



جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم والاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

إشراف الدكتورة:

نجاح عائشة

من إعداد الطالبة:

- خنوج فايزة

لجنة المناقشة:

|              |                     |
|--------------|---------------------|
| رئيسا        | بن الحاج جلول ياسين |
| مشرفا و مقرا | نجاح عائشة          |
| عضوا         | بن حليلة هوارية     |
| عضوا         | عزيرو راشدة         |

السنة الجامعية

2021/2020 م





جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم والاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

إشراف الدكتورة:

نجاح عائشة

من إعداد الطالبة:

- خنوج فايزة

لجنة المناقشة:

|              |                     |
|--------------|---------------------|
| رئيسا        | بن الحاج جلول ياسين |
| مشرفا و مقرا | نجاح عائشة          |
| عضوا         | بن حليلة هواوية     |
| عضوا         | عزبرو راشدة         |

السنة الجامعية

2021/2020 م

## شكر وعرهان

قالى تعالى (واذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد)

### سورة إبراهيم الآية 90

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أولا وقبل كل شيء أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع الذي أتمنى أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرهان وخالص التقدير والإحترام إلى الدكتورة المحترمة نجاح عائشة التي أشرفت علي طيلة إنجاز هذا البحث وسددت خطايا بنصائحها وتفضلها علي بوافر من وقتها رغم إنشغالها وإرتباطتها، وأتمنى من الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتها وأن يجعل الله ذخرا للكلية وطلبة العلم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولا أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

خنوج فايذة

## إهداء

الحمد لله الذي أعانني وألهمني الصبر ووفقني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهديه بكل إمتنان:

إلى سبب وجودي في هذه الحياة إلى اللذين أعيش بهما، ولهما تقدير وإعترافا بفضلهما الذي لا يفوته فضل إلا فضل الله سبحانه وتعالى إلى والدي ووالدي حفظهم الله ورعاهم.

إلى من كانوا عمدا وسندا لي في هذه الحياة أخوتي وأخواتي كل بإسمه.

دون أن أنسى صديقاتي وجميع من وقف إلى جانبي وساندني.

وكل زميلاتي وزملائي تخصص إدارة أعمال أهدي ثمرة جهدي.

حنوج فائزة



## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان   | الرقم    |
|--------|---|----------|
| 23     | مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية                            | (01-01)  |
|        |   | (01- 02) |
|        |   | (02-02)  |
| 75     | مجمع الدراسة  | (01-03)  |
| 76     | توزيع محتوى وفقرات إدارات الكفاءات و التطوير التنظيمي             | (02-03)  |
| 77     | بدائل الإجابة طول الفئدة ودلالة الدرجة وفق مقياس ليكارت الخماسي   | ( 03-03) |
| 77     | تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية                            | (04 -03) |
| 78     | معاملات الثبات للمحاور وللاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ | (05 -03) |
| 83     | البعد الأول (توظيف الكفاءات)                                      | (06-03)  |
| 84     | البعد الثاني (تقييم الكفاءات)                                     | (07-03)  |
| 85     | البعد الثالث (تطوير الكفاءات)                                     | (08-03)  |
| 86     | البعد الرابع (تحفيز الكفاءات)                                     | (09 -03) |
| 87     | مجالات التطوير التنظيمي بالكلية                                   | (10 -03) |
| 91     | تحليل التباين للكفاءة على التطوير التنظيمي                        | (11 -03) |

