



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

تطوير الكفاءات كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي

في قطاع التعليم العالي بالجزائر

-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تيارت-

من إعداد الطالبان: الأستاذ المشرف:

- عباد ياسين - نجاح عائشة

- مشتي عبد السلام

الجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
ساعد مُجَدِّد	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
نجاح عائشة	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
عزيرو راشدة	أستاذ محاضر - ب-	مناقشا
آيت ميمون كريمة	أستاذ محاضر - ب-	مناقشا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية : 2022/2021.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أتقدم أولاً بالحمد والثناء والشكر لله عز وجل الذي وفقني
في إنجاز هذا العمل.

ومن ثم أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان للأستاذتنا/ نجاح
عائشة لقبولها أن تكون مشرفة ومقررة في لجنة المناقشة.

وإلى الأساتذة الكرام الذين سوف يتفضلون بمناقشة هذه المذكرة.

وإلى كل موظفي كلية العلوم الإقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت

من أساتذة وإداريين. وإلى كافة الذين ساعدوني من

قريب أو من بعيد.

الطالبين

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قرن الله سبحانه وتعالى عبادته
وطاعته بالإحسان إليهما وبرهما.

إلى من ربياني على حب العلم والفضيلة وأسمى القيم

إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما.

وإلى زوجتي الغالية وإبنتي فلذة كبدي

وكل إخوتي وأخواتي وإلى كل أصدقائي وزملائي وإلى أستاذتي

الفاضلة نجاح عائشة ، جزاها الله عنا كل خير.

مشقى عبد السلام و عباد ياسين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال البيانية
1	مقدمة.....
	الفصل الأول: الكفاءات البشرية
8	تمهيد.....
9	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية.....
9	المطلب الأول: تعريف الكفاءات البشرية.....
12	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الكفاءات.....
14	المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية.....
17	المبحث الثاني: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية.....
17	المطلب الأول: توصيف الكفاءات البشرية.....
18	المطلب الثاني: تقييم الكفاءات البشرية.....
20	المطلب الثالث: تحفيز الكفاءات البشرية.....
22	المبحث الثالث: تطوير الكفاءات البشرية.....
22	المطلب الأول: مفهوم التطوير.....
24	المطلب الثاني: تعريف التطوير.....
26	المطلب الثالث: أساليب تطوير الكفاءات البشرية.....
30	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: علاقة التمييز المؤسسي بتطوير الكفاءات في قطاع التعليم العالي
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: الإطار النظري للتمييز المؤسسي.....

33	المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي.....
36	المطلب الثاني : المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي.....
39	المطلب الثالث: محددات التميز المؤسسي.....
41	المبحث الثاني: أبعاد وأسس وكفاءات التميز المؤسسي.....
41	المطلب الأول: أبعاد التميز المؤسسي.....
42	المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية لتحقيق التميز المؤسسي وأأسسه...
45	المطلب الثالث: تميز كفاءات المؤسسة.....
49	المبحث الثالث: التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي
49	المطلب الأول: ماهية قطاع التعليم العالي.....
51	المطلب الثاني: مكونات ووظائف التعليم العالي.....
55	المطلب الثالث: التحديات وواقع منهاج مؤسسات التعليم العالي.....
57 خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- تيارت-	
59 تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم الكلية محل الدراسة.....
60	المطلب الأول: نبذة عن جامعة تيارت.....
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والبيداغوجي.....
64	المطلب الثالث: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....
67	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
67	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.....
68	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية.....
71	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة.....
77	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
77	المطلب الأول: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطوير الكفاءات في المؤسسة محل

فهرس المحتويات

	الدراسة.....
80	المطلب الثاني: الوسط الحسابي والانحراف المعياري التميز المؤسسي في المؤسسة محالدراسة.....
83	- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
89 خلاصة الفصل
91 خاتمة
95 قائمة المراجع

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال:

- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول:	الرقم
69	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	1-3
69	اختيار التوزيع الطبيعي	2-3
70	صدق البناء الداخلي	3-3
71	تحليل البيانات مجتمع العينة	4-3
76	عملية تنمية الكفاءات	5-3
77	الاستثمار في رأس المال البشري	6-3
78	تسيير المعارف	7-3
79	تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي	8-3
80	الأداء المتميز لكفاءات مؤسسات التعليم العالي	9-3
81	تسيير المعارف	10-3
83	نتائج تحليل التباين للانحدار	11-3
83	تقدير النموذج ومعامل التحديد الارتباط للفرضية الأولى	12-3
84	نتائج تحليل التباين للانحدار	13-3
84	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية	14-3
85	نتائج تحليل التباين للانحدار	15-3
86	تقدير النموذج و معامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة	16-3
87	نتائج تحليل التباين للانحدار	17-3
87	تقدير النموذج و معامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية	18-3

قائمة الجداول والأشكال

– قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل:	الرقم
64	المهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة "تيارت"	1-3
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-3
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	3-3
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	4-3
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	2-3
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	2-3

مقدمة

ترتكز العملية التنموية على الموارد البشرية لترفع من شأن الانسان وتضعه في موقع الصدارة باعتباره دعامة أساسية للتطوير، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، ومن هذا المنطلق على المؤسسة أن تتجه نحو الاهتمام بهذه العملية، باعتبار قيمة المؤسسة من قيمة موردها البشري وكفاءته بنوعيهما.

فتطوير الكفاءات ليس بمحض الصدفة وإنما مرت بالعديد من المراحل، ومن الضروري أن تقوم المؤسسات بتصميم وتنفيذ برامج لمواكبة التغيرات التي تطرأ على هذه العملية.

فتفسير الكفاءات يعد محددًا أساسيًا لتمييز المؤسسة، الذي يتطلب حسن استغلال الكفاءات وجذبها من خلال عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، مع اعتماد تسييرها بوضع نظام عادل للأجور والمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

بحيث تحتاج وظيفة الموارد البشرية إلى حسن استغلال وظائفها، ومن بين هذه الوظائف المهمة

تقييم الكفاءات، والتي تكشف عن نقاط القوة والضعف في كفاءات المورد البشري، والتي من خلالها تتخذ القرارات المتعلقة به، ومن بين هذه القرارات تلك المتعلقة بتدريب وتطوير كفاءاتها، حتى يتمكن العامل من تكيفه مع المنصب الذي يزاوله.

وعليه فلا يمكن لأي مؤسسة أن تبقى ويستمر نشاطها وتحقق النمو إلا إذا تمكنت من التفوق والتميز عن منافسيها، وهذا الهدف تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها أو حجمها، ومن بين هذه المؤسسات قطاع التعليم العالي.

ونظرا لأهمية هذا فقد قمنا بإجراء دراسة حول قطاع تطوير الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالجزائر، وأجريت دراستنا بالضبط في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

تيارت-

إشكالية الدراسة: إن كل مؤسسة مطالبة بتبني سياسة التطوير لتأكدتها من الوصول إلى هدفها، وللإلمام بموضوع دراستنا طرحنا الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة تطوير الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بتيارت؟

ومن الإشكالية الرئيسية، نطرح الأسئلة الفرعية لها كما يلي:

- ما مفهوم الكفاءات البشرية، وهل يوجد علاقة بين تطوير الكفاءات وتحقيق التميز؟

- هل يساهم التطوير في رفع أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي بالجزائر؟

- هل هناك علاقة بين تطوير الكفاءات والتميز المؤسسي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتيارت؟

الفرضيات: للإجابة على إشكالتنا صغنا الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر بين التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي وتطوير الكفاءات.

الفرضية الثانية: يوجد أثر بين التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي وتطوير الكفاءات.

الفرضيات الفرعية: ومن الفرضيتين الرئيسيتين صغنا الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة بين محور التميز المؤسسي وبعد عمليات تنمية الكفاءات عند مستوى الدلالة ($=0.05$).

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة بين محور التميز المؤسسي وبعد الاستثمار في راس المال البشري عند مستوى الدلالة ($=0.05$).

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة بين محور التميز المؤسسي وبعد تسيير المعارف عند مستوى الدلالة ($=0.05$).

أهمية الدراسة: تهدف دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أهمية الجامعة باعتبارها قمة الهرم التعليمي في جميع المجتمعات.
 - أهمية التميز المؤسسي باعتباره أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق جودة المؤسسات.
 - توضيح أهمية التطوير في تحقيق التميز للعنصر البشري في قطاع التعليم العالي.
- أهداف الدراسة:** تبرز أهداف دراستنا لهذا الموضوع في ما يلي :
- توضيح دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز من خلال اتباع مختلف الآليات .
 - معرفة واقع تطوير الكفاءات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتيارت .
 - الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتميز المؤسسي والعلاقة التي تربطه بتطوير الكفاءات .
 - أسباب اختيار الموضوع: من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي :
 - تناسب الموضوع مع الاختصاص الذي ندرس فيه .
 - أهمية الموضوع البالغة .
 - ضعف اهتمام المؤسسات بالكفاءات البشرية.
 - من بين المواضيع الحديثة التي زاد الاهتمام بها، لا سيما في قطاع حيوي، كقطاع التعليم العالي.
 - الكشف عن كيفية تأثير كل من المتغيرين على بعضهما البعض، للتعرف على الحقائق، وتنمية قدراتنا الفكرية.

حدود الدراسة: لكل دراسة حدود، بحيث تكمن حدود دراستنا في ما يلي :

- الحدود المكانية:** دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ابن خلدون - تيارت .
- الحدود الزمانية:** تزامنت فترة إجراء دراستنا مع السداسي الثاني للسنة الجامعية 2021-2022 .
- الحدود البشرية:** أجريت دراستنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتيارت، على عينة من مجتمع الدراسة، المتكونة من أساتذة، وإداريين، واساتذة وإداريين في نفس الوقت، وشملت العينة 50 مفردة.
- الحدود الموضوعية:** ونظرا لتوسع دراسة الموضوع، فقد اقتصرنا على تناول أثر تطوير الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي، وشملت قطاع التعليم العالي بالجزائر، واسقطنا دراستنا على دراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتيارت.

الدراسات السابقة: بنينا دراستنا على مجموعة من الدراسات السابقة، ومنها ما يلي :

- دراسة شادية إبراهيم علي، "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية الخرطوم، السودان، 2019، حيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- حرص المنظمة على الأخذ بالأساليب الحديثة في تدريب العاملين ساهم في تحقيق التميز المؤسسي .

- تشجيع المنظمة للعاملين وتحفيزهم على التدريب ساهم في اكتساب مهارات جديدة .

- حرص المنظمة على تحقيق الأهداف التسويقية بأقل تكلفة ممكنة ساهم في زيادة ربحية المؤسسة .

- دراسة بن حاش دنية، بو طبة شريفة، "دور تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018-2019 حيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- الاهتمام بالكفاءات المؤهلة في المؤسسة يؤدي إلى الرضا والولاء للمؤسسة .

- التكوين يساهم في رفع كفاءات العاملين بالمؤسسة .

- يساهم تقييم الكفاءات في التمكين .

- يساهم تقييم الكفاءات في الترقية .

- يساهم تقييم الكفاءات في تحديد نظام الأجور والمكافئات .

- دراسة خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة التعليم العالي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بلمهدي أم البواقي، الجزائر، 2016/2017. حيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على تميز أدائها، وهذا من خلال تبنيها لسياسة تنمية كفاءتها .

- أصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية، وذلك لمواكبة التطورات .
- ان الأداء المتميز أصبح مطلب المستفيدين من الخدمة في مؤسسات التعليم العالي خاصة بعد زيادة الوعي بأهمية وضرة التحسين المستمر مجال التعليم .
- دراسة يوبي الياس، تسيير الكفاءات في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015. حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية :
- اعتماد المؤسسة على سياسة التحفيز أثناء القيام بعملية الاستقطاب .
- تحديد الأجور على أساس الكفاءات .
- على المؤسسة إن تتيح فرص أكثر من اجل المشاركة في بعض القرارات الإدارية .

الفرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة:

من أهم ما يميز هذه الدراسة ما يلي :

- اهتمام دراستنا بمصطلح تطوير الكفاءات لا التقييم بحيث ان التقييم هو احد العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة .
- دراستنا شملت القطاع الأكاديمي على عكس بعض الدراسات التي شملت القطاع الاقتصادي
- منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، لوصف الجانب النظري المتعلق بالموضوع وهذا للتعرف على المفاهيم المرتبطة به، واعتمدنا على منهج دراسة حالة بغرض التمكن من اختبار فرضياتنا والتوصل إلى النتائج التي تحققها هذه الدراسة.
- تقسيمات البحث: من أجل معالجة إشكالية الدراسة قسمنا الموضوع إلى ثلاثة فصول ومقدمة وخاتمة، منهم فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

تناول الفصل الأول "الكفاءات البشرية"، وقسمناه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول "ماهية الكفاءات البشرية"، وتناول المبحث الثاني "مجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية"، أما المبحث الثالث فتناول "تطوير الكفاءات البشرية".

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان "علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات في قطاع التعليم العالي"، وقسمناه إلى ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول "الإطار النظري للتميز المؤسسي"، والمبحث الثاني "أبعاد وأسس وكفاءات التميز المؤسسي"، أما المبحث الثالث فتناول "التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي".

أما الفصل الثالث فجاء بعنوان "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- تيارت"، قسمناه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول "تقديم الكلية محل الدراسة"، ويتناول المبحث الثاني "منهجية الدراسة الميدانية"، أما المبحث الثالث فيتناول "تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها".

الفصل الأول

الكفاءات البشرية

تمهيد:

نتيجة التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم مؤخرا، ظهرت قفزات كبيرة في استخدام التكنولوجيا والتي كان لها تأثير كبير في تطوير الكفاءات، وذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة والمتطورة. إن الكفاءات هي امتداد لنظرية الموارد تتميز بدمج بعدين بشري واستراتيجي، مما كان لزاما على المنظمات أن تحول اهتمامها نحو البعد البشري، والبحث عن طرق أكثر مرونة لرفع مستوى كفاءات هذه الموارد، مما لها انعكاسات اتجاه المنظمة من فعالية وفاعلية. ولتوضيح ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : ماهية الكفاءات البشرية.

المبحث الثاني : المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية.

المبحث الثالث : تطوير الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

أصبح المورد البشري يمثل عامل قوة وثروة حقيقية، ومصدر تميز تسعى كل مؤسسة لتحقيقه، فهو مصدر مؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية والإدارية، وتأثيره الإيجابي مرهون بكيفية استغلال قدراته الشخصية وتوظيفها بشكل فعال.

ولإحاطة أكثر بمفهوم الكفاءات البشرية، سيتم دراسة ذلك في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

سنحاول تقديم فما يلي تعريف الخاص بالكفاءات البشرية وأهميتها وأنواعها وأهدافها.

أولاً: تعريف الكفاءات البشرية

يوجد تعدد في مفاهيم الكفاءات البشرية، ولكن سنقدم منها ما يلي :

حسب القاموس التجاري سنة 1930 تعرف على أنها : "مجموع المعارف والقدرات السلوكية التي تسمح بمناقشة وفصح اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة"¹.

ويعرف كذلك بأنه : "القدرة على اجتياز عمل بجدارة كما أنها تمثل أعلى درجة من درجات الأداء في عمل ما"².

"عرفها ماكليند على أنها الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح أما سينسر فقد أشار إلى أن الخصائص تقع ضمن خمسة أنواع وهي المعارف والمهارات والسمات والقيم ومفهم الذات"³.

من خلال التجارب السابقة يمكن تعريف الكفاءة على أنها تركيبة من المعارف و المهارات و السلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني.

¹ - محمد عبد الرحمان ، "التطوير التنظيمي والاداري"، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 63.

² - ابراهيم احمد غنيم واخرون، "الكفاءة التدريسية في ضوء الموديلات التعليمية"، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2008، ص 27.

³ - خيضر كاظم حمود، اروان منير الشيخ "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، اردن، 2013، ص74.

ثانيا : أهمية الكفاءات

للكفاءات أهمية كبيرة على مختلف المستويات بدءا من المستوى الفردي إلى الجماعي¹:

- 1. على المستوى الفردي :** ففي ظل التحديات التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل متسارعة التغير، أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية :
 - زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
 - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد.
 - في المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم كالترقية مثلا إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
 - ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وقابلية الحراك في سوق العمل.
- 2. على المستوى الجماعي :** تعتبر الكفاءة عنصر فعالا لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، وهذا من خلال ما يلي :

- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات التي تكون بين الأفراد دون اللجوء للسلطة والمدير.
- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل بين الكفاءات المتكاملة.
- 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.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة حيث أن هذه الأخيرة أصبحت تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية.
- حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم.

¹ - يوبي الياس، "تسيير الكفاءات في المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015، ص 61.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية

3. أهمية الكفاءة على المستوى إدارة الموارد البشرية : تشكل كفاءات الأفراد عاملاً بالغ الأهمية يشغل

اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية وهي تتمثل في عدة عناصر منها :

أ. تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين:

- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.
- تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة (poly_compétences) في جميع الوظائف.

ب. تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين.

ت. احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب.

ث. تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل: الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني على التكنولوجيا الجديدة.¹

ثالثاً : أنواع الكفاءات البشرية : تنقسم الكفاءات البشرية إلى ثلاثة أنواع هي :²

1. الكفاءات الفردية : "هي اخذ المبادرة وتأكيـد المسؤولية الفرد اتجاه المشاكل التي تواجهه".

"هي توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتمثل في القدرات، المعارف، السلوكيات".

2. الكفاءات الجماعية : هي من طبيعة تنسيقيه ولا تتكون من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الحركية والتفاعل بين المجموعة وهي قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي والخارجي بأفضل عرض.

3. الكفاءات الاستراتيجية : هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تسييره في القيمة

المضافة للمنتج النهائي، ويتم تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة في الموارد حيث ويقدم

HAMEL و PRAHALAD ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءتها

الإستراتيجية :

__ الكفاءة الأساسية : تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

__ الكفاءة الأساسية : يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.

¹ - نفس المرجع ، ص ص 61-63.

² - صولح سماح، "محاضرة التاسعة بعنوان تطوير الكفاءات"، تسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص ص 4-6.

__ الكفاءة الأساسية : يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

المطلب الثاني : متطلبات إدارة الكفاءات

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة وهي تعد متطلبا ضروري لوجود كفاءات وهي متمثلة في فيما يلي :¹

أولا : المعرفة العلمية

1. تعريف المعرفة العلمية : وتعرف المعرفة على أنها : "وهي اعتقاد الشخصي (مؤسسي) المتولد من اخذ العلم بالمعلومة في موضوع محدد، وهي كذلك معلومات وحقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما وهي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره أفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ القرارات الصائبة وهي معاني ومفاهيم ومعتقدات ذهنية للإجابة عن تساؤلات معا".

2. مصادر المعرفة العلمية : للمعرفة مصدرين هما :

أ. مصادر داخلية : تشتمل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها علي الاستفادة من تعلم أفراد المؤسسة ككل وعمليتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة مصادر الداخلية المؤشرات الداخلية المكتبات الالكترونية التعلم الصفي الحوار الذكاء العقل الخبرة.

ب. مصادر الخارجية : وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع مؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة المكتبات والانترنت براءات الاختراع الخارجية.

3. خصائص المعرفة علمية : تلخص خصائص المعرفة فيما يلي :

- تتوفر مستوى عال من التعليم ونمو متزايد في قوة العمل التي تمتلك المعرفة.
- القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الصناعي وتحويل مؤسسات المجتمع إلى هيئات ومنظمات دائمة.
- وجود مراكز للبحوث قادرة على إنتاج المعرفة والاستفادة من الخبرات في توفير مناخ ثقافي يغذي التغيرات.
- المعرفة هي فعل إنساني وتطبيقي.
- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع.
- متواصلة البقاء لا تقضى بالاقتناء.

¹ - محمد الفاتح بشير المغربي، "إدارة المعرفة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019، ص14.

