية هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى	30	1	4	2.43	1.135
توفر المنظمة المتطلبات اللازمة لنجاح مسار إدارة الكفاءات التنظيمية	30	1	5	3.07	1.230
تمارس المنظمة مخطط لتطوير كفاءاتها التنظيمية بالمواءمة مع موارد المنظمة و أهدافها	30	1	5	3.27	1.230
تحرص المنظمة على خلق فرص لتفاعل جماعات العمل مع التكنولوجيا المتوفرة للمنظمة	30	1	5	3.27	1.143
تمتلك المنظمة كفاءات تنظيمية تظم عمليات متعددة	30	1	5	2.83	1.177
الكفاءات_التنظيمية	30	1.00	4.71	3.0524	.90233
Valid N (listwise)	30				

1. توجد علاقة ارتباطية بين ادارة الكفاءات والنجاح التنظيمي في مؤسسة الدراسة

CORRELATIONS

/VARIABLES=إدارة_الكفاءات_النجاح_التنظيمي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		إدارة الكفاءات	النجاح التنظيمي
إدارة الكفاءات	Pearson Correlation	1	.868**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
النجاح التنظيمي	Pearson Correlation	.868**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

توجد علاقة دالة عند 0,01.

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الكفاءات الفردية و النجاح التنظيمي :

/VARIABLES=النجاح_التنظيمي الكفاءات_الفردية

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Correlations

		النجاح التنظيمي	الكفاءات الفردية
النجاح_التنظيمي	Pearson Correlation	1	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الكفاءات_الفردية	Pearson Correlation	.662**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .0,01 توجد علاقة دالة عند

3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الكفاءات التنظيمية و النجاح التنظيمي .

CORRELATIONS

/VARIABLES=النجاح_التنظيمي الكفاءات_الجماعية

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Correlations

		النجاح التنظيمي	الكفاءات الجماعية
النجاح_التنظيمي	Pearson Correlation	1	.781**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الكفاءات_الجماعية	Pearson Correlation	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الكفاءات التنظيمية و النجاح التنظيمي

CORRELATIONS

/VARIABLES=النجاح_التنظيمي الكفاءات_التنظيمية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		النجاح_التنظيمي	الكفاءات_التنظيمية
النجاح_التنظيمي	Pearson Correlation	1	.821**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الكفاءات_التنظيمية	Pearson Correlation	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. اثر ابعاد إدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي

REGRESSION

/MISSING MEANSUBSTITUTION
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT النجاح_التنظيمي
/METHOD=ENTER الكفاءات_الفردية الكفاءات_الجماعية الكفاءات_التنظيمية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات_التنظيمية, الكفاءات_الفردية, الكفاءات_الجماعية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: النجاح_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.869 ^a	.755	.727	8.62628

a. Predictors: (Constant), الكفاءات_التنظيمية, الكفاءات_الفردية, الكفاءات_الجماعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5966.635	3	1988.878	26.728	.000 ^b
	Residual	1934.732	26	74.413		
	Total	7901.367	29			

a. Dependent Variable: النجاح_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الكفاءات_التنظيمية, الكفاءات_الفردية, الكفاءات_الجماعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-1.707-	8.201		-.208-	.837
	الكفاءات_الفردية	5.444	3.044	.237	1.788	.085
	الكفاءات_الجماعية	8.476	3.352	.394	2.529	.018
	الكفاءات_التنظيمية	6.479	3.404	.354	1.903	.068

a. Dependent Variable: النجاح_التنظيمي

يوجد أثر دال عند 0,01

6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول دور ادارة الكفاءات في قسم الإنتاج المديرية الجهوية لسوناطراك حاسي الرمل تعزى للعوامل الشخصية (الجنس ، الفئة العمرية ، المستوى الدراسي ، الخبرة ، الوظيفة).