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان  | الرقم   |
|--------|--|---------|
| 13     | مستويات الكفاءة  | (01-01) |
| 18     | التكامل العمودي والأفقي لتحسين أداء المنظمة.                                 | (02-01) |
| 26     | خطوات التوظيف على أساس الكفاءات.   | (03-01) |
| 51     | مبررات التطوير التنظيمي في المؤسسات  | (01-02) |
| 55     | نموذج "نبوس تروم" و "ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي.                          | (02-02) |
| 71     | الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت | (01-03) |
| 74     | نموذج الدراسة  | (02-03) |
| 79     | تمثيل بياني للجنس  | (03-03) |
| 80     | تمثيل بياني للعمر  | (04-03) |
| 80     | تمثيل بياني للمؤهل العلمي  | (05-03) |
| 81     | تمثيل بياني للمسمى الوظيفي   | (06-03) |
| 81     | تمثيل بياني لنطاق الاشراف  | (07-03) |
| 82     | تمثيل بياني لعدد سنوات الخبرة  | (08-03) |



# فهرس الموضوعات

## فهرس المحتويات

شكر

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ ..... مقدمة

الفصل الأول: دور إدارة الكفاءات

09 ..... مقدمة الفصل

09 ..... المبحث الأول: ماهية الكفاءة

10 ..... المطلب الأول: تعريف الكفاءة

12 ..... المطلب الثاني: مستويات أنواع الكفاءة

14 ..... المطلب الثالث: أبعاد و خصائص الكفاءة

17 ..... المبحث الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات

17 ..... المطلب الأول: تعريف إدارة الكفاءات و متطلباتها

20 ..... المطلب الثاني: مقاربات و مراحل إدارة الكفاءات

23 ..... المطلب الثالث: أهداف إدارة الكفاءات و أهميتها

25 ..... المبحث الثالث: سيورة إدارة الكفاءات

25 ..... المطلب الأول: توظيف الكفاءات

29 ..... المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

31 ..... المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

33 ..... المطلب الرابع: تحفيز الكفاءات

37 ..... خاتمة الفصل

الفصل الثاني: إجراءات التطوير التنظيمي

39 ..... مقدمة الفصل

## فهرس الموضوعات

|    |  |
|----|--|
| 40 | المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي .....   |
| 40 | المطلب الأول: الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي .....  |
| 42 | المطلب الثاني: تعريف التطوير التنظيمي وصلته بعض المصطلحات .....  |
| 45 | المطلب الثالث: أهمية التطوير التنظيمي وأهدافه .....  |
| 49 | المبحث الثاني: أساسيات في التطوير التنظيمي .....   |
| 49 | المطلب الأول: مبررات ومراحل التطوير التنظيمي ومبادئه .....   |
| 53 | المطلب الثاني: خصائص التطوير التنظيمي ومبادئه .....  |
| 56 | المطلب الثالث: استراتيجيات التطوير التنظيمي ومنافعه .....  |
| 59 | المبحث الثالث: نظريات التطوير التنظيمي ومجالاته .....  |
| 59 | المطلب الأول: نظريات التطوير التنظيمي وأساليبه .....   |
| 61 | المطلب الثاني: مجالات التطوير التنظيمي وعناصره .....   |
| 63 | المطلب الثالث: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي ومعوقاته .....   |
| 65 | خاتمة الفصل .....  |
|    | الفصل الثالث: دور إدارة الكفاءة في التطوير التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت- |
| 68 | المبحث الأول: تقديم عام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت- .....                       |
| 68 | المطلب الأول: نبذة عن كلية تيارت .....   |
| 70 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت- .....               |
| 73 | المبحث الثاني: الطريقة المنهجية .....  |
| 73 | المطلب الأول: اجراءات منهجية الدراسة .....   |
| 74 | المطلب الثاني: نموذج الدراسة .....   |
| 75 | المطلب الثالث: مجتمع دراسة العينة و الأداة .....   |
| 79 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها .....   |
| 79 | المطلب الأول: مناقشة وتحليل محاور الدراسة .....  |
| 90 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات .....   |
| 96 | المطلب الثالث: استنتاجات الدراسة .....   |