4. أنواع المعرفة العلمية وأهميتها : تتجلى أنواعها وأهميتها في ما يلي :¹

أ. أنواع المعرفة العلمية : تنقسم المعرفة إلى قسمين هما :

أ. المعرفة الصريحة : تتركز على معتقدات حول علاقات بين متغيرات ولذلك تشمل ما يمكن اعتباره حقائق وتتمثل في معرفة الفرد حول مهاراته ووسائل تفكيره وقدراته الشخصية والذهنية مثلاً قراءة كتاب يشرح العوامل.

ب. المعرفة الإجرائية (ضمنية) : تتركز على معتقدات حول سلسلة خطوات وأفعال لتحقيق نتائج معينة لذلك تشمل على أفعال وعلى كيفية تحقيق تلك الأفعال. وتتمثل في معرفة الفرد حول كيفية استخدامات للاستراتيجيات المختلفة من إنجاح أهداف وإجراءات التعلم.

ت. أهمية المعرفة: نلخص أهمية المعرفة فيما يلي :

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات للتركيز على أقسام أكثر إبداع وحفزت عمليات البحث والتطوير.
- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسات إلى مجتمعات معرفية.
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة هائية.

ثانياً_ المعرفة السلوكية:

1- تعريف السلوك : "هو عبارة عن استجابات تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد"².

2. أنواع السلوك : تتمثل أنواع السلوك في ما يلي:

أ. السلوك المتعالي : يتمثل في النظر إلى المجتمع متصوراً صاحب هذا السلوك نفسه فوق طينة البشر وهو نقيض السلوك التواضع.

ب. السلوك الناقم : يظهر على المنهزمين من معركة المجتمع نتيجة الفشل المتكرر.

ت. السلوك المتوازن: حيث لا تعال ولا جهل بل يتصرف المرء على أساس موضوعي.³

¹ - نفس المرجع، ص ص13-16.

² - محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 11.

³ - مأمون طريبة، "سلوك الاجتماعي للفرد"، دار النهضة العربية، لبنان، 2012، ص 19.

ثالثا: المعرفة العملية (المهارات)

1. تعريف المهارات : تعرف على أنها : "القدرة على أداء وظيفة معينة أو تحقيق هدف معين" وعرفت أيضا بأنها : أداء تكوين على أشكال (العملية عقلية حسية اجتماعية)، وهذه المهارة تحتاج إلى جهد وتدريب مقصود يمكن استنتاجها"¹.

2. شروط المهارات : إن المهارة سلوك يشترط له شرطان هما :
أ. أن يكون موجها نحو إفراز هدف أو غرض معين.
ب. أن يكون منظما بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في اقصر وقت.

3. خصائص المهارات : ونجد أن للمهارات عدة خصائص كما يلي :²

- إنها متنوعة وتشمل جميع الجوانب المادية.
- اختلافها من مجتمع لآخر وتعتمد على طبيعة العلاقة التبادلية بين الفرد والمجتمع وأنها تستهدف تفاعل الفرد وإثما إنسانية تجمع بين المعرفة والفعل بقر الكفاءة.
- تحتاج إلى التدريب المتكرر وإن اكتسبها في سن مبكرة أفضل.

المطلب الثالث : مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

أولا : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

عملية تسيير الكفاءات البشرية هي عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة.
التأثير في المعارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.
مجموع الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"³.

¹ - إيمان احمد يوسف، "المهارات الإدارية وطرق تنميتها"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 11.

² - نفس المرجع، ص 12.

³ - سلامي فتيحة، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2013/2014، ص 24.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية

وتشير كذلك إلى أنها : "تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة"¹.

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

تهدف عملية تسيير الكفاءات البشرية إلى تحقيق ما يلي :²

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
- تحكم أفضل في النتائج.
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلافات.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائه.
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية.

ثالثا : مراحل تسيير الكفاءات

تشمل مراحل تسيير الكفاءات ما يلي :³

1. **تخطيط الكفاءات** : وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة والتي تحاول المؤسسة سدها وذلك من خلال وصف المناصب التي تكتشف عن مختلف المعارف العملية والسلوكية.
2. **اكتساب الكفاءات** : يتضمن كل من الاستقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية.
3. **تنمية الكفاءات** : تشير إلى عملية التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغير واحد أو أكثر من أبعاد أو متطلبات الكفاءات.

¹ - نفس المرجع، ص 24.

² - عبد الفتاح بوخمم، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول : اقتصاد المعرفة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 11.

³ - مقداد أصيلة، "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص ص16-27.

4. استخدام وتقييم : وهي المرحلة التي تستخدم وتقيم فيها الكفاءات وتوظف حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم.

رابعا : مقاربات تسيير الكفاءات

أصبح مفهوم الكفاءات شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات الذي يجعلها تحل مكانة محورية ضمن نظام التسيير، حيث تساهم في الانتقال من التكنولوجيا إلى تسيير الكفاءات وفق مقاربات وهي :¹

1 . المقاربة التسييرية : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية ضمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من المعرفة المهارة وسلوكيات فالكفاءات تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية العامل أثناء أداءه لمهامه.

2 . المقاربة العملية : الكفاءات وليدة التفاعل بين التدريب الجماعي والسيورة التنظيمية والتكنولوجية والقدرة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها فالقدرة ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية لا يمكن أن تتحقق إلا بالتفاعل الدائم المستمر.

3 . المقاربة الإستراتيجية : تتحدد فيها تلك القدرات العملية والمعرفية والتنظيمية المتسمة بالصعوبة فيجب على المؤسسة أن تكون مهيمنة لتحقيق أهدافها وان تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من اثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز.

¹ - نفس المرجع، ص28.

المبحث الثاني: المجالات الكبرى لتسير الكفاءات البشرية

أصبح العنصر البشري عنصر حاسم في تطوير وتحسين أداء داخل المؤسسة، حيث تقوم أنشطة تحسين الأداء عن طريق التحفيز وتقييم وتوصيف الكفاءات البشرية، كل هذا راجع تنامي الكبير للمعلومات. وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: توصيف الكفاءات البشرية

أولاً: تعريف التوصيف

التوصيف "يتلخص في جمع المعلومات وتحليلها وتفريغها لصياغة وصف علمي وعملي مع وضع إطار أو نموذج يتناول كل ما يتعلق بالوظيفة والمسؤولية والظروف المحيطة والبيئة التنظيمية والشروط وبعد تجميع كل المعلومات يتم تفريغها في الحاسب الآلي لتعرض على الجهة المختصة لإقرارها".

ثانياً: استخدامات التوصيف: تستخدم عملية التوصيف كما يلي:

- تساهم في تحديد أسماءها بصورة دقيقة وتحديد المصطلحات.
- تسهيل عملية الاختيار والترشح لشغل الوظائف الشاغرة.
- تساهم في إعداد برامج التدريب.
- تحقيق الرضا بين أفرادها.
- إنهاء المشاكل التي تثار بين الموظفين.
- تعتبر مرجعاً لجراء الدراسات.¹

ثالثاً: معوقات التوصيف (التحليل الوظيفي)

يمكن حصر المعوقات والمشاكل على النحو التالي:²

1. عدم تعاون الأفراد العاملين: وذلك نتيجة الفهم الخاطئ لهذه العملية، فقد يتولد لدى هؤلاء شعور سلبي يؤدي إلى عدم التعاون، وبالتالي عرقلة عملية التحليل، لذلك لا بد من إعداد الأفراد لهذه العملية وبيان أهدافها وأبعادها، حتى لا يكون هناك غموض أو سوء فهم.

¹ - محمد احمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص ص83-85.

² - صالح علي عودة الهللات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد، الأردن، 2016، ص ص155.

2. **سلبيات عملية التحليل** : هناك فناعة لدى البعض بوجود سلبيات لهذه العملية نتيجة الاختلاف في الرؤية وإلا فالأفكار والأطروحات بين الأفراد، فلا بد من قبول الأخطاء والالتزامات التي قد تصاحب هذه العملية، فقد تحدث أخطاء نتيجة التغيرات إلى تحدث في الوظائف أو في شاغليها أو في طرق وأساليب العمل والأمر الذي يتطلب مراجعة عمليات التحليل بشكل مستمر.

رابعا : أهداف التوصيف: تهدف عملية التوصيف إلى ما يلي :¹

- اختيار الفرد الملائم للوظائف.
- وضع برامج سليمة للتدريب.
- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية.
- رسم سياسة عادل و تحسين نظم العمل.

المطلب الثاني : تقييم الكفاءات البشرية

تتضمن الأهداف ومراقبة النتائج والمحافظة عليها والتعرف على الأخطاء في التنفيذ وعلاجها فالتقييم هو نشاط يهدف إلى الحكم على القيمة المتعلقة بإسهام فرد ما في مؤسسة التي يعمل فيها.

أولا : ماهية تقييم الكفاءات البشرية

تقييم الكفاءات البشرية تشير إلى "تحديد مستوى كفاءة الأداء للوصول إلى تحديد مدى مساهمة الموظفين في انجاز الأعمال الموكلة إليهم".

وهو كذلك "عملية تتم بوضع معايير ومقاييس وذلك لبيان مدى الانحراف لمعرفة إن كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب تتم هذه العملية من خلال البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية".²

¹ - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، فيفري 2010، ص 165-166.

² - جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، السعودية، 2003، ص 342.

ثانيا : من المسؤول عن عملية تقييم

لعملية التقييم خيارات عديدة منها :¹

1. التقييم من جانب المشرف المباشر : يجب على المباشر ملاحظة وتقييم مرؤوسيه وأن يكون مسؤولا عن أداء الفرد وهذه تمثل السمة الأساسية لتقييم الكفاءات البشرية.
- 2 . التقييم باستخدام الزملاء : تعد أكثر دقة في حالة الرغبة بالتنبؤ بترقية أحد الأفراد أي يستحق الترقية أم لا إلا أنها ما يعيب هذه الطريقة وهو تقدير الزملاء لبعضهم البعض.
3. لجان التقييم : هي مؤلفة من مراقب وموثق وثلاثة وأربعة آخرين، وتستخدم عادة بغرض الغطاء على التضارب في تقييم الكفاءة، ولذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة.
4. التقييم الذاتي : تستخدم عادة بتوازي مع تقييم المشرفين والمراقبين، ألا أن مشكلتها هي أن الموظف عادة ما يضمن ويقيم نفسه أعلى مما يقيمه أقرانه أو المشرفين المراقبين ومن هنا يأتي الاختلاف ففي إحدى الدراسات اتضح أن 40 من الأفراد يقيمون أنفسهم ضمن أفضل 10 من العاملين بالشركة.
5. التقييم من جانب المرؤوسين : كثير من المؤسسات اليوم تدع المرؤوسين يقيمون أداء المشرفين في وقت واحد وهي عملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية. وهي تساعد المديرين الأعلى في تشخيص أساليب الإدارة واتخاذ إجراء تقويمي مع المدير من الأفراد إذا لزم وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة فالمديرين الذي يتخذون تغذية عكسية تصاعدية يرون أنه أكثر إيجابية.

ثالثا : كيفية إعداد خطة تقييم

يتم إعداد هذه الخطة من خلال ما يلي :²

1. تحديد مسؤولية التقييم : ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم العاملين وضمانا للعدالة والموضوعية في التقييم تقرر معظم المنشآت أن يتم عرض تقديرات الرئيس على سلطة مباشرة.
2. تحديد التوقيت المناسب للتقييم : من المنطق أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم عن نجاح وتقدم الموظف فإذا كانت الفترة طويلة قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر

¹ - نفس المرجع ، ص 342.

² - سعيد بن محيية، "تنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2015، ص ص 189-290.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية

كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي، ولذلك تفضل بعض المنشآت أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة ويحي التنبيه أن طول الفترة تتوقف على طبيعة الوظائف.

3. تحديد الطرق المستخدمة في التقييم: أن الطرق التقليدية والأكثر شيوعا في الحياة العملية في استخدام تقارير تقييم الأداء ويصدم نموذج التقييم من الخصائص أو الصفات وتختلف باختلاف الوظائف في المنشأة ولذلك يتطلب استخدام نماذج تقييم مختلفة.

4. فوائد عملية التقييم: للتقييم عدة فوائد نلخصها فهي ما يلي: ¹

أ. فوائد إدارية: تتمثل في تشخيص أداء الكفاءات المتميز دون المستوى الاعتيادي فيما ينجزونه أو يقومون به من أعمال سواء كانت من حيث الكم أو النوع أو كليهما فمن خلال هذه العملية يعرف المقصرون الذين هم من المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

ب. فوائد سلوكية: تتمثل في التعرف على مواقع أفراد وعلى خصائصهم واستعدادهم ونقاط القوة والضعف لديهم. وما يصلحون له من مهام وغيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج تطوير.

المطلب الثالث: تحفيز الكفاءات البشرية

إن أساليب إثارة الحماس تنبع من داخل عقول وقلوب الآخرين، ولكي نصل إلى ذلك لابد من الاهتمام بالكيفية الناجمة عن التحفيز، وذلك بإتباع أفضل السبل وأسرعها وأكثرها جدوى لذلك لا يقتصر فقط على الوسائل الدعم وتعزيز الايجابية بل يتعداها إلى وسائل سلبية.

أولا: تعريف تحفيز الكفاءات

التحفيز هو "مجموعة العوامل التي تدفع الفر لاختيار التصرف النسب لتحقيق الهدف".

"فالحوافز هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد".

الحوافز هي "مؤثرات داخلية وخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الفرد الى العمل لرفع مستوى العمل".²

¹ - محمد احمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 190.

² - بلقايد براهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا"، العدد 17، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017،

ثانيا : أنواع الحوافز

تنقسم الحوافز حسب عدة معايير ومنها ما يلي :

1 . حوافز مادية : تشمل الحوافز المادية على ما يلي :¹

- أ. العلاوات (الزيادة الدورية) : هي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محددة زيادة عن راتبه.
- ب. المكافأة المالية : مبلغ مالي لمن يتميز في أدائه وعطائه في عمله أو وظيفته وتصرف عادة في نهاية العام.
- ت. أجر إضافي : مبلغ من المال يدفع للفرد إضافة على أجرها الأساسي وتعويضات أخرى.

2. حوافز معنوية : تتمثل فيما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها مثل تحسين ظروف العمل وإعادة تصميم العمل، التناوب الوظيفي، الإثراء الوظيفي هنا لا بد من الإشارة إلى رواتب الكفاءات التي تعتبر من المواضيع الحساسة لما لها دور فعال للاحتفاظ بالكفاءات.²

ثالثا : طريقة التحفيز

للتحفيز عدة طرق نذكر منها :³

- متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز.
 - سرعة تقدير الحافز (عند الإجابة يكون الحافز ايجابيا، وعند الخطأ يكون سلبيا).
 - وضوح الربط بين الأداء والحافز فليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه ولكن أيضا بالنسبة للجميع.
 - تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن ذلك.
 - أهمية إشراك المرؤوسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل وتناسب الحافز من حيث النوع والمستوى.
 - أهمية تناسب الحافز مع رغبات العاملين حتى تحقق الحوافز تأثيرها.
- رابعا : أهمية التحفيز : نلخص أهمية التحفيز كما يلي :
- الزيادة في أرباح المؤسسة ومدخولات العاملين..
 - يساعد في التكيف مع متطلبات البيئة.
 - زيادة القيود والتحديات التي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على بقاء.

¹ - صياد رضوان، كريكط محمد، "الحوافز وأثرها على أداء الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم السياسية وعلاقات الدولية، جامعة صديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2017/2018، ص ص22-23.

² - إبراهيم آسية، ثابت أول وسيلة، "طرق تنمية الكفاءات في مؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث"، العدد 01، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، ص 08.

³ - إبراهيم الفقي، "قوة التحفيز"، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 15.

المبحث الثالث: تطوير الكفاءات البشرية

تطوير الكفاءات يعكس الجهد الواعي للمنظمة لتوفير فرص، على أمل الحصول على كفاءات بشرية على مدى الطويل تملك مهارات ومعارف لأزمة للعمل من خلال إظهار طاقتهم الكامنة بالإضافة إلى تغيير معدلات الأداء وطرق العمل قصد التكيف مع البيئة، وهذا ما سيتم معالجته من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التطوير

أولاً: تعريف التطوير

للتطوير عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

"هو عملية تتعلق بالأفراد والمدراء الذين يعملون في مستويات المتوسطة أو العليا فهو يسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمؤسسة، وتعديل اتجاهات السلوكية للأفضل".

"التطوير يهدف إلى تنمية المهارات المفاهيمية للمدراء، بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة على المدى الطويل".

ثانياً: آليات التطوير

تتلخص فيما يلي :

1. المناقلة والتداول : "يتم نقل ومداورة المشارك من وظيفة إلى أخرى رأسياً وأفقياً بصورة منظمة حسب مقتضيات برنامج مسطر يهدف إلى إكسابه الخبرة اللازمة".
2. التدرج والترقية : يتم التدرج ضمن سلم إداري يخص الدائرة نفسها بهدف إلى إكساب المشارك الخبرة في جميع مجالات العمل والتدرج فيه بانتظام وفي نفس الدائرة.
- تكليف احد المسؤولين بتدريب وتوجيه الشخص المطلوب تطويره ويستعمل هذا الأسلوب خاصة بالنسبة للوظائف المعقدة التي تتطلب مهارات متعددة.
3. أسلوب النموذج أو القدرة : يستعمل في حالة الوظائف التي تطلب تنمية قيم وأساليب التعامل.
4. المشاركة في الندوات والمؤتمرات : من الضروري أن يوفر برنامج التطوير فرصة مشاركة في الندوات والمؤتمرات للأفراد المعنيين حسب تخصصاتهم.
5. التسجيل في دراسة أكاديمية : تستعمل المنظمة هذا الأسلوب كجزء من برنامج تطويرها إذا كانت تحتاج إلى أشخاص ذوي مؤهلات علمية معينة.¹

¹ - وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص ص 100-109.

6. التدريب : يشكل احد أساليب التطورية المستعملة في المنظمات المختلفة.

ثالثا : طرق تطوير الموظفين

وتتمثل فيما يلي :¹

1. التعليم المستمر : يشمل برامج تعليمية داخل الشركة أو خارجها وهو مصمم خصيصا لموظفي الشركة وهناك دورات قصيرة بإشراف مستشارين أو جماعات أو برامج ماجستير تجارة للمدراء وبرامج وقد تشمل هذه البرامج عالي محاضرات من خبراء أعمال تجارية أو أساتذة جامعات.

2. التقييم : تختلف الشركات في نماذج ومصادر المعلومات التي تستخدمها في تقييم التطوير بحيث تقوم الكثير من الشركات بتقديم لموظفيها معلومات تقييم الأداء وبعض الشركات تستخدم لهذا الغرض اختبارات نفسية لقياس مهارات الموظفين وأنواع شخصية.

3. خبرات العمل : تحدث تحسينات لمعظم الموظفين أثناء قيامهم بالعمل أو بما يسمى خبرات العمل وتشير خبرات العمل إلى علاقات ومشاكل ومطالب ومهمات وأشياء أخرى يواجهها الموظفون وهم على رأس عملهم فيكون هناك اختلاف بين المهارات الموظف وخبراته السابقة مع المهارات المطلوبة لعمله الحالي.

رابعا : أنواع التطوير

للتطوير عدة أنواع نذكر منها ما يلي :

1. تطوير إداري : وهو "تحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين بما ينعكس إيجابيا على المجتمع، وهو اقتصاد في إنفاق على المشاريع فهو اخذ بما هو جديد في علم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم النشاطات بهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة"².

2. التطوير التنظيمي : هو "محاولة إدخال تغير بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء المنظمة بهدف تحسين أداء التنظيمي، فهو جهد مخطط تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم فهو تدخل مستمر يستند إلى العلوم السلوكية"³.

¹ - زيد منير العبوري، "التخطيط والتطوير الإداري"، ط1، دار الرابطة، الأردن، 2009، صص 199-210.

² - نفس المرجع، صص 202-210.

³ - فادية إبراهيم محمد شهاب، "التطوير التنظيمي : القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 14.