UNIANOVA BY الجنس العمر المستوى الخبرة الوظيفة إدارة_الكفاءات
 /METHOD=SSTYPE (3)
 /INTERCEPT=INCLUDE
 /CRITERIA=ALPHA (0.05)

Between-Subjects Factors

	Value Label	N
جنس العينة	1 ذكر	19
	2 أنثى	11
الفئة العمرية	2 من 30 الى اقل من 35	6
	3 من 35 الى 40 سنة	11
	4 اكثر من 40 سنة	13
المستوى الدراسي	2 ثانوي	1
	3 جامعي	5
	4 مهندس	5
	5 مابعد التدرج	19

الخبرة	1	أقل من 5 سنوات	1
	2	سنوات الى 10 سنوات	10
	3	الى 15 سنة 10	7
	4	من 15 الى 20 سنة	11
	5	اكثر من 20 سنة	1
وظيفة العينة	1	عامل	2
	2	اداري	9
	3	باحث	19

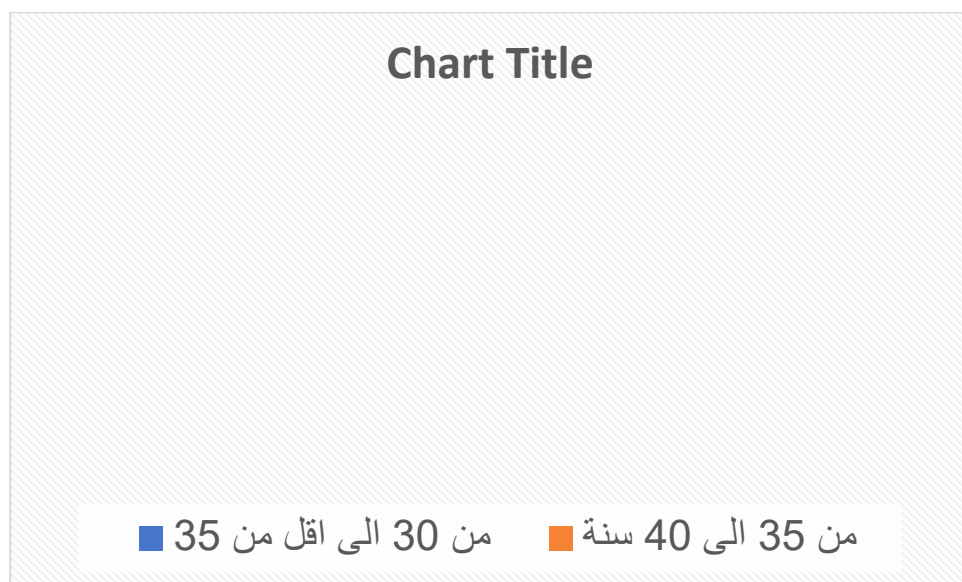
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: إدارة_الكفاءات

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2876.905 ^a	19	151.416	.525	.891
Intercept	68470.884	1	68470.884	237.367	.000
الجنس	13.801	1	13.801	.048	.831
العمر	905.083	2	452.542	1.569	.256
المستوى	238.500	2	119.250	.413	.672
الخبرة	759.030	3	253.010	.877	.485
الوظيفة	24.083	1	24.083	.083	.779

a. R Squared = .499 (Adjusted R Squared = -.452)

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية



قائمة المحكمين

الجامعة	اسم المحكم
جامعة غرداية	أ.د/كسنة محمد
جامعة ورقلة	أ.د/سعداوي فريد
جامعة غرداية	د/فيها خير مريم
جامعة غرداية	د/بباز عبد العزيز
جامعة غرداية	د/بلعري محمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaja
Faculté des sciences économiques et commerciales et
sciences de Gestion
Département : sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم: 10 / 2022

غرداية يوم: 12.7.FEV.2022

إلى السيد: مدير مؤسسة سوناطراك - فرع حاسي الرمل - الأغواط

الموضوع: طلب تسهيل مهمة إجراء تريبص ميداني

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء التريبص الميداني بمؤسستكم لصالح لطلبة التالية أسماؤهم:

- (1) رضوان بلريمان المستوى: ثانية ماجستير التخصص: إدارة الموارد البشرية
 - (2) دعينة كصر المستوى: ثانية ماجستير التخصص: إدارة الموارد البشرية
- لاتجاز مشروع نهاية الدراسة (تقرير تريبص أو مذكرة ماستر) بعنوان:

أثر إدارة الكفاءات على النجاح التنظيمي في منظمات العمل - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك/ فرع حاسي الرمل بولاية الأغواط -

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

رئيس القسم

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة



mais nous prie en change
par manque de capacite
d'habbergement régional

Y. LOUCIF

30 Mars 2022