## فهرس الموضوعات

---

98 ..... خلاصة الفصل

100 ..... خاتمة

103 ..... قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

# مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات التي تطورت بصورة كبيرة في الآونة الأخيرة، ومن أبرز هذه التطورات إفرازها لأحدث المناهج الإدارية المتمثلة في إدارة الكفاءات باعتبارها نظام إداري حديث يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في المنظمة الذي بدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماما، بحث لقت الكفاءات إهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين ومن المنظمات والمؤسسات باعتبارها رأس مال نادر صعب تقليده، فالكفاءات اليوم تتحكم في الإدارة وبالتالي في المؤسسة ككل، ولهذا أصبحت كل المنظمات تعمل جاهدة على استقطاب الكفاءات لتكون جزء منها لاطلاعها بمدى فاعلية الكفاءات ومدى الحاجة لإنتاجياتها ومن هذا المنطلق عملت المنظمات على تطوير الكفاءات وتحفيزها وتكوينها، وعليه العودة للسفر لا ينحصر دور الكفاءات في تحقيق التفرد والتميز للمؤسسة فقط بل يطغى الى ما هو أكثر وأعم فنجد الكفاءات تعمل على جعل بيئة المنظمة أكثر سلاسة لتصبح المؤسسة أكثر مرونة أمام المتغيرات الخارجية والداخلية لمختلف أشكالها (البيئية أو تكنولوجية...) إن هذه المرونة تضمن نجاح المؤسسة المقبلة على إحداث تغيرات داخلها وبالتالي فإن المنظمة اليوم لا تواجه فقط تغيرات في البيئة الخارجية بل يتعدى الأمر البيئة الخارجية ويصل إلى البيئة الداخلية، هذا الأمر يجعلها تقف لا محال امام حل واحد يفرض نفسه عليها ألا وهو التطوير التنظيمي الذي يعد كأهم الإستراتيجيات المتبعة في المنظمات لإمتصاص واحتواء تغيرات الضاغطة على المنظمة، وهو من أهم القضايا الحساسة في المنظمة وأي منظمة تكون مقبلة على تنفيذها تجد نفسها تواجه صعوبة تقبله من قبل العاملين بها فالراحة في المألوف المعتاد تخلق تخوف من المستجدا المجهول.

وبناءً على ما سبق فإن إشكالية الموضوع يمكن حصرها في طرح السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي؟
- ستحاول الإجابة على هذا السؤال الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو دور الكفاءات في المؤسسة؟
- كيف يتم التطوير التنظيمي في المؤسسة؟
- هل تساهم كفاءات الكلية بفاعلية في عملية التطوير التنظيمي؟

## المقدمة

- فرضيات الدراسة: في ضوء موضوع الدراسة والاجابة على التساؤلات السابقة الذكر تم اعتماد الفرضيات التالية.

الفرضية الرئيسية: لإدارة الكفاءات دور جوهري في التطوير التنظيمي.

### الفرضيات الفرعية:

- تعتمد الكلية محل الدراسة ( كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ) على إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي

- لتوظيف الكفاءات دور مهم في التطوير التنظيمي.

- لتقييم الكفاءات دور مهم في التطوير التنظيمي.

- لتطوير الكفاءات دور مهم في التطوير التنظيمي.

- لتحفيز الكفاءات دور مهم في التطوير التنظيمي.

- أسباب إختيار الموضوع: من أبرز أسباب إختياري لهذا الموضوع ما يلي:

- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الجديدة والحديثة.

- التطرق إلى ربط العلاقة بين إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي.

إثراء مكتبة الكلية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين وممارسين، ويعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.

- لفت إنتباه إدارة الكلية بأهمية الكفاءات والدور الجوهري الذي تقدمه.

أهداف البحث: تهدف دراستنا إلى معرفة دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي من جهة ونظرة الموظفين من خلال دراسة تحليلية عملية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت، وبشكل محدد فقد سعينا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإطلاع على مدى مساهمة الكفاءات في إحداث التطوير التنظيمي داخل الكلية باعتبارها المؤسسة محل الدراسة.