خامسا : أهداف تطوير الكفاءات البشرية

- وتتمثل أهداف تطوير الكفاءات البشرية، فيما يلي :¹
- تنمية المعارف الكفاءات البشرية تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها.
 - رفع مستوى الإنتاجية ومردودية المنظمة والاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر.
 - رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة.
 - تسديد احتياجات المنظمة عند حدوث عجز.

المطلب الثاني: أساليب تطوير الكفاءات البشرية

يعمل المشرف على تشجيع العاملين على الاهتمام في النشطة التي تمكن كلا منهم إن يساهم في تطويره وليصبحوا أكثر إنتاجية ومن بين الأساليب إلى تساعد في تحقيق النتائج المرضية التدريب والتعليم.

أولا : التدريب

1. تعريف التدريب : يمكن تعريف التدريب على أنه : "هو ذلك النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى الكفاءة في الأداء التنظيمي والتدريب هو عملية تهدف إلى تحسين الأداء برفع مستوى الفرد العامل إلى مستويات أعلى تحت إشراف المنظمة والمسؤولين فيها".²

2. أنواع التدريب : للتدريب عدة أنواع نذكر منها ما يلي :³

أ. التدريب أثناء القيام بالوظيفة : حيث توجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب أكثرها شيوعا هو استخدام طاقم خاص ذو خبرة ويمكنه تطبيقه في المستويات العليا ، فهي غير مكلفة فالتدريب يتعلمون أثناء النتاج ولا حاجة لتوفير تسهيلات خاصة.

ب. التدريب في مكان العمل : بدا منذ العصور الوسطى يتكون من مجموعة من الخطوات المركبة يصبح بعدها الأفراد عمال مهرة من خلال ربط التعلم النظري مع التدريب أثناء العمل حيث يستعمل هذا الأسلوب في نطاق واسع.

¹ - جمال الدين محمد المرسي ، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" ، مجموعة النيل الريية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 120.

² - عائشة شتاتحة، "التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ"، دار اليازوري، الأردن، 2019، ص 27.

³ - جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 280.

ج. التدريب التوجيهي : "يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات حيث تؤثر فيه في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه وتهدف للترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة"¹.

3. أهمية التدريب : تكمن أهمية التدريب في ما يلي :²

- إن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية متطورة وقادرة لاستيعاب التغيير لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فأن من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد.
- إن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان انتقائه للوظيفة الجديدة.

ثانيا : مفهوم التعليم³

1. تعريف التعليم : يعرف التعليم على أنه : "اكتساب المعرفة من قبل الموظفين بهدف تطبيقها في وظائفهم".

"التعليم هو تلك العملية التي تؤدي إلى تغييرات في سلوك الفرد والناجحة عن الخبرة أو التجربة".

2. مكونات التعليم : تتكون عملية التعليم من العناصر التالية :

المثير ← الاستجابة ← التدعيم ← الدافعية.

ويمثل المثير ذلك الظرف الذي يسبق الفعل أو الاستجابة فإذا قام الشخص بالتمرن على جهاز كمبيوتر مثلا وقام الجهاز بطرح سؤال يعتبر في هذا الحالة هو المثير يدفع الفرد إلى الفعل من خلال ضغطه على أزرار تسمح بظهور إجابته فقد يتلقى هذا الشخص تدعيم أي نتيجة تدعم السلوك الذي قام به وتؤدي به إلى تكرار هذا السؤال أو تزيد عليه من احتمال تكراره لهذا السؤال وتعرف هذه القوة التي تسمح بتكرار والاستمرار بالدافعية.

3. أنواع التعليم : تتمثل أنواع التعليم فيما يلي :⁴

أ. التعليم الإلكتروني : وهو عملية للتعليم والتعلم باستخدام الوسائل الإلكترونية ومنها الحاسوب وبرمجياته المتعددة والشبكات والانترنت والمكتبات الإلكترونية وغيرها.

¹ - نفس المرجع، ص ص 281-282.

² - ابراهيم علي صالح الحسني، "تدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل"، دار ديونو للتعليم والتفكير، الأردن، 2015، ص 13.

³ - محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، الأردن، 2011، ص 184

⁴ - طارق عبد الرؤوف، "التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي"، ط1، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2014، ص ص 23-24.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية

ب. التعليم الافتراضي : هو توظيف التكنولوجيا الاتصالات في توصيل المعلومات والتعايش معها إلكترونياً، إلا أنه في حقيقته يجب أن يتمتع بالخروج عن الإحساس بالواقع المحيط.

4. مدخلات التعليم : للتعليم مدخلات تتمثل في: تمثل مجموعة من الفلسفات الاجتماعية والاقتصادية والفلسفة التربوية وكذا لك استراتيجيات وتشريعات وقوانين والمعلمون والمناهج الدراسية والطلاب والتمويل.

5. مخرجات التعليم : "عبارة عن سلوكيات متنوعة متباينة منها مرغوب فيه بشدة ومنها لا تنتج عن المدخلات أي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل الدارس تحتاج إلى مناهج وتمويل لتعطي خريجي مدارس الثانوية"¹.

6. أبعاد التعليم لإعداد قوة العمل: للتعليم أبعاد تتمثل في ما يلي :²

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية و تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج التعليم و توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية وتصحيح العيوب في الأنظمة والقيم الحالية.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية و ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
- التنسيق وربط بين أجهزة التعليم القائمة.

المطلب الثالث : العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات البشرية

بدأ الصراع يدور حول تطوير الكفاءات البشرية التي تعد مصدر رئيسي لتحقيق ميزة مستدامة وذلك لأهميتها الغير الملموسة، ومن أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات التي صنّفوها على النحو التالي:

أولاً : تخطيط الموارد البشرية

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية : تخطيط الموارد البشرية "هي عملية تسعى من خلالها الحصول في

الوقت المناسب على احتياجات من عاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام خلال فترة زمنية محددة/

هي محاولة لتحديد الاحتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة مصدر المعلومة.

هي تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من خلال فترة الخطة"¹.

¹ - المعتصم بالله الجوزية وآخرون، "التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية"، دار الخليج، دار المعتز، الأردن، 2008، ص 106.

² - زيد منير عبوي، "التخطيط والتطوير الإداري"، ط1، دار الراية، الأردن، 2009، ص160.

2. خطوات تخطيط الموارد البشرية : تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بالمراحل التالية :²

أ. دراسة البيئة الداخلية : من الأهمية دراسة البيئة الداخلية ومعرفة تفاصيلها وذلك لان تعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة للمؤسسة وتؤثر في ادائها ونتائجها.

ب. دراسة البيئة الخارجية : تمارس إدارة الموارد البشرية نشاطها في ظل بيئة متغيرة باستمرار حيث تؤثر تلك البيئة على عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بدراسة عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر عليها حيث تساعد هذه الدراسة المؤسسة على توفير احتياجاتها المستقبلية.

3. أهمية تخطيط الموارد البشرية : يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي :³

- إن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة.
- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بشكل تفصيلي مما يساهم في بيان الصورة الواقعية.
- توفير المدخلات المطلوبة للمنظمة في الوقت المناسب.
- يساهم في تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية والسعي لتحليلها.
- توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.

ثانيا : الاستقطاب

1. تعريف الاستقطاب : يقصد بالاستقطاب على أنه : " هو عملية البحث عن المواد البشرية التي تحتاجها المنظمة والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية".

والاستقطاب هو "عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية باستعمال عدة أساليب".⁴

2. مصادر الاستقطاب : للاستقطاب مصدرين هما :⁵

- أ. مصادر داخلية : يؤدي الاعتماد على العاملين في المنظمة كمصدر للحصول على ما نحتاج إليه من موارد بشرية إلى تحقيق مزايا مقدرة لكل من الفرد والمنظمة ومن مزاياها نجد
- تدعيم ثقافة المنظمة.

¹ - زواتني عبد العزيز، "الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020، ص26.

² - نفس المرجع، ص30-31.

³ - سعد علي ربحان الحمدي، "إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية، الأردن، 2019، ص 55 .

⁴ - بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 42.

⁵ - محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص ص69-74.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية

- دقة وموضوعية التقييم تدعيم الولاء التنظيمي.
- تدعيم مستوى الرضا الشخصي والروح المعنوية.
- التكلفة المنخفضة.

ب. الاستقطاب من الخارج : يؤدي الاعتماد على سوق العمل في توفير احتياجات المنظمة من الموارد

البشرية إلى تحقيق مزايا كثيرة منها

- زيادة العرض.
- التوقيت المناسب.
- التجديد والابتكار.

3. أهمية الاستقطاب : تلخص أهمية الاستقطاب في ما يلي :¹

- توسيع نشاط المؤسسة المستقبلية بحيث قد يستدعي هذا التوسيع حاجة المؤسسة لموارد بشرية.
- استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة.

- تؤدي عملية الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية.
- يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات.

ثالثا : الترقية²

1. تعريف الترقية : تعرف الترقية على أنها : "هي تحريك العاملين إلى أعمال أخرى أفضل وهي إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى والترقية هي "نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى في مستوى تنظيمي أعلى".

2. أسس الترقية : نلخص أسس الترقية في ما يلي :

- أ. الترقية بالأقدمية : يستلزم تعيين الفرد حساب مدة زمنية معينة تمتد منذ بداية التعيين حيث في كل وظيفة يعمل مدة زمنية ثم يرفع إلى درجة أعلى.
- ب. ترقية بالاختيار : يتطلب من العامل قدرات وكفاءات علمية وفعاليات بغض النظر عن المدة الزمنية.

¹ - بن عتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² - سعيد بن ميمنة، "تنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص ص 121-123.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية

ت. الترقية على أساس الكفاءة : يساعد على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحلية ومن أهم الصعوبات عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف والاعتماد على هذا الأساس لا يعني بضرورة شغل الوظيفة الأعلى المرقى بها.

3. أشكال الترقية: للترقية شكلين هما :

أ. الترقية الداخلية : تتجلى الترقية الداخلية على أنها :

- تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم.

- تحفز على العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية

- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة.

ب. الترقية الخارجية : تميل بعض المؤسسات إلى الترقيات من الخارج وذلك بغرض تطعيم الكفاءات

العاملة داخلها فلا يمكن إغفال توظيف الكفاءات من الخارج إذ تعذر توفرها من داخل المؤسسة.

4. أهداف الترقية : للترقية أهداف نلخصها على النحو التالي :

- ضمان العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة.

- خلق الحافز لدى الفرد لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج.

- خلق شعور الرضا بالعمل و التكامل مع إثبات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

- تهيئة الحافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير واثبات الذات.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية، وكذا أهميتها وصولا إلى تطوير الكفاءات البشرية.

وعليه نستخلص أن المنظمات تعيش في تغيرات بسبب ما يجري في بيئتها الداخلية والخارجية، فهي تحتل مكانة في المنظمة باعتبارها الأكثر قدرة والأعلى قيمة في إنتاج القيمة المضافة وهي العائد لرأس المال والعمل فنجاح أي منظمة مرتبط بالدرجة الأولى بكفاءة موردها البشري، فإذا كان هذا المورد يمتاز بالكفاءة يصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد، وبالتالي جودة في الإنتاج وتحقيق التميز المؤسسي وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني من هذا البحث.

الفصل الثاني

علاقة التميز المؤسسي

بتطوير الكفاءات

تمهيد:

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل المؤسسات ومواردها البشرية، حيث أن الدراسات في مجال التنظيم، والإدارة أصبحت تعمل على إيجاد الآليات، والنماذج، والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز للمؤسسات وهي تنافس بعضها البعض. وفي عصر المعرفة بات لزاما على المؤسسات على اختلاف أشكالها أن تركز على امتلاك مقومات التميز في الأداء، وتفعيلها على اعتبارها السبيل الأنجع للبقاء والاستمرارية، ومن أهم هذه المقومات هي الأصول غير الملموسة، والتي يمثل رأس المال البشري محورها، ومصدرها الرئيسي والكفاءات البشرية أهم دافع ومحرك لها، إذ بات التعليم العالي يؤدي دورا مهما في تطوير المجتمع وتنميته، وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر، والمواهب والكفاءات المبدعة ذات الخبرات العالية، التي تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة كسلاح لمواجهة المستقبل والتميز عن الآخرين.

ولتوضيح ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وكما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي.

المبحث الثاني: أبعاد وأسس وكفاءات التميز المؤسسي.

المبحث الثالث: التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي.

المبحث الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي

في ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، غير أن بزوغ مفهوم التميز المؤسسي في الأداء يشكل سمة جوهرية في الإدارة المعاصرة، وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية وانتشاراً واسعاً مؤخراً، فقد باتت الأداة الرئيسية لبقاء المؤسسات، وحفاظها على الاستمرار، ومن أجل الإحاطة بكافة جوانب الموضوع سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلب أول يتناول ماهية التميز المؤسسي، ومطلب ثاني يتناول المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي، ومطلب ثالث يتناول محددات التميز المؤسسي.

المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي

حظي التميز المؤسسي باهتمام متزايد من قبل الدراسات الإدارية المعاصرة، كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي، والتنظيمي في قطاعات الأعمال، والقطاعات الحكومية على حد سواء.

أولاً: تعريف التميز المؤسسي: انشغلت العديد من الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد للتميز المؤسسي، واختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم، فعلى سبيل المثال حددت مدرسة الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، أما النظريات والمداخل الحديثة في مجال الإدارة ربطت التميز المؤسسي بعدة مصطلحات مثل: الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة، والعمل الجماعي وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وفي الواقع يعكس هذا التعدد أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، وفي ما يلي عرض لبعض تعريفات التميز المؤسسي :

التميز المؤسسي "يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة (المجتمع) ورضاه التام عن المنتج، وبمعنى آخر فإنه تعني مدى تحقق أهداف البرامج والأنشطة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود مؤسسة".

ويشير التميز المؤسسي إلى "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة".¹

¹ - رضا إبراهيم الملبجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، مصر، 2012، ص 09-10.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

والتميز المؤسسي هو "عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لها، التي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء، حيث يؤدي التميز المؤسسي إلى جودة عالية في المنتجات، والخدمات، وزيادة معدلات الإنتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء، والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال"¹.

ويعرف التميز المؤسسي بأنه "عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة للمنظمة. ويشير السلمي 2001 بأن التميز حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة.

ويعرف الرشيد (2009) التميز بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الافراد.

وتشير الشمالية 2004 التميز المؤسسي يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رثابة وغطية العمل، باعتبار التميز متطلبا مهما نحو الارتفاع بالأداء الى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولا الى بناء القمة.

ويعد التميز المؤسسي مرحلة متقدمة من الإبداع في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج والقدرة على انتاج نتائج غير مسبوقه يتفوق على الآخرين.²

ويعبر التميز المؤسسي "عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة".³

مما سبق يتضح اختلاف وجهات النظر حول التميز المؤسسي وسبل تحقيقه، ففي حين ينظر اليه على مستوى الفرد داخل المؤسسة، فان البعض الاخر ينظر اليه في العمل على مستوى المؤسسة، أي التميز المتعلق بالمؤسسة ككل، غير أن جميع هذه التعريفات قد اتفقت في مجملها على أن التميز المؤسسي يعني التفوق المستمر في الأداء المؤسسي، وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

¹ - رضا ال سيد، "عادات التميز لدى الأفراد في المهارات الإدارية العليا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص 114.

² - مها أحمد القرزعي، "فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك، مصر، سنة 2018، ص 21.19.

³ - رضا إبراهيم المليجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين محورين متكاملين في الإدارة الحديثة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع هما:¹

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد منه نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

ثانياً: خصائص التميز المؤسسي

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي إلى حدوث تحسن ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة، وتتضمن خصائص التميز المؤسسي ما يلي:

كما تتضمن خصائص التميز المؤسسي ما يلي: 2

- **قبول الأعمال الصعبة:** حيث يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدأ العمل من الصفر.

- **توفر القيادة الكفؤة:** حيث أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

- **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

- **الخبرات البعيدة عن العمل:** حيث أن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

- **برامج التدريب:** حيث إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

- **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص به من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التبوء في التأثير على تميز المؤسسة.

¹ - مدحت أبو النصر، "أداء اداري متميز"، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2012، ص 68.

² - محمد عبد العالي النعيمي، وآخرون، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 43.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

ثالثا: أهمية التميز المؤسسي

وتكمن أهمية التميز المؤسسي فيما يلي:¹

- المنظمات بحاجة على وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حالة ظهورها.
- المنظمات بحاجة على وسيلة للجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل: من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الاثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- المنظمة بحاجة الى تطوير أعضائها بصيغة مستمرة سواء المدير أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المنظمات المنافسة.
- المنظمة بحاجة الى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو جماعة والتمتع بحساسية الدور الذي يقوم به وأهميته بتحقيق الابداع والتميز في المنظمات.
- وهكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الافراد من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وأعضاء الهيئة الإدارية بالمنظمة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الافراد العاملين بأن المنظمة ملكا لهم، إن هذا الشعور يدفع العاملين الى بذل طاقتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من اجل تميز المنظمات ونجاحها.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي نذكر منها:

- مبدأ ديمقراطية القيادة: وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.
- مبدأ القابلية للتغير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الايجابية والثقافة الكافية مع اشغال فتيل التنافس الإيجابي البناء.
- مبدأ الاستقلالية: وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسبا للتفوق والاستمرار عليه كما تعي اعتماد المنهج الإداري اللامركزي والشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.
- مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمن جودة المنتج.

¹ - شادية إبراهيم علي، "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية الخرطوم، السودان، 2019، ص 44.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

- مبدأ الإنتاجية: بمعنى تركيز الاهتمام على اليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.
- مبدأ المستقبلية. وعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤيا والاهداف والبرامج مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة.
- مبدأ الابتكارية: وتعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.
- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها: ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة وتطوير البنى التحتية لها وتوظيفها ونتاجها.
- مبدأ البساطة والتسهيل: ان قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي الشركات المميزة التي تعتمد الاشكال السهلة للمهمات، إذ أن الحجم الكبير لمؤسسة ما أو مهمة ما يؤدي عادة على التعقيد.
- مبدأ المركزية واللامركزية: وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة.
- مبدأ التنافسية.
- مبدأ الشراكة المجتمعية.
- بالإضافة الى ذلك يوجد مجموعة من المبادئ يتركز عليها التميز المؤسسي وتساهم بفعالية في نجاح المؤسسات في تحقيقه واستمراره وتتضمن ما يلي:¹
- الاستمرارية: ويقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز، وهذا من مطلق أن ما تتميز به الان سيكون إذا، ولذلك فعملية التميز المؤسسي يجب أن تكون عملية مستمرة، فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتما إلى الرجوع إلى الوراء والوقوف في صفوف العاديين.
- الشمولية: حيث إن تحقيق التميز في الخدمة لا يعني أداء جزئية معينة منها بصورة أفضل 100%، ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية بحيث نحاول أن نحقق 01 % أفضل في أداء كل جزئية، ولا شك أن النظرة الشمولية للتميز المؤسسي مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محدودة.
- التركيز على التوقعات المستقبلية: حيث ان التميز المؤسسي الحقيقي لا ينبع من التميز، فيما هو كائن إنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد، ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الاشباع لحاجات المستفيد.

1- رضا إبراهيم المليحي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، مصر، 2012، ص ص 21 - 23.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

- **توافر مقومات التميز:** حيث يؤيد العالم "دافيز" في ما قولته بأن التميز المؤسسي له مقومات ولا يتم التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، ان من يريد التميز المؤسسي الحقيقي لا بد أن يبني هذا التميز على عدة مقومات من أهمها ما يلي: مناخ عمل قول، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، وتحقيق الأرباح باعتبارها احدى القيم الرئيسة، والميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، وإجراءات عمل سهلة ومتوازنة، والقناعة بأهمية الابتكار، والقناعة بأهمية البشر وقدراتهم الكامنة.

- **التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** حيث ان التميز المؤسسي لكي يكون مجدياً وملحوظاً يتحتم أن يكون متمركزاً على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة وأن لا نبعث جهودنا في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ مهم للاستمرار التميز الإداري لفترة طويلة وبصورة مجدية.

- **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة اليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد الكفاءات للمبتكرين.

- **الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم:** فلو افترضت المنظمة أنها وصلت إلى الكمال في تحقيق أهدافها ورسمت فلسفتها واستراتيجيتها على هذا الأساس فأن هذا الاتجاه يدعو إلى البعد عن أي تميز عن المنافسين، إنما يتطلب الأمر الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن وهذا ما يدعو على التعلم والتميز عن الآخرين، وأن نبعد كل البعد عن التكلم لأمجاد الماضي ونتكلم أمجاد الحاضر والمستقبل.

- **المناخ الملائم للعمل:** لا شك أن توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز الإداري، وأن سعي القيادات العليا في أي منظمة "رياض الأطفال" على توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يركز عليها للوصول إلى التميز الإداري وتتركز الأعمدة الرئيسية للمناخ الملائم للعمل في توافر ثلاثة عناصر أساسية هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة على فكر القادة في المنظمة، وعادات لعمل اليومية التي يتبعها المنسوبون في إدارة أعمالهم، والقنوة التي يقدمها هؤلاء القادة المنسوبين بالمنظمة.

المطلب الثالث: محددات التميز المؤسسي

يتوقف التميز على عدة عوامل ومحددات يأتي في مقدمتها: الالتزام بمبادئ الإدارة، والتوجه لتحقيق وظائف الإدارة، وقد اتفق الكتاب والباحثين حول مجموعة من محددات التميز المؤسسي وهي:

أولاً: القيادة

القيادة هي فن التأثير على الافراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي انتماءهم وولاءهم، وطاعتهم ويدعم تعاونهم، وثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة. وللقيادة دور اجتماعي (وظيفة اجتماعية) يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق اهداف الجماعة، وهي شكل من اشكال التعامل الاجتماعي بين الفرد (القائد) وافراد الجماعة (المرؤوسين) يقوم فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك افرادها وتوجيه أعمالهم.

والقيادة بهذا المعنى لها عدة جوانب اجتماعية وتفاعلات ديناميكية ومحددات السلوكية، فهي أولاً سمة تبدو فيما يتصف به القائد من إمكانيات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين، وثانياً هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها والحفاظ على تماسكها واحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبها وادائها، وثالثاً هي دور اجتماعي يحقق اهداف الجماعة من خلال عمليات التعاون الاجتماعي والاتصال بين القائد وبيئته.¹

وتعتمد القيادة على ابعاد لا بد من تواجدها وتتمثل في:

- خصائص القائد (الشخصية، المهنية، والوظيفية).
- خصائص المرؤوسين التابعين (صفاتهم الشخصية والمهنية والوظيفية).
- عوامل موقفية (طبيعة العمل ونظم الأجور والحوافز وخصائص المشكلة والمواد المتوفرة والوقت المتاح).
- أهداف المنظمة.

- المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية والتي يترتب عليها تغير سلوك القائد والمرؤوسين ومتطلبات الموقف وفقاً لطبيعة نتائج التفاعل بين القائد ومرؤوسيه.²

ثانياً: الممارسات الإدارية

وتشير الى بعض السلوكيات المرتبطة بمدير المؤسسة، وتتضمن الممارسات القيادية لمدير المؤسسة والتي تشجع على التعلم التنظيمي من خلال:

¹ محمد شفيق، "القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، ط1، نضة مصر، مصر، 2007، ص 9.

² مدحت محمد أبو النصر، "قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة"، 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 23.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

1. **الأهداف والرؤية:** وتشير للمدى الذي يعمل عنده المدير على تحديد أولويات وأهداف المدرسة التي يجب تحقيقها، ويسعى الى توصيلها على افراد العاملين والطلاب بهدف تكوين حس مشترك لديهم حولها.
2. **الثقافة:** وتشير الى مدى الذي يشجع عنده مدير المؤسسة سيادة الجو من الحب، الالفة، والثقة المتبادلة، وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتقدير للأخرين، وتدعيم العلاقة بين الطلاب والمعلمين، وتدعيم الرغبة في احداث التغيير على المستوى الفردي والتنظيمي، وكذلك بعض الممارسات الإدارية في ضوء هذه التوجهات الجديدة.
3. **المحاكاة الفكرية / المعرفية:** وتشير الى المدى الذي يشجع عنده المدير المؤسسة افراد العاملين على إدراك ما يحاولون تحقيقه مثل تحسين مستوى التحصيل أكاديمي للطلاب وكيفية تحقيق ذلك، وتسهيل وإتاحة الفرصة لجميع العاملين للتعلم من بعضهم البعض، وعمل نماذج مختلفة للتعلم المستمر، والتعلم المهني، وتقويم الممارسات الخاصة بعملية التعلم.
4. **المساندة الشخصية:** وتوضح الحد الذي يوفر عنه المدير الدعم المعنوي للأفراد العاملين، وابداء التقدير لعمل أفراد العاملين، وأخذ رأيهم حول متى يمكن اتخاذ بعض القرارات المصيرية المتعلقة بالعمل داخل المدرسة، وتقدير عملية المشاركة في لعمل المدرسي.
5. **توقعات الأداء:** وتشير على المدى الذي عنده يتكون له لدى المدير توقعات عالية للمعلمين والطلاب، وتوقع أفراد العاملين أن يكونوا فاعلين ومتجددين ومبدعين، وكيفية النظر إليهم على أنهم مهنيين.¹

¹. رضا إبراهيم المليجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 3534.

المبحث الثاني: أبعاد وأسس وكفاءات التميز المؤسسي

يمكن النظر إلى التميز المؤسسي كمنظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، وتهتم بجميع العناصر، فالتميز المؤسسي لا يتوقف عند تحقيق الأهداف فحسب، إنما هو منهجية عملية متكاملة تستند على مجموعة من الأبعاد والأسس والتي لا بد من تحويلها إلى واقع فعلي تكون بمثابة قواعد للسلوك العلمي التطبيقي لتحقيق الجودة والتميز.

المطلب الأول: أبعاد التميز المؤسسي

اتفق الباحثون على مجموعة من أبعاد التميز المؤسسي تتمثل في:¹

أولاً: البعد المؤسسي

ويشمل البعد المؤسسي بالتميز المؤسسي على العناصر التالية:

- التخطيط الاستراتيجي للتميز، ويشمل وضع رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة.
- القيادة الفعالة والمشاركة والالتزام التام منها ودعم جهود التغيير والتحسين.
- بناء الشركات المجتمعية والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع.

ثانياً: البعد التنظيمي

ويشمل على العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة التميز، ونشر مفاهيمه، وأنظمتها، والتعريف بأهميته، ومزايا وفوائد تطبيقه.
- التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية، والتي تشمل جميع مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة.
- الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها، (ضمان الجودة) والمرتبعة المستمرة للعمليات والبرامج، للبحث عن المشكلات والانحرافات وحلها بدلا من انتظار وقوعها والقضاء على مسبباتها.
- التدريب والتعليم، والتأهيل المستمر للعاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بأعمالهم بكل اتقان.
- تكوين حلقات التميز، وفرق العمل لضمان الجودة وتحسين الأداء المؤسسي بكل وحدة إدارية وقسم.
- تحديد معايير ومواصفات لقياس الأداء المتميز، ووضع مؤشرات الإنجاز.

ثالثاً: البعد التقني

ويشمل البعد التقني على العناصر التالية:

- أن تكون القرارات مبنية على الحقائق (الإدارة بالحقائق).
- استخدام الأساليب الإحصائية، التقنيات الحديثة للقياس والتحليل، ورصد الانحرافات في الأداء، لضمان المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن هذه الأساليب: تحليل السبب والنتيجة، وتحليل البيانات، والجداول الإحصائية، وخرائط باريتو، والرسوم البيانية المتدرجة، وخرائط الانسيابية، وقائمة الفحص.
- الاهتمام باستخدام المقارنات والقياسات المرجعية من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتنظيمي، ومقارنته بالمستويات الوطنية والدولية المعتمدة.

رابعاً: البعد الفردي

ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

- التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين.
- المشاركة الفعالة في جهود التميز، وإيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز، والمحافظة على الروح المعنوية العالية للعاملين، وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة.
- تشجيع المبادرة واحترام الآراء المختلفة، وتمكين العاملين، والاستفادة من كل فرد في المؤسسة بغض النظر عن منصب للمشاركة في جهود تحقيق التميز.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية لتحقيق التميز المؤسسي وأسسها

تعمل المؤسسات على تطبيق المجالات الخاصة بتنمية الموارد البشرية بمفهومها الشامل حتى يتحقق التميز المؤسسي لمؤسسات، حيث تعتمد في ذلك على خطط عمل مدروسة تتمكن من خلالها من الاستفادة من كل الموارد المتاحة لها، وتمثل العناصر الأساسية فيما يلي:¹

أولاً: تطبيق أساليب عمل مبتكر:

تقدم المؤسسات خدماتها داخل الدولة وخارجها عن طريق شبكة اتصال متكاملة، مما يساهم في تقديم خدمات متميزة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، بما يضمن سهولة حصول العميل على الخدمة في أي وقت ودون تقيد بمكان محدد لتلقي الخدمة، حتى تستطيع المؤسسات ان تتميز في عملها فإنها لا بد أن تقوم بعمل ما يلي:

- رسم وتصميم السياسات والإجراءات والبرامج.

¹ محمود حسين أبو جمعة، "التميز المؤسسي عوامل النجاح"، دار وائل للنشر، عمان، 2016، ص 56.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

- التخطيط الاستراتيجي.
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- استخدام أحدث الطرق التكنولوجية.
- الربط الإلكتروني بين مختلف الافراد.
- الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية فعالة وترسيخ دور القيم.
- المساهمة في خدمة المجتمع.
- تطبيق النظريات والمداخل الإدارية الحديثة.
- تكوين التحالفات والاندماج داخليا وخارجيا.
- الاهتمام بإعادة هندسة العمليات التي تمارسها المؤسسة لتتوافق مع المتغيرات البيئية.

ثانيا: طريقة التعامل مع العملاء

يوجد عدد من المجالات الهامة يجب ان تلتزم بها المؤسسات لاكتساب ثقة المتعاملين وتحسين صورتها الذهنية لدى المجتمع وإجراءات تطبيق التميز المؤسسي للمؤسسات لتحقيق تنمية الموارد البشرية. إن الاهتمام بتطبيق التميز داخل المؤسسات يعتبر من أهم مداخل تحقيق تنمية الموارد البشرية فقد حدثت في الآونة الأخيرة مجموعة كبيرة من التغيرات العالمية الإقليمية التي اثرت على طريقة تعامل المؤسسات مع¹ البيئة المحيطة وسلوكها بالمجتمع مثل ظهور التحالفات والتكتلات المصرفية العالمية، وكذلك التطور التكنولوجي السريع ونظرا لان المؤسسات تعتبر من اهم الجهات التي لها دور أساسي في تطبيق خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية فإنه أصبح من الضروري ان تتجه المؤسسات جاهدة نحو تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال الآتي:

- التخطيط للنجاح والتميز في المدى القصير.
- تأسيس ثقافة تنظيمية تناسب التميز.
- بناء رؤية جديدة نحو المستقبل.
- توصيل الرؤية لجميع العاملين بالمنظمة بمختلف المستويات.
- بناء شعور ووعي بأهمية التحول إلى منظمة متميزة وخلق مناخ تنظيمي مساند للإنتاجية والتميز.
- التحول للتعاملات الكترونية على مستوى المؤسسات.
- تبسيط إجراءات الأعمال وتقديم خدمات الكترونية سهلة وميسرة.

¹ - محمود حسين أبو جمعة، "التميز المؤسسي عوامل النجاح"، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 56.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

- تأهيل وتدريب الموظفين على تطبيق المعاملات الإلكترونية.
- تمكين العاملين من التصرف نحو تحقيق الرؤية المستقبلية.
- المشاركة التفاعلية مع العملاء.
- مساندة إصلاحات وتحسينات التنظيمية المستمرة.
- البحث عن محاور جديدة للتميز وتحويلها الى اليات تنظيمية راسخة.

ثالثا: أسس التميز المؤسسي

تتضمن أسس التميز المؤسسي، ما يلي:¹

- فعالية عمل القيادة على عدة مستويات أساسية لتحقيق التميز القيادي أي الربح تقابله الخسارة والعكس بالعكس وهي متعددة الجهات من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، ومن الجانبين، وأن التميز ناتج من القيادة القوية.

- ازدهار التميز في ثقافة تشجيع جيل الأفكار والمشاريع الطليعة وأعمال التجارب.
- تحقيق التميز من خلال برامج ومناهج تخلق التميز وتشجع عليه وهو محور اهتمامها.
- النظر إلى التقويم المستمر كأحد المكونات الأساسية للتوجه نحو التميز وإدامته.
- وضوح هوية المؤسسة ورسالتها يصاحبه احترام للطلاب.
- اعتماد التميز على مشاركة مباشرة من جانب الهيئة التدريسية.
- امتلاك الإبداع والاستخدام الأمثل والحكيم للموارد المالية.
- استناد التميز على مناهج دراسي هادف وعلى هيكلية داعمة للمناهج الدراسي.
- اعتماد التميز على التعاون والتكامل والشمول.
- الإعداد والتدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة.
- التركيز على التنافسية والتفوق والابداع.
- التركيز على إشباع احتياجات المتعاملين داخليا وخارجيا.
- الاختيار السليم والكفاء للموارد البشرية.

مما سبق يتضح أن أسس التميز المؤسسي تتمثل في: القيادة المتميزة التي تصنع التميز وتعين عليه، والبيئة التنظيمية المتميزة، ووضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لدى جميع العاملين في المؤسسة، والتركيز على العاملين وتمكينهم واشراكهم والقرب منهم وحل مشكلاتهم، وتأهيل الكادر البشري وتدريبه لضمان

¹ - رضا إبراهيم الملبجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

تميز الأداء وتحسينه، والتنافسية والتفوق والابداع والابتكار، والتقييم المؤسسي والذاتي المستمر، وتطوير الشركات والبحث عنها، والمسؤولية الاجتماعية والاهتمام باحتياجات المستفيدين من المؤسسة، والاهتمام بالنتائج والمخرجات النهائية.

المطلب الثالث: تميز كفاءات المؤسسة

من أجل تميز المؤسسات عن منافسيها هناك العديد من المجالات التي يمكن من خلالها هذه الأخيرة أن تصل بأدائها الى مستويات أعلى ومن هذه المجالات نذكر ما يلي:¹

أولاً: التميز في الجودة

تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق الجودة لتلبي متطلبات الزبائن ولتضمن لنفسها موقعاً متميزاً على الخارطة بالمقارنة مع منافسيها.

1. تعريف الجودة: عرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها جملة

من جانب اخر يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر اليها، ويمكن التمييز بين ثلاثة وجهات نظر مختلفة:

: تتعلق ببعض الخصائص المميزة للسلعة، كأنه يستخدم في تصنيه

: وتعني خصائص التشغيل الأساسية للمنتج، وترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام

: هناك بعد اخر للجودة يعرف بجودة المطابقة للمواصفات، حيث تنتج هذه الأخيرة

2. إدارة الجودة الشاملة: يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية والفكرية الحديثة، وأكثرها

تعرضاً للمناقشات في العصر الحديث، إلا أنه من الملاحظ عدم وجود تعريف محدد للجودة الشاملة متفق عليه بين المختصين في هذا المجال، وقد يرجع ذل

() 1998 ، فقد قسما مفهوم إدارة الجودة الشاملة الى

¹ _ محمد شيخ صالح القدي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 284 285.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

: وهي تطبيق الجودة في كافة جوانب العمل بدا من تحديد احتياجات العميل وانتهاء بالتقويم الدقيق

3. أهداف إدارة الجودة الشاملة:
1:
أ. رضا العملاء:

وبالتالي يجب إلى في

حتى

ب. مشاركة العاملين: تعتبر

في الأولى كأجير. سيتولى يجب

في يجب في تغيير

2:

- التغيير الثقافي:

في إلى بأحما بجد إلى

- فرق العمل:

" التي تعبر مجموعات صغيرة
ويحملون

- التحسين المستمر : يعتبر إلى

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

والتى	إلى	إلى
في	يجب	يجب
يجب استغلالها.	بمساهمتها في	بما
أهميتها في	التي	والتالي
في	والتالي تخفيض	في تخفيض
وبالتالي	ثم	
بما		
بما		
ثانيا: التميز في الخدمة ¹		

تلبية حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل ادرة التميز "فان اللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم خطأ في تقديم أسلوب الخدمة التي أدت الى انتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضي الى خطة عمل، لتصحيح هذه ن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير الية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:
- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة بتقابل توقعات العميل كما شمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.

ز إمكانيات المنظمة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
- من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم

ثالثا: التميز في المورد البشري¹

في أبسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية

يقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير الى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق فان

"

بـ

وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها:

لابتكار، وهو الابداع في المنظمة.

رابعا: التميز القيادي

القيادة لعليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجيه نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل الى أفكار جديدة،

كما أن القيادة العليا اذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافرا ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات شالتي يجب أن يقوموا بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة

الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية الكثرين من المشكلات في الموقف

ء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص

تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوذ غمار البحث والتأليف فيها، فإن قاموا بذلك فإن احتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.²

المبحث الثالث: التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي

التعليم العالي يأتي في قمة الهرم التعليمي، فهو آخر مرحلة من مراحل التعليم التي يمر بها الفرد وأرقاها، والتي تكسبه مؤهلات ومهارات عالية تساعده فيما بعد في الحصول على وظيفة، وبعد التعليم العالي من بين المحركات الأساسية لتحقيق التنمية، كمثل يعد أيضا مستودعا، وأداة رئيسية لنق الخبرة العلمية، ونظرا لأهميته البالغة سنحاول في هذا المبحث عرض لأهم النقاط التي تشمل التعليم العالي، حيث سيتم تقسيمه إلى أول يتناول مفهوم التعليم العالي، ومطلب ثاني ^١ وظائف التعليم العالي، وثالث ^٢ التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: ماهية قطاع التعليم العالي

أهمية التعليم العالي في مجتمعنا في ^١ يحدد ^٢ في ^٣ التي

أولا: مفهوم التعليم العالي

إلى ^١ "1" ^٢ "2" ^٣ "3" ^٤ "4" ^٥ "5" ^٦ "6" ^٧ "7" ^٨ "8" ^٩ "9" ^{١٠} "10" ^{١١} "11" ^{١٢} "12" ^{١٣} "13" ^{١٤} "14" ^{١٥} "15" ^{١٦} "16" ^{١٧} "17" ^{١٨} "18" ^{١٩} "19" ^{٢٠} "20" ^{٢١} "21" ^{٢٢} "22" ^{٢٣} "23" ^{٢٤} "24" ^{٢٥} "25" ^{٢٦} "26" ^{٢٧} "27" ^{٢٨} "28" ^{٢٩} "29" ^{٣٠} "30" ^{٣١} "31" ^{٣٢} "32" ^{٣٣} "33" ^{٣٤} "34" ^{٣٥} "35" ^{٣٦} "36" ^{٣٧} "37" ^{٣٨} "38" ^{٣٩} "39" ^{٤٠} "40" ^{٤١} "41" ^{٤٢} "42" ^{٤٣} "43" ^{٤٤} "44" ^{٤٥} "45" ^{٤٦} "46" ^{٤٧} "47" ^{٤٨} "48" ^{٤٩} "49" ^{٥٠} "50" ^{٥١} "51" ^{٥٢} "52" ^{٥٣} "53" ^{٥٤} "54" ^{٥٥} "55" ^{٥٦} "56" ^{٥٧} "57" ^{٥٨} "58" ^{٥٩} "59" ^{٦٠} "60" ^{٦١} "61" ^{٦٢} "62" ^{٦٣} "63" ^{٦٤} "64" ^{٦٥} "65" ^{٦٦} "66" ^{٦٧} "67" ^{٦٨} "68" ^{٦٩} "69" ^{٧٠} "70" ^{٧١} "71" ^{٧٢} "72" ^{٧٣} "73" ^{٧٤} "74" ^{٧٥} "75" ^{٧٦} "76" ^{٧٧} "77" ^{٧٨} "78" ^{٧٩} "79" ^{٨٠} "80" ^{٨١} "81" ^{٨٢} "82" ^{٨٣} "83" ^{٨٤} "84" ^{٨٥} "85" ^{٨٦} "86" ^{٨٧} "87" ^{٨٨} "88" ^{٨٩} "89" ^{٩٠} "90" ^{٩١} "91" ^{٩٢} "92" ^{٩٣} "93" ^{٩٤} "94" ^{٩٥} "95" ^{٩٦} "96" ^{٩٧} "97" ^{٩٨} "98" ^{٩٩} "99" ^{١٠٠} "100"

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

يحصل

تساعده في

في "1.