- الوقوف على أهم النقائص التي تعاني منها الكفاءات والتي تقزم من دورها داخل الكلية.
- تحديد أهم العوائق التي تعرقل التطوير التنظيمي داخل الكلية والتي من شأن معرفتها أن يسهل حلها وكذلك تفديدها مستقبلا.
- جعل الكلية أكثر قابلية لتقبل التطوير داخليا كان أو خارجيا بمساعدة إدارة الكفاءات التي تبسط العوائق أمام الكلية.
- زيادة الإدراك لمعرفة أسباب فشل التواصل بين حلقات الإدارة العليا وحلقات الدنيا في الكلية
- من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسات واقتراحاتها في توفير المقومات اللازمة لتسهيل القيام بالتطوير التنظيمي على مستوى الكلية .
- استشارة الطلبة للقيام بأبحاث و دراسات أخرى حول إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي .

**اهمية البحث:** تستمد هذه الدراسة أهميتها وفقا لما يلي:

**بالنسبة للجانب الأكاديمي:** تكتسب الأهمية العلمية في التطرق لموضوع إدارة الكفاءات بإعتباره موضوع جديد، بالرغم من وجود ممارسات تعرفه بمعنى يجعله قديماً، لكنه كان متجاهلاً نتيجة لنقص التعامل، فالكفاءات تعاني التهميش وعدم تقديرها كثرة وهذا التهميش يكون بطريقة غير مباشرة وذلك لعدم تكوين هذه الكفاءات وعدم تحفيزها وكذا تطويرها مما ينقص من فاعليتها ومن دورها في تهيئة المؤسسة لتصبح أكثر قابلية لتقبل المتغيرات الخارجية والداخلية (التطوير التنظيمي في سلم الهرمي) هذه التغيرات قد تحدث بسلاسة إذا كانت المؤسسة تملك أكبر قدر من الكفاءات.

**أما الجانب التطبيقي:** تكمن أهميته في محاولة معرفة الأسس الحقيقية لجعل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت أكثر انفتاحاً على التطوير التنظيمي الهادف، وذلك بمعرفة مدى مساهمة الكفاءات الجامعية في خدمة إدارة الكلية ومدى خدمة هذه الأخيرة كفاءتها وذلك بتوضيح كيفية جذب الكلية للكفاءات وكيفية تكوينهم وتطويرهم لتخدم هذه الكفاءات المهام الموكلة إليها والمتمثلة في جعل بيئة الكلية أكثر قابلية ومرونة للمتغيرات الخارجية للمحافظة على مكانتها العلمية بين مختلف الجامعات والدفع بها قدماً نحو الاحسن.

حدود البحث: نلخص حدود دراستنا في:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على تبيان دور إدارة الكفاءات على التطوير التنظيمي وقد اعتمدنا على متغيرات إدارة الكفاءات (توظيف الكفاءات، وتقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، تحفيز الكفاءات).

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت.  
- **الحدود البشرية:** إشمطت الدراسة على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت (إدارة الكلية، هيئة التدريس، هيئة التدريس الإداري، إداري). وذلك للوقوف على وجهات نظرهم.

- **الحدود الزمنية:** بدأت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.

**المنهج المستخدم:** بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة وإختبار الفرضيات المقترحة نتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة موضوع الإدارة، الكفاءات، ودورها في التطوير التنظيمي، بحيث وظفناه بالجانب النظري إذ يسمح لنا بوصف و تحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي) أما منهج تحليلي وظفناه في الفصل التطبيقي بدراسة حالة كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتيارت، من خلال تشخيص واقع إدارة الكفاءات بها، وتبيين دورها في تطوير التنظيمي.

**الدراسات السابقة:** إن الدراسات التي عاجلت موضوع إدارة الكفاءات قليلة وسنعمد في معالجة موضوعنا هذا على الدراسات التالية:

1- **دراسة سملاي يحضيه:** أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) أطروحة الدكتوراه، أفريل 2005، جامعة الجزائر.  
تناولت إشكالية الدراسات إمكانية تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير و تنمية الكفاءات، و تسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

- وتمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية :

- محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية و الكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لإمتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق ميزة تنافسية .