"

أنواع الدراسات التكوينية الموجهة التي تتم

مؤسسات جامعية معترف بها من قبل السلطات الرسمية للدولة².

كما يعتبر العالي في (في)

المساهمة في التفكير

نحو " وتحوّلها إلى جامعة في

"3.

مشتركة في

ثانيا: النظام الهيكلي للتعليم العالي

أنماط : 4 العالي

1. الجامعات: الأنماط مجموعة والتي

مجموعة

الهندسية التي

هذه .

أهم " التي برنامجا

ولها منح في مختلف مجالات ."

كما تعتبر الجامعة مؤسسة تضمن التعليم والتكوين العالين في الجانب العلمي والمهني، وقد تكون عمومية

لج

1- مجد لخضر "مفهوم التعليم الجامعي" 14 03 2016 <http://mawdoo3.com>.2022

2- نوال نمور، "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير 2012/2011 14.

3- دغلاش دليلة، "أثر الصمت التعليمي في المنظمة المتعلمة" تخرج لنيل شهادة ماستر في علم التسيير 2020/2019 72.

4- "تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري" الدكتوراه في علم الاجتماع

2008/2007 80.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

2. المعاهد أو المدارس العليا: نط العالي، يعني يا
- تتر 04 إلى 05 نجاح
3. المعاهد المتخصصة أو الكليات المتوسطة: قصيرة فترة مهني فني،
- 04 ويحصل خريجي هذه البر التي
- وتختلف هذه

ثالثا: مميزات التعليم العالي

- 1: سمات العالي،
- محور يا سمة يا الأولى،
- العالي،
- في
- تعد الموقع الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها الذي تمده بالإطارات البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها.
- في
- الريح محور
- ح في
- العالي بنظيرته
- إلى تخلوا تا كانت

المطلب الثاني: مكونات ووظائف التعليم العالي

- يُعتبر العالي الهرم في
- في أنحاء العالم التي أنشأت لها
- في

الدكتوراه في علم المكتبات

¹ - سمية الزاحي، "مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر"

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

أولاً: مكونات التعليم العالي

إنَّ
التي
ومخرجات
1. المدخلات:
إلى
العالي،
في
كالتالي:
والتي
أ. الجماعة الطلابية (الطالب الجامعي):
والتأثير في
أكبر
أتيح لهم
الهدف
في
الخريجين باعتباره رأسمال
في
سمح مستواه
في
يخول
"1"
ب. هيئة التدريس:
"2"
بحيث
إلى
التي استخدمت في
إلى
هذه
إلى
وإنخفاض

¹- "واقع التعليم العالي والجامعي بالجزائر في اطار برنامج الإصلاح" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الا

أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2016/2015 32.

²- "دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة التعليم العالي" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

جامعة العربي بلمهدي ام البواق 2017/2016 65.

الفصل الثاني: علاقة التميز المؤسسي بتطوير الكفاءات

إلى	با	يتيح	تا
لتطوره الذاتي	يتيح لها	تا	.
ج. الوسائل المادية:	العالى	التي	
" في	في	التي	
وانترنيت	با	التي يجب	با
معايير	إلى	التي تعتبر كمعايير	
"1	تكبير وغيرها		
ح. العملية التعليمية:	في		
والتي يجب			
تخصصات	لها	تخصصات	لها
تخصصات	لها	تخصصات	لها
"	تعبّر	غير	
فترة	في	هذه	
يجب	المعايير	العالى	
في	في	"2	
2. المخرجات:	المتغيرات لتي	التي	
إلى مخرجات،	إلى مخرجات،	الهدف	
التي أجريت	في	يجب تخريجهم	
(مخرجات	(مخرجات	في	
3(3(في	

¹ - "احتياجات التدريبية لأساتذة التعليم الجامعي في ظل نظام ل م د" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في ع العربي بن مهدي ام البواقي، الجزائر 2012/2011 10

² - "دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة التعليم العالى" مرجع سبق ذكره، 66.

³ - "واقع التعليم العالى والجامعي بالجزائر في إطار برنامج الإصلاح"، مرجع سبق ذكره، 33.

ثانيا: وظائف التعليم العالي

" UNESCO "

العالي في المؤتمر العالمي

1:

1998 وقسمت إلى

في شتى

1. التعليم: بمعنى

في

مجتمعاتهم، في الإنساني

العالي،

يا

العالي".

التي

2. البحث العلمي: أصبح

العالي،

18 19 في

إلى

"

الترتيب، والتي اهتمت يا

()

يا

."

والى

إلى

كما يعتبر البحث العلمي أحد الوظائف الثلاث التي يستند اليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر المتوقع من الجامعة ان تقوم بتوليد المعرفة والاختراعات المطلوبة عن طريق متابعة البحث والتعمد العلمي والاسهام في تقدم المعرفة الإنسانية بوضعها في خدمة المجتمع، عن طريق تشخيص مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية، وإيجاد الحلول المناسبة لتطوير الحياة في المجتمعات هذه الجامعة، فلا يمكن ان تكون جامعة بمعنى حقيقي إذ هي اهتمت البحث العلمي.

العالي

يا

3. خدمة المجتمع:

الهيئات

خبراتها

ومراكزه، ومنشآته، ومختبراته التي

يا

في

العالي

فإن

يا

التي تعترض مختلف

لها.

واقترح

يا التي

والإنساني،

دوره

العالي

خبراتها

ه، ومنشآته، ومختبراته،

يا

وإنما إلى

الهيئات

الدكتوراه في علم الاجتماع نُجْد خيضر بسكرة

¹- غري صباح، "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي"

المطلب الثالث: التحديات وواقع مناهج مؤسسات التعليم العالي

مناهج مؤسسات التعليم العالي في :

أولاً: التحديات: العالي

1. التطور العلمي والتكنولوجي :
في
والحفظ، أسهمت التي بالتغيرات
التي لازالت في

والبريد الإلكتروني

الإنترنت.

2. الثورة الثالثة (ثورة المعلومات) :

الخبراء الترة في هذه

التاريخ المعرفي الإنساني

الهائل حتى

هذه

3. المتغيرات الاجتماعية :

والاعتز بحقوق

كثير

وسير

نحو

الأجنبي، بحق المصير،

في في في

إلى وغيرها التي لها الكبير

4. المتغيرات الثقافية :

تحت

خير

لم بعض

بعض

¹ "دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة التعليم العالي" مرجع سبق ذكره .68

إلى
محلية
بعض
محلية
تمثلت في اغتراب
الهوية
إلى
في
في
كبير
في
هذه
وهذه
كانت
في
إلى
كبير
إلى
العالى،
الهامة،
"1"

6. العولمة:

لها
لها
لا بد
في
إلى
العالى.
ثانيا: واقع مناهج التعليم العالى

- يرجع الكثير من الخبراء ضعف التعليم العالى في الدول العربية وعلی رأسهم الجزائر إلى ضعف لتعليمية المتبعة من طرف هذه الدول، وهذا يعود إلى عدة أسباب منها:²
- قدم المناهج التعليمية المستعملة في الجامعات الجزائرية
 - النقل الحرفي للمقررات وبرامج المواد من مقررات بعض الدول المتطورة.
 - التخطيط والتنظيم غير سليم للبرامج والمناهج المتبعة في التعليم العالى.
 - غياب هيئة مختصة في التخطيط الاستراتيجي للمناهج التعليمية القطاع الخاص في تحديد

خلاصة:

عالجنا من خلال هذا الفصل ماهية التميز المؤسسي وصولاً إلى التعليم العالي فالتميز المؤسسي يختلف من عمل إلى آخر وكذا من منظمة إلى أخرى، فإن الوصول إلى الهدف ليس بالأمر السهل إلا إذا

فالمؤسسة المتميزة تتبنى مناهج لالتقاء جهودها مع أهدافها، ففي غياب الكفاءات عالية التميز يصعب تحقيق هذا الهدف سواء من خلال الخدمة أو المورد البشري، لهذا يجب التطوير المستمر من خلال التدريب والتعليم والمشاركة في اتخا

الفصل الثالث

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير – تيارت –

تمهيد:

من خلال الجانب النظري الذي تطرقنا إليه آنفا، تم كاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، د على أفكار الباحثين التي تتناول أحد المتغيرات أو معظمها.

وللتعرف على هذا الدور سيتم في هذا الفصل التطرق إلى دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون بتيارت.

إلى:

المبحث الأول: تقديم الكلية محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم الكلية محل الدراسة

تعتبر الجامعة مؤسسة ذات شخصية معنوية لكونها مركز إشعاع ثقافي وحضاري تهدف إلى
مساهمة في نشر المعرفة في المجتمع، حيث يتضمن مفهومها كل
الأجهزة الإدارية، والمالية التي تتطلبها العملية التعليمية، وللإحاطة بالموضوع سنأخذ لمحة عن الجامعة والكلية
بحد سواء.

المطلب الأول: نبذة عن جامعة تيارت

أولاً- تعريف الجامعة بصفة عامة:

تعتبر مالي، فالجامعة في
كغيرها تتولى
المساهمة في إنتاج ونشر المعرفة في المجتمع والمشاركة في دعم

وتعرف الجامعة والتي تسمى أيضا التعليم العالي على أنه " التكوين العالي أو التكوين الجامعي وحسب
الجريدة الرسمية، يعرف التعليم العالي على أنه كل نمط للتكوين أو للبحث يقدم على مستوى ما بعد
ف الدولة، وتتكون مؤسسات التعليم العالي من

الوزير المكلف بالتعليم العالي".¹

"مؤسسة تعليمية تتكون من ثلاثة بنى أساسية أولها البنية البشرية والمتكونة من
العمال والمهنيين، العمال الإداريين، الأساتذة والطلبة، وثانيها البنية القانونية، وأخيرا البنية المادية والمتمثلة
في: الهياكل، البنية والمنشآت، التي تستخدم من أجل ممارسة الوظائف الإدارية، البحثية والثقافية".²

ثانيا- مراحل نشأة جامعة ابن خلدون بتيارت:

بأ :

¹ " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " 68 2015 .
² " الجودة في التعليم العالي الجزائري -دراسة تحليلية مبنية على معالجة وثيقية" - مجلة
6 2013 189 .

1- المرحلة الأولى 1980:

2- المرحلة الثانية 1984: إلى العالي (الهندسة)

3- المرحلة الثالث 1992:

4- المرحلة الرابعة 2001: 61- 271 المؤرخ في 18 سبتمبر.

5- المرحلة الخامسة 2004: المؤرخ في 29 2004

التنفيذي السابق، عرفت معتبرا في وصلت إلى 30 .

6- المرحلة السادسة 2010: تم إلى 6 19600

390 أجنبي حوالي 654 637 10
37 المؤرخ في 2010 .

7- المرحلة السابعة 2013: تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ

في 2013/03/14 08 ثمانية كليات ومعهد وملحقتين.

8 _ المرحلة الثامنة 2016: قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 سبتمبر 2016

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والبيداغوجي

الهيكل التنظيمي والبيداغوجي " "

أولا- الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل يسمح مختلف

يا

1- رئاسة الجامعة : تحت السير وتضم حوالي

1020 وحوالي 346

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تيارت-

حسب المادة 09- محابر : التي

2- نيابة مديرية الجامعة البيداغوجية و الدراسات ما بعد التدرج و الشهادات:

حسب المادة 03- بسير : المصالح

3- نيابة رئاسة الجامعة للتنمية و الإشراف والتوجيه:

حسب المادة 09- ومخططات وتشمل المصالح :

4- الأمانة العامة:

حسب المادة 11-

ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة والمصالح المشتركة وتشمل الهياكل التالية:

-	.	.	.
-	يا	.	.
-	5- محافظة المكتبة:	.	.
-	حسب المادة 21-	.	.
-	تمويل	لتسيير الهياكل	تحت
-	المصالح :		ثا
-	.	.	.
-	.	.	.
-	.	.	.
-	.	.	.
-	ثانيا- الهياكل البيداغوجية:	.	.
-	تعتبر الهياكل	التي	التي يجب
-	في الج		:
-	1- مدرجات و أقسام الدروس:	في	8
-			32500
-	2- قاعات الرسم و السمع البصري:	53	100
-	.	550	228
-	الانترنت	يا	يا
-	انترنت 550	.	.
-	3- المكتبات و قاعات المطالعة:	ثا	أهمها
-	.	.	.
-	الالكتروني.	.	.
-	يا	عبر	(SNDL).

- توفير

محمولة.

- تسيير

للمعايير

4- المخابر: بلغ عدد المخابر 22 مخبر.

المطلب الثالث: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من أهم كليات جامعة تيارت، لذا سنتطرق إلى:

أولاً- تعريف الكلية: 279-03 المؤرخ في 24 2003 بأها:

"وحدة تعليم وبحت في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وتكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتضمن التكوين في التدرج وما بعده، ونشاطات البحث العلمي،

"

ثانياً- نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تم إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد إعادة هيكلة جامعة ابن خلدون بموجب

10-37 بتاريخ 09 1431 25 2010

01-271 المؤرخ في: 30 جمادى الثانية 1422 2001/09/18

: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير وقسم

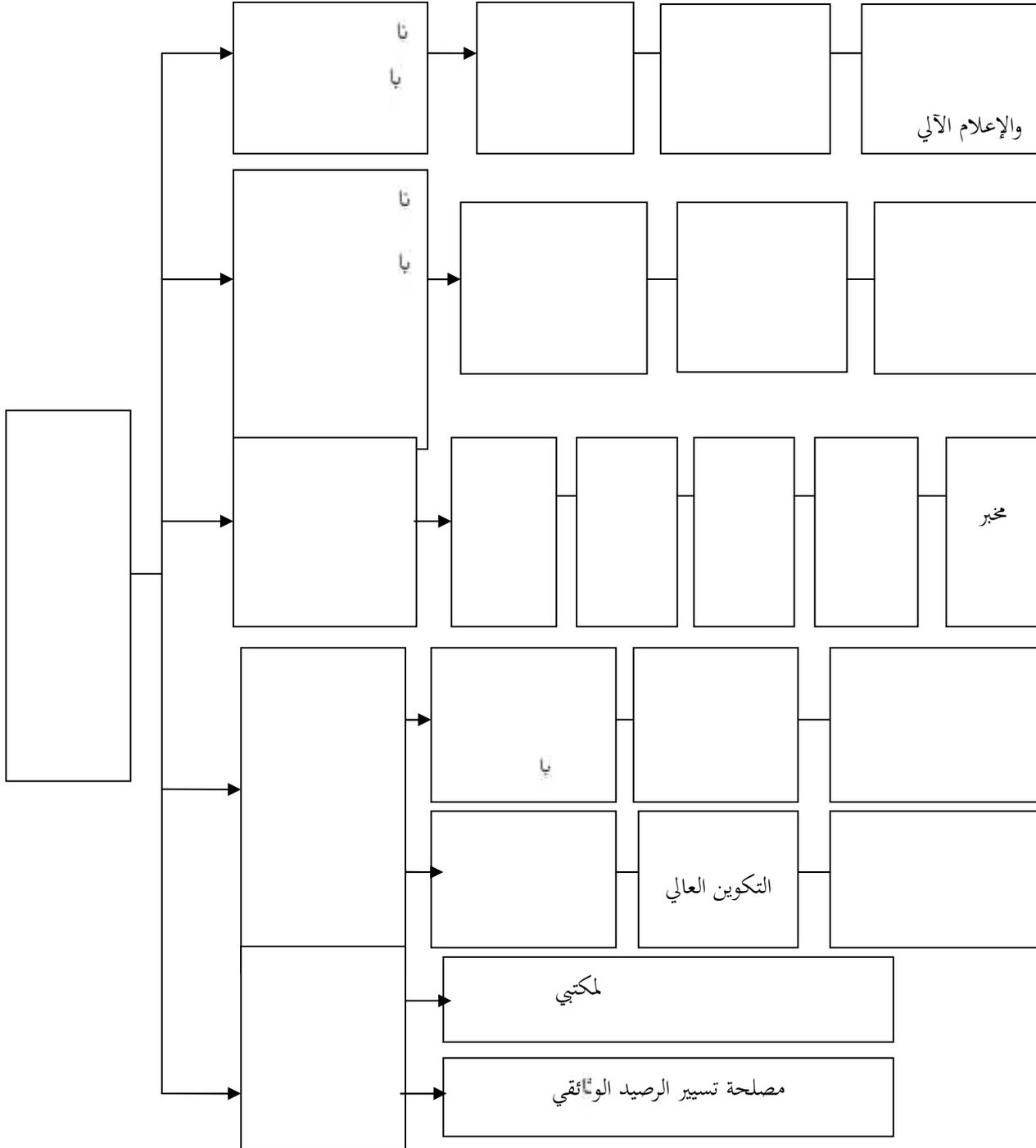
العلوم المالية والمحاسبة، تضمن كلها تكوين أكاديمي مقبول في الليسانس والماستر في تخصصات مختلفة وهي:

اقتصاديات التنمية في العلوم الاقتصادية، التسويق والتجارة الدولية في العلوم التجارية ومحاسبة وجباية مالية

البنوك والتأمينات في العلوم المالية والمحاسبة، وأخيرا الإدارة المالية وإدارة الأعمال في علوم التسيير".

ثالثا- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تيارت



المصدر:

يوضح الهيكل

الرسمية عموديا

التسيير، العلاقة

لهم حسب

البعض،

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت -

دوره	في
التي	نجد في
بسير	يتولى
:	التسيير التي
جميع	ويتولى
إلى	مجلس
	مجلس
	مجموع
	في
	في
الوطني	وبرمجة
	والدولي وبرمجة
والخبرة	مخطط تسيير
وتسيير	
في	يحسن سير
	وفي الأخير
	الأدنى

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تضمنت الدراسات الحالية تطوير الكفاءات كإستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي، وبناء على التساؤلات التي سعت إلى ثاني يتناول

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً- مجتمع الدراسة:

جميع التي مجتمع في في
التسيير ابن
التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي، وأجريت هذه
مجتمع
50
في البالغ
وعلوم التسيير بتيارت .

ثانياً- أساليب جمع بيانات الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوبين علميين يمثلان مصدرين مهمين لجمع البيانات عن الدراسة هما:

1- المصدر الأول: تم استخدام معظم المراجع العربية والرسائل والدراسات والبحوث التي تخدم موضوع

2- المصدر الثاني: السجلات والوثائق الإدارية، بالإضافة إلى استمارة استبيان أعدت للدراسة، بحيث

"يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نط

معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم واتجاهاتهم"

كما قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع

المدرّوس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

ثالثا- حدود الدراسة:

- هذه كالأتي:
- 1- الحدود البشرية: اشتملت مجموعة محل .
 - 2- الحدود المكانية: تم التركيز التسيير بجامعة تيارت.
 - 3- الحدود الزمنية: تم هذه الثاني 03-04 الى غاية

2022-04-21

رابعا- المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات:

تمّ "SPSS" التي تمّ جمعها
تمّ (0.05) لتفسير
يا

- 1- النسبة المئوية والتوزيع التكراري: استخدمت
- 2- الوسط الحسابي:
- 3- الانحراف المعياري: التشتت الحسابي،
انحرافات الحسابي.
الانحدار المتغير المتغير

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

هذه التي جمعها في
إلى
إلى
إلى

1- أجزاء الاستبيان

الجزء الأول:

، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني:

مكون من محورين

المتغير 19 الثاني بمتغير

22

41

زيادة على ذلك عززنا دراستنا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر م

5

أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بشدة	الدرجة

2- ملائمة لأداة الدراسة:

1-2 صدق أداة الدراسة:

بيان ما وضعت لقياسه،

وقمنا بالتأكد صدق الاستبيان من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة لموضوع الدراسة، والاستفادة واستشارة الأستاذة المشرفة بالإضافة إلى عدد من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير والتأكد من الاستبيان.

2-2 ثبات أداة الدراسة: يقصد بها أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، أو

بعبارة أخرى يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، وتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استعمال طريقة معامل ألفا كرونباخ.

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت-

الجدول رقم (3-1): ت للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ-

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- الفا
02	19	.964
03	22	.923
مجموع	41	.970

المصدر: الاعتماد على مخرجات SPSS .01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.970) وهي القيمة الأكبر من معدل (0.7) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز 97%

المختارة ، وثبتت نفيا لإجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

وبالنسبة لمعامل الثبات الخاص بكل محور من المحاور الدراسة () .(بلغ على التوالي (0.964 0.923) وهي القيمة التي تدل على أن المحورين يتمتعان بالثبات الممتاز.

3- اختيار التوزيع الطبيعي: تم - سمرنوف، لمعرفة ما كانت البيانات التي تم جمعها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. الجدول رقم (3-2):

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon			
Z	Df	Sig	
.893	50	.402	المحور الثاني:
1.193	50	.116	:

المصدر: الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .03

أوضحت نتائج الاختبار مدى البيانات للتوزيع الطبيعي حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05

4- صدق البناء الداخلي: الجدول رقم (3-3):

الفقرات	الإحصائيات	المحور الثاني: تطوير الكفاءات	الدلالة الإحصائية
:	معامل بيرسون	.894**	
		.000	
		50	
**	.(0.01=a)		

المصدر: با محرجات SPSS .04

نلاحظ من خلال الجدول إن معامل الارتباط بين المحور الثاني و الثالث علاقة طردية قوية، وهي معنوية 0.01 وهذا يعني أن المحورين يحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ونم الاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى أساليب إحصائية واستدلالية وكذلك أشكال بيانية.

أولاً- تحليل البيانات مجتمع العينة

الجدول رقم (3-4): تحليل البيانات مجتم

التكرار	النسبة المئوية %	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
24	48.0		
26	52.0		

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تيارت-

9	18.0	29	
23	46.0	39 - 29	
18	36.0	50 - 39	
30	60.0	دكتوراه	
6	12.0	ماجستير	
14	28.0	ماستر	
6	12.0		
30	60.0		
14	28.0		
01	2.0		
43	86.0		
6	12.0		
5	10.0	5- 2	
26	52.0	9 - 6	سنوات الخبرة
16	32.0	13- 10	
3	6.0	14	

المصدر: لمبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 02 .

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح
 24 في 52.00% إجمالي 48.00% في 26

نا .

1-1 الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

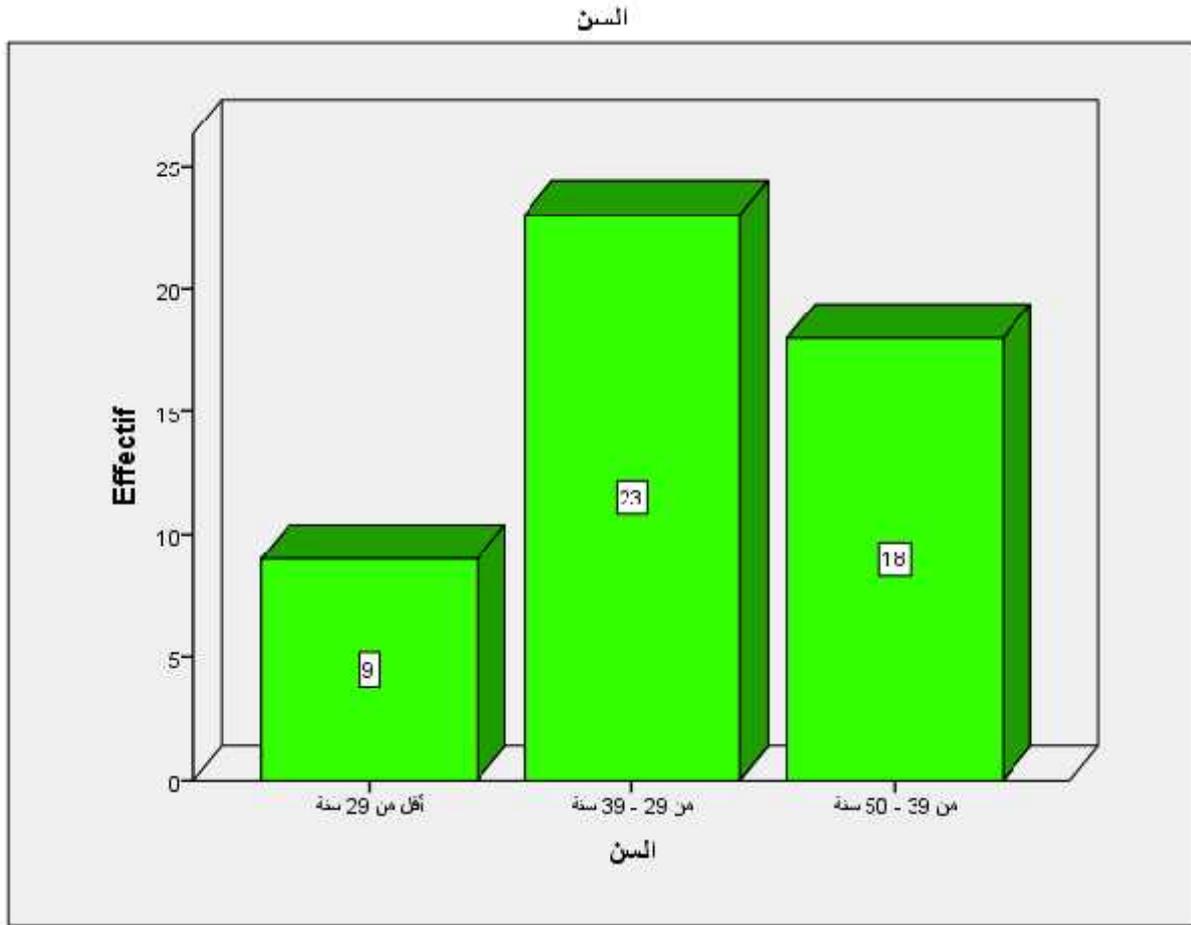


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن:

النسبة الكبيرة من
46 % ثم تأتي بعدها كل من الفئة
29 إلى 39
36% في الأخير تأتي فئة (29)
(39 إلى 50)
18% والممثلة في
الشكل التالي:

1-2 الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 60% بالنسبة للمؤهل الدكتوراه ونسبة 28% بالنسبة للمؤهل ماستر ثم ماجيستر 12% الجامعة تحتوي على عدد كبير من الأساتذة

يحملون شهادات حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

1-3 الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت-



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

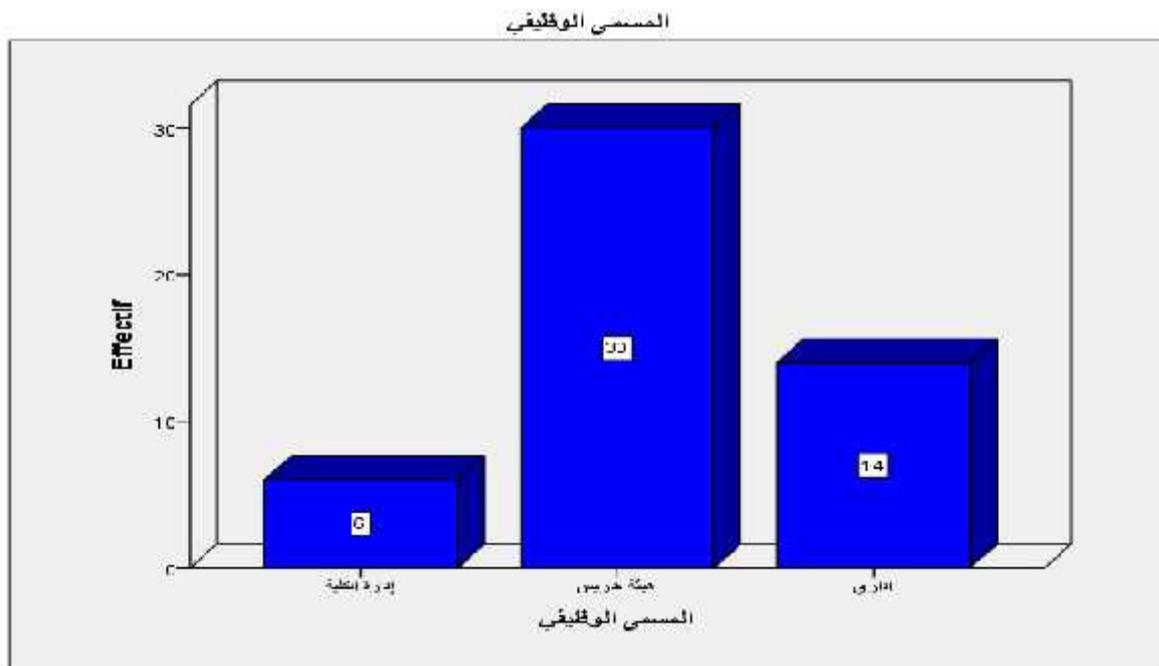
4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي :

60% 30 ثم 28% 14

حسب ما هو موضح في الشكل

الباقي بلغ نسبة 12% يا

التالي: 1-4 الشكل رقم (3- 5): توزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبارت-

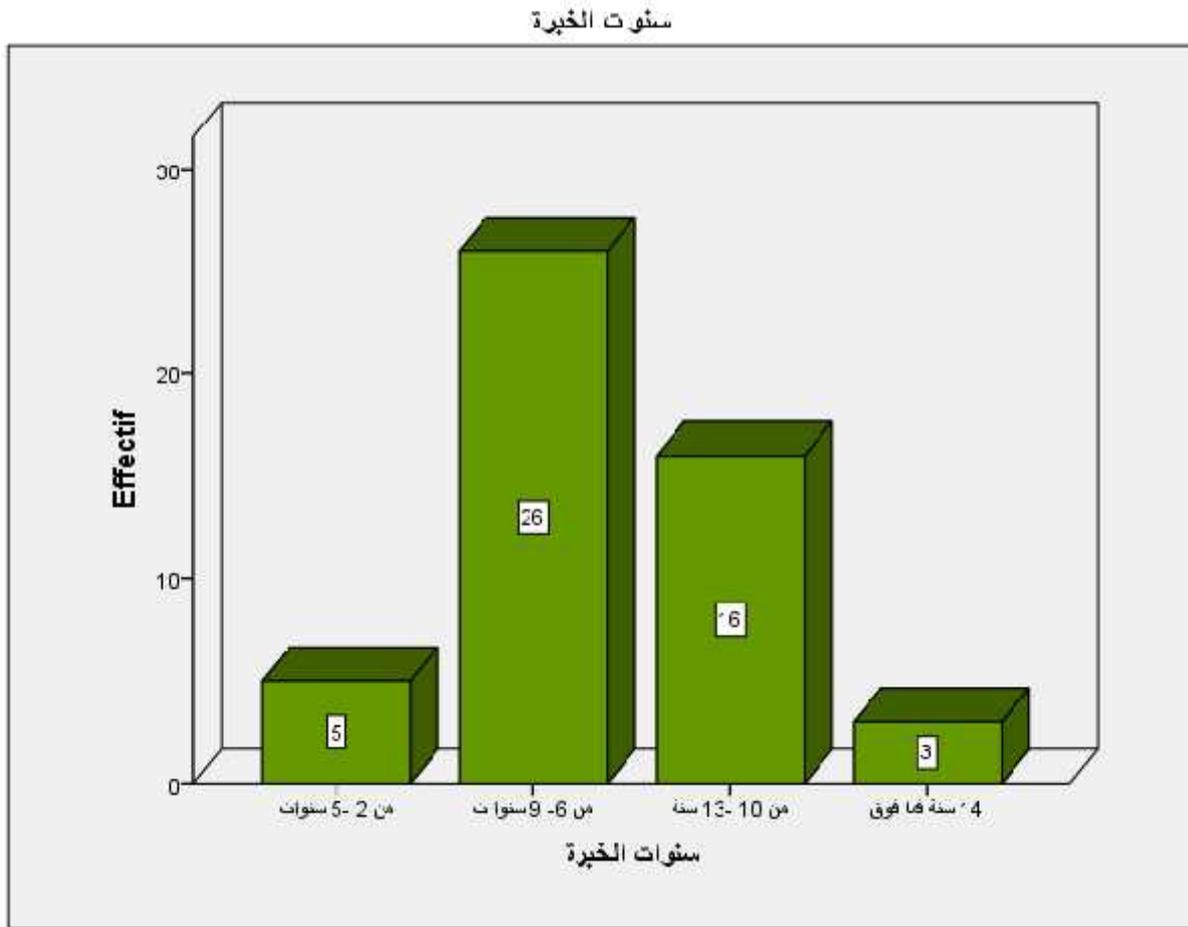
5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: نسبة سنوات الخبرة (06 إلى 09

(52%، ثم تلتها (10 إلى 14) (32% في الأخير تأتي فئتين

(02 إلى 5) (14) (10% 6% على التوالي،

في الخبرة المهنية المكتسبة حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

1-5 الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

تم التوصل إليه من نتائج تحليل إحصائي للبيانات التي جمعها من خلال استبيان الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

المطلب الأول: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطوير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة

سمة محل الدراسة لتطوير الكفاءات والذي تم أعداده بناء على

.SPSS

أولاً- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تنمية الكفاءات:

الجدول رقم (3-5):

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
	6	.96553	4.0800		1
	9	1.30931	2.6000	في	2
	7	.91451	3.9800	بالحفاظ	3
	5	1.14731	4.1000	في مجال	4
	8	.65278	3.9600	يعتبر في في	5
	3	.66055	4.1800	الأفراد في الكلية للتكوين	6
	4	.57179	4.1400	يا	7

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تيارت-

8	على اتخاذ	4.3200	.65278	1	القرارات المناسبة في الكلية
9	ب	4.2200	.61578	2	
الدرجة كلية		3.95333333	0.83226		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 05.

يلاحظ الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات

(3.95) وانحراف

أن الوسط الحسابي

ب

مجال عمليات تنمية الكفاءات

(0.83)

ثانيا- الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاستثمار في رأس المال البشري.

الجدول رقم (3-6): الاستثمار في رأس المال

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
10		4.0400	.53299	3	
11	مالها	4.0800	.52838	2	
12	تسعى الكلية للحفاظ على كفاءتها المتميزة	4.2400	.62466	1	
13	مالها	4.0800	.52838	2	
14	البشري في أداء الوظيفة	3.7200	.78350	4	

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت-

	0.59958		الدرجة كلية
	2	4.032	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 05.

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيا

بعد الاستثمار في رأس المال البشري أن الوسط الحسابي للدرجة كلية (4.03)

وانحراف معياري (0.59) أن مجال الاستثمار في رأس المال البشري .

ثالثا- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتسيير المعارف:

الجدول رقم (3-7): تسيير

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
	5	.79693	3.7600		15
	4	.57143	4.0000	توفر الكلية المناخ الملائم للاستفادة من المعارف	16
	3	.67279	4.4200		17
	1	.50143	4.4400	تركز الكلية على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد	18
	2	.49487	4.4000	() تدعم المعرفة التي يمتلكها أفرادها	19
		0.60749	4.204		الدرجة كلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 05.

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات

بعد تسيير المعارف أن الوسط الحسابي للدرجة كلية (4.20) وانحراف معياري

مجال بعد تسيير المعارف (0.60)

المطلب الثاني: الوسط الحسابي والانحراف المعياري التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة

تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة التميز المؤسسي والذي تم أعداده بناء على .SPSS

أولاً- الوسط الحسابي والانحراف المعياري تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي:

الجدول رقم (3-8):

تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
	6	.91272	4.0600	مخرجاتها	20
	1	.85714	4.6000	في جودة مخرجاتها	21
	9	.78895	3.7000		22
	10	.91718	3.3400		23
	5	.96553	4.0800		24
	11	1.30931	2.6000	في العمل	25
	7	.91451	3.9800	للأفراد إلى معارف صريحة	26
	4	1.14731	4.1000	بأعمالهم	27
	8	.63760	3.9600	في	28

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت-

	2	.66055	4.1800	في	29
	3	.68928	4.1200	الكلية في التي	30
		0.89	3.88		الدرجة كلية في أداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .05

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد
لجـ ل بعد تميُّز كفاءات مؤسسات التعليم العالي أن الوسط الحسابي للدرجة كلية
(3.88) وانحراف معياري (0.89) وهذا يدل على أن مجال تميُّز كفاءات مؤسسات التعليم العالي

ثانيا- الوسط الحسابي والانحراف المعياري الأداء المتميز لكفاءات مؤسسات التعليم العالي.

الجدول رقم (3-9): لكفاءات مؤسسات التعليم العالي

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
31	با	4.1600	.68094	2	
32	با	4.0400	.53299	3	
33	يحافظ أفراد الكلية على الحضور في مواعيد محددة	4.1800	.80026	1	
		4.1267	.67346		الدرجة كلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 05

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت-

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة
 بعد التميز المؤسسي لكفاءات مؤسسات التعليم العالي الوسط الحسابي للدرجة كلية

(4.21) انحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أن مجال

العالي

ثالثا- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتسيير المعارف.

الجدول رقم (3-10): تسيير المعارف.

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
	3	.96553	4.0800	يتميز أداء كفاءات الكلية بجودة عالية	34
	9	1.30931	2.6000		35
	4	.91451	3.9800	يقدم أفراد الكلية أعمالهم بشكل متقن وخالي	36
	2	1.14731	4.1000	يرتبط نظام الحوافز في الكلية بمستوى الكفاءة	37
	5	.63760	3.9600	المكافآت	38
	1	.66055	4.1800		39
	6	1.02300	3.8800	تساهم الكلية في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة	40
	7	1.04374	3.8200		41
		0.962	3.825		الدرجة كلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 05

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة على المجال بعد تسيير الوسط الحسابي للدرجة (3.82) انحراف معياري (0.96) على أن مجال بعد تسيير المعارف جاء بدرجة مرتفعة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة: لقد تم استخدام قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات

أولاً- الانحدار البسيط 01:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 :

$(\alpha=0.05)$.

H_1 :

$(\alpha=0.05)$.

1-1 جدول رقم (3-11): نتائج تحليل التباين للانحدار

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000 ^b	215.479	19.105	1	19.105	الانحدار
		.089	48	4.256	الخطأ
			49	23.360	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .06

(0.05=α) *

2-1 جدول رقم (3-12): الأولى

0.81 \simeq 0.818	R^2
0.904	R
$Y = -1.351 + 1.345X1 + ei$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .06

نجد أن معامل R^2 ككل تبلغ قيمته (0.904) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد (0.81) وهذا يعني أن 81% من التغيرات التي تحل على محور X_1 إلى

F (215.479)

0.05 تعني وجود دلالة إحصائية. (0.000)

ملاحظة: H_1 فرض الفرضية الصفرية H_0

التي تؤكد على وجود اثر بين

ثانيا- الانحدار البسيط 02:

1- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : في $(\alpha=0.05)$.

H_1 : في $(\alpha=0.05)$.

1-1 جدول رقم (3-13): نتائج تحليل التباين للانحدار

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت -

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.212	1	9.212	98.340	.000 ^b
الخطأ	4.497	48	.094		
المجموع الكلي	13.709	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .07

* (0.05=α)

2-1 جدول رقم (3-14):

R^2	$0.67 \approx 0.672$
R	0.820
$Y = 0.348 + 0.934X1 + ei$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .07

نجد أن معامل الارتباط بين X_1 و Y يبلغ قيمته (0.820) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد (0.67) وهذا يعني أن 67% من التغيرات التي تحدث على محور Y يمكن تفسيرها من خلال التغيرات التي تحدث على محور X_1 .

F (98.340) (0.000)
0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

ملاحظة: H_1 و نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تؤكد على وجود اثر X_1 في Y .

ثالثا- الانحدار البسيط: 03:

1- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت -

H_0 : وبعد تسيير $(\alpha=0.05)$.

H_1 : تسيير $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (3-15): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8.894	1	8.894	126.098	.000 ^b
الخطأ	3.385	48	.071		
المجموع الكلي	12.279	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

.08

* $(\alpha=0.05)$

جدول رقم (3-16):

R^2	$0.72 \approx 0.724$
R	0.851
	$Y = 0.585 + 0.917X_1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

.08

نجد أن معامل الارتباط بين تسيير ككل تبلغ قيمته (0.851)

يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل الارتباط

يعني أن 72% من التغيرات التي تحل محور تسيير

إلى

F (126.098)

(0.000) تعني وجود دلالة إحصائية. 0.05

ملاحظة: H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود اثر بين تسيير

رابعا- الانحدار الكلي

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

H₀: ومحور تطوير (0.05=α).

H₁: ومحور α=0.05)

1-1 جدول رقم (3-17): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.991	1	11.991	191.785	.000 ^b
الخطأ	3.001	48	.063		
المجموع الكلي	14.992	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .09

* (0.05α)

2-1 جدول رقم (3-18):

R ²	0.80 ≤ 0.800
R	0.894
Y = -0.139 + 1.065X1 + ei	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .09

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبارت-

نجد أن معامل الارتباط بين ومحور ككل تبلغ قيمته (0.894) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.80) وهذا يعني أن 80% من التغيرات التي تحصل على محور لمحور

(191.785)

F

0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

(0.000)

H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

ملاحظة:

ومحور

التي تآ

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الـ
المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون
الدراسة التي توصلنا إلى
H0 H1
و محور

تطوير الكفاءات لها دور فعال في تحقيق

خاتمة

خاتمة:

صبحت المؤسسة تسد

ساسية في تحقيق التميز لذا يجب الاهتمام بهذه العملية وهذا لنتائجها الايجابية .

غير أن عملية تطوير الكفاءات في قطاع التعليم العالي تعتبر من استراتيجيا المؤسسة التي تلجأ ليها من أجل تنمية وتطوير كفاءاتها، وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات عامة وقطاع التعليم العالي خاصة.

وبالتالي نجد بأن أي مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستمرارية والتفوق على منافسيها، وهذا لا يتحقق

الاساسي الذي يجب أن تركز عليه المؤسسة، وهذا النجاح

والتميز في المؤسسة يتحقق من خلال التميز في تقديم الخدمات،

توفير بيئة

والتميز بالموارد البشري، وجودة القيادة.

التي صغناها والمذكورة في مقدمة

اختبار الفرضيات الرئيسية :

البحث، بحيث كانت كما يلي :

الفرضية الاولى : ثر بين محور التميز المؤسسي وبعد عمليات تنمية الكفاءات عند مستوى

$(\alpha=0.05)$.

ككل تبلغ قيمته

نجد أن معامل الارتباط بين

وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد (0.904)

(0.81) وهذا يعني أن 81% من التغيرات التي تحل على محور

إلى

في

الفرضية الثانية :

$(\alpha=0.05)$.

خاتمة

نجد أن معامل الارتباط بين ككل تبلغ في (0.820) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد

(0.67) وهذا يعني أن 67% من التغيرات التي تحل على محور

في إلى

تسيير

الفرضية الثالثة :

$(\alpha=0.05)$.

نجد أن معامل الارتباط بين ككل تبلغ قيمته تسيير (0.851) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد

(0.72) وهذا يعني أن 72% من التغيرات التي تحل محور

تسيير إلى

وعليه تم قبول الفرضية الثانية يوجد اثر بين التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي وتطوير

نتائج الدراسة : خلال دراستنا إلى النتائج التالية:

- ضرورة تحسين مجال التعليم خاصة .

- ساسية واستراتيجية في المؤسسة .

- ومحور

- تسيير

في

اقتراحات الدراسة : كئنا تقديم الاقتراحات :

- يجب

- تشجيع استخدام التعليم الالكتروني .

- هءاف كل فرد ومجموعة .

- توفير البيئة التحتية المناسبة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

افاق الدراسة : وفي الأخير نقتراح بعض المواضيع كآفاق للبحث وهي :

- ثر تطوير الكفاءات التدريسية لاساتذة التعليم العالي.

- دور تطوير وتصميم المناهج في اثناء العملية التعليمية .

- واقع تطوير قطاع التعليم العالي في جامعة ابن خلدون .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

- ابراهيم احمد غنيم وا الكفاءة التدريسية في ضوء الموديلات التعليمية ، مكتبة الانجلو المصرية
2008.
- قوة التحفيز 1، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- ابراهيم علي صالح الحسني، تدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، دار ديونو للتعليم والتفكير، الأردن،
2015.
- ^بالله التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية
2008.
- إيمان احمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها
2019.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية
2020.
- إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2003.
- جمال الدين مُجَّد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مجموعة النيل الريية للنشر والتوزيع،
2002.
- خيضر كاظم حمود ير الشيخ إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، 1
2013.
- إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ،
2015.
- إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم
2012.
- عادات التميز لدى الأفراد في المهارات الإدارية العليا
والتروييدات، مصر، 2007.

قائمة المراجع

- رولا علي عبد الله الضامن، تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال .2006
- زواتني عبد العزيز، لموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية .2020
- زيد منير العبوري، التخطيط والتطوير الإداري 1 .2009
- سعد علي ريجان المحمدي، إدارة الموارد البشرية .2019
- تنمية الموارد البشرية .2015
- صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية .2016
- التعليم الالكتروني والتعليم الافتراضي 1 .2014
- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات .2005
- التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ .2019
- إدارة الجودة الشاملة .2009
- هيم مُجَّد شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية .2014
- مُجَّد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، 1 .2010
- مُجَّد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية .2004
- مُجَّد الشيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية .2004
- مُجَّد الفاتح بشير المغربي، إدارة المعرفة .2019
- مُجَّد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، 2011 184 .
- مُجَّد عبد العالي النعيمي، وآخرون، تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات .2008
- مُجَّد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .
- محمود حسين أبو جمعة، التميز المؤسسي عوامل النجاح .2016

قائمة المراجع

- مُجَّد عبد الرحمان ، التطوير التنظيمي والاداري ، 1 ، 2015.
- مُجَّد شفيق، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة 1 2007.
- مدحت مُجَّد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، 1 2012.
- مدحت أبو النصر، أداء اداري متميز 2012.
- الجودة في التعليم العالي الجزائري -دراسة تحليلية مبنية على معالجة وثيقية ، مجلة 6 2013.
- مها أحمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك، مصر، 2018.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، 2010.
- وسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية 2004.
- زيد منير عبوي التخطيط والتطوير الإداري 1 2009.
- سلوك الاجتماعي للفرد 2012.
- المذكرات والأطروحات:
- صياد رضوان، كريكط مُجَّد، الحوافز وأثرها على أداء الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، مذكرة تخرج شهادة الماستر في علوم السياسية وعلاقات الدولية، جامعة صديق بن يحي جيجل، 2018/2017.
- تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.

قائمة المراجع

- واقع التعليم العالي والجامعي بالجزائر في اطار برنامج الإصلاح مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد 2016/2015.
- دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة التعليم العالي تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بلمهدي ام البواق 2017/2016.
- دغلاش دليلا، أثر الصمت التعليمي في المنظمة المتعلمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2020/2019.
- تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية الدكتوراه في علوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1 2014/2013.
- دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2014/2013.
- سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر الدكتوراه في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2 2014 /2013.
- دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2019.
- عبيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 2 2020/2019.
- غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي الدكتوراه في علم الاجتماع، محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
- احتياجات التدريبية لأساتذة التعليم الجامعي في ظل نظام ل م د مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي ، الجزائر 2012/2011.

قائمة المراجع

- نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي مذكرة تخرج لنيل شها ماجيستر في علوم التسيير،
2012/2011.
- يوبي الياس، تسيير الكفاءات في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المدرسة
2015.

المقالات العلمية :

- علاقة التحفيز بمستوى العاملين مجلة اقتصاديات شمال افريقيا
17 2 2017.
- ثابت اول وسيلة طرق تنمية الكفاءات في مؤسسة الاقتصادية مجلة الواحات
للبحوث 01 2017.

المؤتمرات والملتقيات :

- صولح سماح، محاضرة 9 بعنوان تطوير الكفاءات
2020/2019.
- عبد الفتاح بوخمم، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى
الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- مواقع الأنترنت:

[-http://mawdoo3.com](http://mawdoo3.com)

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

الكتب:

- Ahmed ferchichi, proceedings, first international conference on
information and communications technologies in education and
training, university of Tunisia, 2012.

قائمة الملاحق

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.964	19

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تمتلك الكلية أفراد ذات كفاءة عالية	72.6800	105.079	.782	.962
يتم التوظيف في الكلية على أساس اختيار	74.1600	102.300	.660	.968
تهتم الكلية بالحفاظ على كفاءاتها	72.7800	105.277	.819	.961
تبذل الكلية جهداً كافياً في مجال تطوير كفاءاتها	72.6600	100.270	.866	.962
يعتبر التكوين والتدريب من الأساليب المعتمدة في تنمية الكفاءات في الكلية	72.8000	111.592	.705	.963
تتاح الفرصة لكافة الأفراد في الكلية للتكوين قصد تطوير الأداء	72.5800	109.391	.844	.961
يتم تقييم الكفاءات بالكلية بصفة دورية	72.6200	111.057	.839	.962
تساعد عملية تقييم الكفاءات على اتخاذ القرارات المناسبة في الكلية	72.4400	109.272	.864	.961
عملية التقييم بالكلية مبنية على الشفافية والموضوعية	72.5400	110.335	.833	.961
تحرص الكلية على استقطاب رأس المال	72.7200	112.083	.809	.962
تعمل الكلية على استثمار رأس مالها البشري من خلال عدة أساليب، كالتدريب والتعليم	72.6800	112.100	.815	.962
تسعى الكلية للحفاظ على كفاءتها المتميزة	72.5200	109.847	.860	.961

قائمة الملاحق

ية رأس مالها البشري على أداء الوظيفة بأحسن طريقة ممكنة	72.6800	112.344	.792	.962
توفر الكلية بيئة للعمل مناسبة تساعد العنصر البشري في أداء الوظيفة	73.0400	107.917	.796	.962
تمتلك الكلية كفاءات ذات معارف متميزة توفر الكلية المنذ	73.0000	106.122	.897	.960
تعمل الكلية على الاستخدام الأمثل	72.7600	111.819	.773	.962
تركز الكلية على المعارف الحقيقية التي يملكها الفرد	72.3400	109.086	.851	.961
توفر الكلية برامج تكوينية () تقنيات (تدعم المعرفة التي يمتلكها أفرادها	72.3200	115.120	.569	.964
	72.3600	114.888	.599	.964

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.923	22

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تحدد الكلية مواصفات يتم على أساسها قياس جودة مخرجاتها	81.6400	142.317	.519	.921
تستخدم الكلية أدوات معينة للتحكم في جودة مخرجاتها	81.1000	147.071	.320	.924
تقوم الكلية بنشر المعارف بين الأفراد	82.0000	139.143	.789	.916
تمتلك إدارة الكلية رؤية واضحة حول	82.3600	139.256	.663	.918
تعمل الكلية على تشجيع الأفكار الإبداعية	81.6200	135.628	.796	.915

قائمة الملاحق

تتمتع الكفاءات في الكلية برؤية إبداعية	83.1000	131.398	.711	.917
تقوم الكلية بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف صريحة	81.7200	136.247	.814	.915
تمتلك الكلية الكفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم	81.6000	129.918	.888	.913
تساير الكلية التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي	81.7400	144.523	.622	.920
تمتلك الكلية كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا	81.5200	141.479	.798	.917
تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الكلية في تحقيق التميز في أداء الأفراد	81.5800	148.534	.324	.924
يلتزم أفراد الكلية بالأعمال الموكلة لهم	81.5400	149.111	.294	.924
يتميز أفراد الكلية بالمتابعة والقدرة على	81.6600	153.739	.033	.927
يحافظ أفراد الكلية على الحضور في مواعيد محددة	81.5200	157.928	-.204-	.932
يتميز أداء كفاءات الكلية بجودة عالية	81.6200	135.628	.796	.915
يقوم أفراد الكلية بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية	83.1000	131.398	.711	.917
يقدم أفراد الكلية أعمالهم بشكل متقن	81.7200	136.247	.814	.915
يرتبط نظام الحوافز في الكلية بمستوى	81.6000	129.918	.888	.913
تعتمد الكلية على نتائج التقييم لغرض تحديد المكافآت	81.7400	144.523	.622	.920

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الحوافز الممنوحة تزيد من رضا الكفاءات العالية	81.5200	141.479	.798	.917
تساهم الكلية في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق	81.8200	143.008	.425	.923
بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية	81.8800	149.006	.171	.929

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclus ^a	0	.0

قائمة الملاحق

Total	50	100.0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.970	41

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تمتلك الكلية أفراد ذات كفاءة عالية	158.3800	501.383	.815	.969
يتم التوظيف في الكلية على أساس اختيار	159.8600	493.592	.726	.969
تهتم الكلية بالحفاظ على كفاءاتها	158.4800	502.296	.840	.968
تبذل الكلية جهداً كافياً في مجال تطوير كفاءاتها	158.3600	490.480	.901	.968
يعتبر التكوين والتدريب من الأساليب المعتمدة في تنمية الكفاءات في الكلية	158.5000	517.316	.684	.969
تتاح الفرصة لكافة الأفراد في الكلية للتكوين قصد تطوير الأداء	158.2800	512.042	.839	.969
يتم تقييم الكفاءات بالكلية بصفة دورية	158.3200	516.630	.793	.969
تساعد عملية تقييم الكفاءات على اتخاذ القرارات المناسبة في الكلية	158.1400	512.082	.848	.969
عملية التقييم بالكلية مبنية على الشفافية والموضوعية	158.2400	515.125	.789	.969
تحرص الكلية على اسد	158.4200	518.453	.775	.969
تعمل الكلية على استثمار رأس مالها البشري من خلال عدة أساليب، كالتدريب والتعليم	158.3800	518.649	.774	.969
تسعى الكلية للحفاظ على كفاءتها المتميزة	158.2200	513.318	.843	.969
تشجع الكلية رأس مالها البشري ع	158.3800	519.342	.745	.969
الوظيفة بأحسن طريقة ممكنة				
توفر الكلية بيئة للعمل مناسبة تساعد	158.7400	508.400	.808	.969
العنصر البشري في أداء الوظيفة				
تمتلك الكلية كفاءات ذات معارف متميزة	158.7000	505.357	.881	.968
توفر الكلية المناخ الملائم للاستفا	158.4600	516.825	.785	.969

قائمة الملاحق

تعمل الكلية على الاستخدام الأمثل	158.0400	511.876	.829	.969
تركز الكلية على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد	158.0200	523.612	.597	.970

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
توفر الكلية برامج تكوينية (ي يمتلكها الملتقيات) أفرادها	158.0600	522.792	.642	.970
تحدد الكلية مواصفات يتم على أساسها قياس جودة مخرجاتها	158.4000	514.367	.540	.970
تستخدم الكلية أدوات معينة للتحكم في جودة مخرجاتها	157.8600	524.409	.316	.971
تقوم الكلية بنشر المعارف بين الأفراد	158.7600	508.186	.808	.969
تمتلك إدارة الكلية رؤية واضحة حول	159.1200	508.434	.684	.969
تعمل الكلية على تشجيع الأفكار الإبداعية	158.3800	501.383	.815	.969
تتمتع الكفاءات في الكلية برؤية إبداعية	159.8600	493.592	.726	.969
تقوم الكلية بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف صريحة	158.4800	502.296	.840	.968
تمتلك الكلية الكفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم	158.3600	490.480	.901	.968
تساير الكلية التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي	158.5000	517.316	.684	.969
تمتلك الكلية ك	158.2800	512.042	.839	.969
التكنولوجيا				
تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الكلية في تحقيق التميز في أداء الأفراد	158.3400	526.596	.332	.970
يلتزم أفراد الكلية بالأعمال الموكلة لهم	158.3000	529.439	.244	.971
يتميز أفراد الكلية بالا	158.4200	536.208	.043	.971
يحافظ أفراد الكلية على الحضور في مواعيد محددة	158.2800	544.124	-.193	.972
يتميز أداء كفاءات الكلية بجودة عالية	158.3800	501.383	.815	.969
يقوم أفراد الكلية بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية	159.8600	493.592	.726	.969
يقدم أفراد الكلية أعمالهم بشكل متقن	158.4800	502.296	.840	.968

Statistiques de total des éléments

قائمة الملاحق

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يرتبط نظام الحوافز في الكلية بمستوى	158.3600	490.480	.901	.968
تعتمد الكلية على نتائج التقييم لغرض تحديد المكافآت	158.5000	517.316	.684	.969
حثة تزيد من رضا الكفاءات العالية	158.2800	512.042	.839	.969
تساهم الكلية في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق	158.5800	516.983	.420	.970
بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية	158.6400	531.133	.111	.972

02 :

Statistiques

N	Valide	50
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	24	48.0	48.0	48.0
	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistiques

N	المؤهل العلمي	50
	Manquante	0

Tableau de fréquences

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30	60.0	60.0	60.0
	6	12.0	12.0	72.0
	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
رئيس	1	2.0	2.0	2.0
Valide	43	86.0	86.0	88.0
رئيس ومرؤوس	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistiques

		المسمى الوظيفي	
N	Valide	50	50
	Manquante	0	0

Tableau de fréquences

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
29	9	18.0	18.0	18.0
Valide 39 - 29	23	46.0	46.0	64.0
50 - 39	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إدارة الكلية	6	12.0	12.0	12.0
Valide هيئة تدريس	30	60.0	60.0	72.0
	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5- 2	5	10.0	10.0	10.0
9 -6	26	52.0	52.0	62.0
Valide 13- 10	16	32.0	32.0	94.0
14	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ملحق رقم 03

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		تطوير :	الأداء المتميز :
N		50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4.0631	3.9451
	Ecart-type	.55313	.46438
	Absolue	.126	.169
Différences les plus extrêmes	Positive	.088	.098
	Négative	-.126-	-.169-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.893	1.193
Signification asymptotique (bilatérale)		.402	.116

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

04

Corrélations			
		تطوير الكفاءات :	المتميز :
تطوير :	Corrélation de Pearson	1	.894**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	50	50
المتميز :	Corrélation de Pearson	.894**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

05:

Statistiques

		تمتلك الكلية أفراد ذات كفاءة عالية	يتم التوظيف في الكلية على أساس اختيار	تهتم الكلية بالحفاظ على كفاءاتها	تبذل الكلية جهدًا كافيًا في مجال تطوير كفاءاتها
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.0800	2.6000	3.9800	4.1000
Ecart-type		.96553	1.30931	.91451	1.14731

Statistiques

قائمة الملاحق

	تساعد عملية تقييم الكفاءات في الكلية	يتم تقييم الكفاءات بالكلية بصفة دورية	في الكلية للتكوين قصد تطوير الأداء	يعتبر التكوين والتدريب من الأساليب المعتمدة في تنمية الكفاءات في الكلية
N	Valide Manquante	50 0	50 0	50 0
Moyenne		3.9600	4.1800	4.3200
Ecart-type		.63760	.66055	.57179

Statistiques

	تسعى الكلية للحفاظ على كفاءتها المتميزة	تعمل الكلية على استثمار رأس مالها البشري من خلال عدة أساليب، كالتدريب والتعليم	تحرص الكلية على استقطاب	عملية التقييم بالكلية مبنية على الشفافية والموضوعية
N	Valide Manquante	50 0	50 0	50 0
Moyenne		4.2200	4.0400	4.2400
Ecart-type		.61578	.53299	.52838

Statistiques

	توفر الكلية المناخ الملائم	تمتلك الكلية كفاءات ذات معارف متميزة	توفر الكلية بيئة للعمل البشري في أداء الوظيفة	تشجع الكلية رأس مالها البشري على أداء الوظيفة بأحسن طريقة ممكنة
N	Valide Manquante	50 0	50 0	50 0
Moyenne		4.0800	3.7200	3.7600
Ecart-type		.57143	.78350	.79693

Statistiques

	تحدد الكلية مواصفات يتم على أساسها قياس جودة مخرجاتها	توفر الكلية برامج تكوينية (المؤتمرات، الملتقيات) المعرفة التي يمتلكها أفرادها	تركز الكلية على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد	تعمل الكلية على الاستخدا
N	Valide Manquante	50 0	50 0	50 0
Moyenne		4.0600	4.4000	4.4200
Ecart-type		.91272	.49487	.50143

Statistiques

	تعمل الكلية على تشجيع لإبداعية	تمتلك إدارة الكلية رؤية	تقوم الكلية بنشر المعارف بين الأفراد	تستخدم الكلية أدوات معينة للتحكم في جودة مخرجاتها
N	Valide Manquante	50 0	50 0	50 0
Moyenne		4.0800	3.3400	4.6000

قائمة الملاحق

Ecart-type	.85714	.78895	.91718	.96553
------------	--------	--------	--------	--------

Statistiques

		تتمتع الكفاءات في الكلية برؤية إبداعية في العمل	تقوم الكلية بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف صريحة	لك الكلية الكفاءات القادرة بأعمالهم	تساير الكلية التطورات الحاصلة في المحيط
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2.6000	3.9800	4.1000	3.9600
Ecart-type		1.30931	.91451	1.14731	.63760

Statistiques

		الكلية كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا	تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الكلية في تحقيق التميز في أداء للأفراد	يلتزم أفراد الكلية بالأعمال الموكلة لهم	يتميز أفراد الكلية بالمتابعة
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.1800	4.1200	4.1600	4.0400
Ecart-type		.66055	.68928	.68094	.53299

Statistiques

		يحافظ أفراد الكلية على الحضور في مواعيد محددة	يتميز أداء كفاءات الكلية بجودة عالية	يقوم أفراد الكلية بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية	يقدم أفراد الكلية أعمالهم
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.1800	4.0800	2.6000	3.9800
Ecart-type		.80026	.96553	1.30931	.91451

Statistiques

		يرتبط نظام الحوافز في الكلية بمستوى الكفاءة	تعتمد الكلية على نتائج التقييم لغرض تحديد المكافآت	الممنوحة تزيد من رضا الكفاءات العالية	تساهم الكلية في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.1000	3.9600	4.1800	3.8800
Ecart-type		1.14731	.63760	.66055	1.02300

Statistiques

		بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية
N	Valide	50
	Manquante	0
Moyenne		3.8200

قائمة الملاحق

Ecart-type	1.04374
------------	---------

Tableau de fréquences

تمتلك الكلية أفراد ذات كفاءة عالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	14.0	14.0	14.0
	25	50.0	50.0	64.0
	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يتم التوظيف في الكلية على أساس اختيار الكفاءات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	14	28.0	28.0	28.0
	14	28.0	28.0	56.0
	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تهتم الكلية بالحافظ على كفاءاتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	14.0	14.0	14.0
	30	60.0	60.0	74.0
	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تبذل الكلية جهدًا كافيًا في مجال تطوير كفاءاتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	20.0	20.0	20.0
	15	30.0	30.0	50.0
	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يعتبر التكوين والتدريب من الأساليب المعتمدة في تنمية الكفاءات في الكلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	22.0	22.0	22.0

قائمة الملاحق

	30	60.0	60.0	82.0
	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تتاح الفرصة لكافة الأفراد في الكلية للتكوين قصد تطوير الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	7	14.0	14.0	14.0
Valide	27	54.0	54.0	68.0
	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يتم تقييم الكفاءات بالكلية بصفة دورية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	5	10.0	10.0	10.0
Valide	33	66.0	66.0	76.0
	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عملية تقييم الكفاءات على اتخاذ القرارات المناسبة في الكلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	5	10.0	10.0	10.0
Valide	24	48.0	48.0	58.0
	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ملية التقييم بالكلية مبنية على الشفافية والموضوعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	5	10.0	10.0	10.0
Valide	29	58.0	58.0	68.0
	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ية على استقطاب رأس المال البشري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

قائمة الملاحق

	6	12.0	12.0	12.0
Valide	36	72.0	72.0	84.0
	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تعمل الكلية على استثمار رأس مالها البشري من خلال عدة أساليب، كالتدريب والتعليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	5	10.0	10.0	10.0
Valide	36	72.0	72.0	82.0
	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تسعى الكلية للحفاظ على كفاءتها المتميزة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	5	10.0	10.0	10.0
Valide	28	56.0	56.0	66.0
	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تشجع الكلية رأس مالها البشري على أداء الوظيفة بأحسن طريقة ممكنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	5	10.0	10.0	10.0
Valide	36	72.0	72.0	82.0
	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

توفر الكلية بيئة للعمل مناسبة تساعد العنصر البشري في أداء الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	8	16.0	16.0	16.0
Valide	40	80.0	80.0	96.0
	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تمتلك الكلية كفاءات ذات معارف متميزة

قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	5	10.0	10.0	10.0
	8	16.0	16.0	26.0
Valide	31	62.0	62.0	88.0
	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

توفر الكلية المناخ الملائم للاستفاد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	8	16.0	16.0	16.0
Valide	34	68.0	68.0	84.0
	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تعمل الكلية على الاستخدام الأمثل لمعارف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	5	10.0	10.0	10.0
Valide	19	38.0	38.0	48.0
	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تركز الكلية على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	28	56.0	56.0	56.0
Valide	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

توفر الكلية برامج تكوينية (المؤتمرات، الملتقيات) تدعم المعرفة التي يمتلكها أفرادها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	30	60.0	60.0	60.0
Valide	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تحدد الكلية مواصفات يتم على أساسها قياس جودة مخرجاتها

قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	2	4.0	4.0	4.0
	7	14.0	14.0	18.0
Valide	25	50.0	50.0	68.0
	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تستخدم الكلية أدوات معينة للتحكم في جودة مخرجاتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	2	4.0	4.0	4.0
	12	24.0	24.0	28.0
Valide	36	72.0	72.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تقوم الكلية بنشر المعارف بين الأفراد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	5	10.0	10.0	10.0
	10	20.0	20.0	30.0
Valide	30	60.0	60.0	90.0
	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تمتلك إدارة الكلية رؤية واضحة حول ضمان جودة الأفراد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	2	4.0	4.0	4.0
	8	16.0	16.0	20.0
	12	24.0	24.0	44.0
Valide	27	54.0	54.0	98.0
	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تعمل الكلية على تشجيع الأفكار الإبداعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	14.0	14.0	14.0

قائمة الملاحق

	25	50.0	50.0	64.0
	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تتمتع الكفاءات في الكلية برؤية إبداعية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	14	28.0	28.0	28.0
	14	28.0	28.0	56.0
Valide	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تقوم الكلية بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف صريحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	7	14.0	14.0	14.0
	30	60.0	60.0	74.0
Valide	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تمتلك الكلية الكفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	10	20.0	20.0	20.0
	15	30.0	30.0	50.0
Valide	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تساير الكلية التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	11	22.0	22.0	22.0
	30	60.0	60.0	82.0
Valide	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تمتلك الكلية كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

قائمة الملاحق

	7	14.0	14.0	14.0
Valide	27	54.0	54.0	68.0
	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الكلية في تحقيق التميز في أداء للأفراد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	3	6.0	6.0	6.0
Valide	35	70.0	70.0	76.0
	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يلتزم أفراد الكلية بالأعمال الموكلة لهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	8	16.0	16.0	16.0
Valide	26	52.0	52.0	68.0
	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يتميز أفراد الكلية بالمثابرة والقدرة على التصرف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1	2.0	2.0	2.0
	3	6.0	6.0	8.0
Valide	39	78.0	78.0	86.0
	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يحافظ أفراد الكلية على الحضور في مواعيد محددة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	2	4.0	4.0	4.0
	6	12.0	12.0	16.0
Valide	23	46.0	46.0	62.0
	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

يتميز أداء كفاءات الكلية بجودة عالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	14.0	14.0	14.0
	25	50.0	50.0	64.0
	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يقوم أفراد الكلية بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	14	28.0	28.0	28.0
	14	28.0	28.0	56.0
	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يقدم أفراد الكلية أعمالهم بشكل متقن وخالي من الأخطاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	14.0	14.0	14.0
	30	60.0	60.0	74.0
	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يرتبط نظام الحوافز في الكلية بمستوى الكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	20.0	20.0	20.0
	15	30.0	30.0	50.0
	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تعتمد الكلية على نتائج التقييم لغرض تحديد المكافآت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	22.0	22.0	22.0
	30	60.0	60.0	82.0
	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

الحوافز الممنوحة تزيد من رضا الكفاءات العالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	7	14.0	14.0	14.0
	27	54.0	54.0	68.0
Valide	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تساهم الكلية في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	4	8.0	8.0	8.0
	5	10.0	10.0	18.0
Valide	30	60.0	60.0	78.0
	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	4	8.0	8.0	8.0
	8	16.0	16.0	24.0
Valide	27	54.0	54.0	78.0
	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistiques

			تميز	
N	Valide	50	50	50
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	4.0320	4.2040	3.8250
	Ecart-type	.52893	.50060	.69620
				.50346

Tableau de fréquences

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2.44	5	10.0	10.0

قائمة الملاحق

3.22	2	4.0	4.0	14.0
3.33	4	8.0	8.0	22.0
3.44	1	2.0	2.0	24.0
3.56	1	2.0	2.0	26.0
3.78	8	16.0	16.0	42.0
4.00	3	6.0	6.0	48.0
4.11	4	8.0	8.0	56.0
4.22	2	4.0	4.0	60.0
4.33	3	6.0	6.0	66.0
4.44	6	12.0	12.0	78.0
4.56	3	6.0	6.0	84.0
4.67	2	4.0	4.0	88.0
4.78	4	8.0	8.0	96.0
4.89	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.80	5	10.0	10.0	10.0
3.40	1	2.0	2.0	12.0
3.60	2	4.0	4.0	16.0
4.00	23	46.0	46.0	62.0
4.20	8	16.0	16.0	78.0
4.40	4	8.0	8.0	86.0
4.60	1	2.0	2.0	88.0
4.80	4	8.0	8.0	96.0
5.00	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3.20	5	10.0	10.0	10.0
3.60	3	6.0	6.0	16.0
3.80	5	10.0	10.0	26.0
4.00	6	12.0	12.0	38.0
4.20	7	14.0	14.0	52.0
4.40	6	12.0	12.0	64.0

قائمة الملاحق

4.60	12	24.0	24.0	88.0
4.80	3	6.0	6.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تميز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.36	1	2.0	2.0	2.0
2.55	4	8.0	8.0	10.0
3.00	2	4.0	4.0	14.0
3.18	1	2.0	2.0	16.0
3.27	2	4.0	4.0	20.0
3.36	1	2.0	2.0	22.0
3.45	1	2.0	2.0	24.0
3.55	3	6.0	6.0	30.0
3.73	4	8.0	8.0	38.0
3.82	3	6.0	6.0	44.0
4.00	2	4.0	4.0	48.0
4.09	1	2.0	2.0	50.0
4.18	5	10.0	10.0	60.0
4.27	5	10.0	10.0	70.0
4.36	5	10.0	10.0	80.0
4.45	2	4.0	4.0	84.0
4.55	3	6.0	6.0	90.0
4.64	3	6.0	6.0	96.0
4.73	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3.00	1	2.0	2.0	2.0
3.33	5	10.0	10.0	12.0
3.67	10	20.0	20.0	32.0
4.00	7	14.0	14.0	46.0
4.33	16	32.0	32.0	78.0
4.67	7	14.0	14.0	92.0
5.00	4	8.0	8.0	100.0

قائمة الملاحق

Total	50	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

تفسير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.38	1	2.0	2.0	2.0
2.50	6	12.0	12.0	14.0
3.00	2	4.0	4.0	18.0
3.13	1	2.0	2.0	20.0
3.25	2	4.0	4.0	24.0
3.50	2	4.0	4.0	28.0
3.63	1	2.0	2.0	30.0
3.75	4	8.0	8.0	38.0
Valide 3.88	4	8.0	8.0	46.0
4.00	2	4.0	4.0	50.0
4.13	5	10.0	10.0	60.0
4.25	8	16.0	16.0	76.0
4.38	3	6.0	6.0	82.0
4.50	4	8.0	8.0	90.0
4.63	3	6.0	6.0	96.0
4.75	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

06

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	: المتتميز ^b		Entrée

a. Variable dépendante : عمليات تنمية الكفاءات

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.904 ^a	.818	.814	.29776

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء المتتميز

b. Variable dépendante : عمليات تنمية الكفاءات

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19.105	1	19.105	215.479	.000 ^b
1 Résidu	4.256	48	.089		
Total	23.360	49			

a. Variable dépendante : عمليات تنمية الكفاءات

b. Valeurs prédites : (constantes), الأداء المتميز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1.351-	.364		-3.714-	.001
1 : المتميز	1.345	.092	.904	14.679	.000

a. Variable dépendante : عمليات تنمية الكفاءات

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.2666	4.8353	3.9533	.62441	50
Résidu	-.55728-	.47935	.00000	.29471	50
Erreur Prévision	-2.701-	1.412	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-1.872-	1.610	.000	.990	50

a. Variable dépendante : عمليات تنمية الكفاءات

07

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	: المتميز ^b		Entrée

a. Variable dépendante :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.820 ^a	.672	.665	.30607

قائمة الملاحق

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء المتميز :

b. Variable dépendante :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9.212	1	9.212	98.340	.000 ^b
Résidu	4.497	48	.094		
Total	13.709	49			

a. Variable dépendante :

b. Valeurs prédites : (constantes), الأداء المتميز :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.348	.374		.932	.356
: المتميز	.934	.094	.820	9.917	.000

a. Variable dépendante :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.8607	4.6444	4.0320	.43360	50
Résidu	-.57119-	.65031	.00000	.30293	50
Erreur Prévision	-2.701-	1.412	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-1.866-	2.125	.000	.990	50

a. Variable dépendante :

08:

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	: المتميز ^b		Entrée

a. Variable dépendante : تسيير المعارف

b. Toutes variables requises saisies.

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.851 ^a	.724	.719	.26558

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء المتميز :

b. Variable dépendante : تسيير المعارف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8.894	1	8.894	126.098	.000 ^b
1 Résidu	3.385	48	.071		
Total	12.279	49			

a. Variable dépendante : تسيير المعارف

b. Valeurs prédites : (constantes), الأداء المتميز :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.585	.324		1.802	.078
1 : المتميز	.917	.082	.851	11.229	.000

a. Variable dépendante : تسيير المعارف

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.0531	4.8057	4.2040	.42603	50
Résidu	-.43467-	.46921	.00000	.26285	50
Erreur Prévision	-2.701-	1.412	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-1.637-	1.767	.000	.990	50

a. Variable dépendante : تسيير المعارف

09

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode

قائمة الملاحق

1	:		المتميّز ^b	Entrée
---	---	--	-----------------------	--------

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.894 ^a	.800	.796	.25004

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء المتميّز :

b. Variable dépendante : تطوير الكفاءات :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11.991	1	11.991	191.785	.000 ^b
1 Résidu	3.001	48	.063		
Total	14.992	49			

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات :

b. Valeurs prédites : (constantes), الأداء المتميّز :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.139	.306		-.456	.650
1 : المتميّز	1.065	.077	.894	13.849	.000

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.7268	4.7618	4.0631	.49468	50
Résidu	-.49440	.40814	.00000	.24748	50
Erreur Prévision	-2.701	1.412	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-1.977	1.632	.000	.990	50

10 :

استمارة استبيان
كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي : **تطوير**
التعليم

(دراسة حالة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير)
جامعة تيارت.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد؛

نضع بين أيديكم استمارة استبيان وهي جزء من متطلبات إنجاز مذكرة تخرج لنيل
شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، ميدان علوم التسيير؛ بعنوان: **تطوير**

كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي **التعليم**

حالة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ويهدف هذا الاستبيان إلى
معرفة أثر الصمت التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
باعتبارها منظمة متعلمة، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات
الاستبيان، والتعبير عن رأيكم في كل عبارة وذلك بوضع علامة (X) أمام الاختيار
الوحيد المناسب الذي يعرب على مدى موافقتكم على العبارة، وعدم ترك أي عبارة

على أمل أن نخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي مع الاحتفاظ بسرية المعلومات،
ل ما سنقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

البيانات العامة

قائمة الملاحق

□ □ :

□ 50 - 39 □ 39 - 29 □ 29 :

□ ليسانس فأقل □ ماجستير □ : **المؤهل العلمي:**

□ : **المسمى الوظيفي:**

□ إدارة الكلية □ هيئة تدريس □

□ رئيس □ رئيس ومرؤوس □ :

□ 9 - 6 □ 5 - 2 :

□ 14 □ 13 - 10

(X)

تطوير:

عمليات تنمية						
					الكلية عالية	01
					يتم التوظيف الكلية اختيار	02
					تهتم الكلية كفاءاتها	03
					الكلية جهداً كافياً تطوير كفاءاتها	04
					يعتبر التكوين والتدريب الأساليب الكلية تنمية	05
					الكلية للتكوين تطوير	06
					يتم تقييم الكلية دورية	07
					عملية تقييم الكلية	08
					عملية التقييم بالكلية مبنية الشفافية والموضوعية	09
					لكلية	10
					الكلية مالها	11

قائمة الملاحق

					أساليب، كالتدريب والتعليم	
					الكلية كفاءتها المتميزة	12
					الكلية مالها الوظيفة طريقة	13
					الكلية بيئة الوظيفة	14
تسيير						
					الكلية متميزة	15
					الكلية	16
					الكلية	17
					الكلية الحقيقية يمتلكها	18
					الكلية (تكوينية) يمتلكها أفرادها	19

المتميز :

تميز التعليم						
					الكلية يتم أساسها قياس مخرجاتها	20
					الكلية معينة مخرجاتها	21
					الكلية بين	22
					الكلية رؤية	23
					الكلية تشجيع الإبداعية	24
					الكلية برؤية إبداعية	25
					الكلية بتحويل الضمنية صريحة	26
					الكلية	27

قائمة الملاحق

					بأعمالهم	
					المحيط	28
					الكلية	29
					التكنولوجيا	
					تحقيق	30
					تمتلكها الكلية	
					التميز	
التميز						
التعليم						
					لهم	31
					الكلية	
					الكلية	32
					الكلية	
					مواعيد	33
					الكلية	
تسيير						
					عالية	34
					الكلية	
					شديدة ومهارة	35
					الكلية	
					لهم	
					عالية	
					الكلية أعمالهم	36
					يقدم	
					الكلية	37
					يرتبط	
					الكلية	
					التقييم	38
					تحديد	
					تزيد	39
					ية	
					تعزيز	40
					تساهم الكلية	
					بين	
					الفريق	
					لإظهار وتطوير	41
					بيئة	
					الجماعية	

الأخير . ومساهمتم هذا

الملخص:

يعتبر موضوع تطوير الكفاءات احد العمل

هذه الدراسة الى مساهمة تطوير الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي وكل هذا من خلال استعمال مختلف الاليات التدريب والتعليم والترقية والتحفيز، حيث استخدمنا (SPSS).

التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية:

Résumé:

La question du développement des compétences est l'un des processus de base car elle vise à atteindre l'excellence institutionnelle. Elle vise à travers cette étude à contribuer au développement des compétences pour atteindre l'excellence institutionnelle et tout cela à travers l'utilisation de divers mécanismes de formation, d'éducation, de promotion et la motivation, où nous avons utilisé le questionnaire comme outil pour collecter des informations sur l'échantillon étudié et utiliser des méthodes statistiques appropriées (Selon le logiciel SPSS).

La recherche recommandait de valoriser les opportunités de compétences et de les prendre en considération et soucieux de les développer pour assurer leur pérennité et leur distinction

Mots clés : compétences, développement, excellence institutionnelle, enseignement supérieur.