-محاولة إقترح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية و تثمين كفاءتها الفردية .

-التأكيد على أهمية الدور المتنامي للرأسمال الفكري كأحد أهم العوامل التي تحقيق التفوق التنافسي .

وتوصلت الى النتائج التالية :

-تعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا، يعكس وضعاً تنافسيا نسبيا جيدا ومستمر للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، و الكفاءة، و المعرفة، كما أن إستدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، ونباعة التشخيص لإستراتيجيبيئة المؤسسة الداخلية، والتنافسية، و الإستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة و المحتملة من جهة، وإعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى .

- أصبح للموارد البشرية دورا إستراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والإبتكار، ومصدرا الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية كما يمكن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كأحد مرتكزات المقاربة المقترحة سابقا، أن يساهم في زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية من خلال إعتماد النماذج الحديثة لذلك التسيير، والتي سيتبين أثرها ضمن النتائج الملاحظة.

- تعد المعرفة أحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة، فهي إما صريحة ومخزنة في الوسائل المادية، أو كامنة في عقول الكفاءات كراس مال فكري كما تبين أن التسيير وتثمين المعرفة كمدخل للتسيير الاستراتيجي للوارد البشرية والكفاءات يساهم في خلق القيمة وامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.

- دراسة لعمراني نسيم: نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعة الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جانفي 2019، جامعة فرحات عباس سطيف.

- تناولت إشكالية الدراسة إمكانية بناء نموذج الادارة الكفاءات يتناسب وخصوصية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

- وتمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية :

تشخيص واقع ممارسة إدارة الكفاءات ومدى توافرها والتشريعات والممارسات الإدارية المطبقة حالياً في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

- إختيار مدى تجانس آراء الهيئة الإدارية العليا في المؤسسات محل الدراسة نسبة لإدراكهم لممارسات إدارة الكفاءات حسب المتغيرات: الوظيفة الحالية، الفئة العمرية، الرتبة العلمية والخبرة.

- إختيار مدى مساهمة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بمنطق إدارة الكفاءات في تحسين أهداف قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

- وتوصلت إلى النتائج التالية:

- بناء نموذج هو بمثابة رسم صورة مستقبلية للواقع المراد تطبيقه لغرض الإنتقال من الواقع إلى واقع أفضل منه، مع إعطاء جملة من الاجراءات التي توضح مسار التنفيذ والمتابعة والتقييم.

- النموذج يمثل محاكاة واقع المستقبل في إطار منهجي واضح المعالم عن طريق علاقات متفاعلة بين المتغيرات باتجاه الإحتياجات المطلوبة.

**3- دراسة بدرية بنت صالح بن عبد الله الشمري:** تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"، أطروحة دكتوراه، أكتوبر 2018، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالسعودية.

- تناولت إشكالية الدراسة ما هو واقع التطور التنظيمي بالجامعات السعودية الحكومية؟

وتمحورت اهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- تعريف الإطار المفاهيمي لتطوير التنظيمي.

- الوقوف على واقع التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، لتطوير كل من الهياكل التنظيمية والبحث العلمي، في ضوء الخطة المستقبلية لتعليم العالي "آفاق"، كما تراها القيادات العليا فيها.

- وتوصلت للنتائج التالية:

- سوف تساهم النتائج في إلقاء الضوء على واقع التطوير التنظيمي باعتباره أحد الإسهامات الداعمة للجهود التي تبذلها الجامعات السعودية الحكومية، في سعيها لتحقيق الريادة والميزة التنافسية.

- مواكبتها للخطة الاستراتيجية "آفاق" لتطوير التعليم العالي، وتعطي الدراسة عملية تقييم مستمر لخطوات تطبيق الخطة، بما يتيح للمسؤولين عنها الإستفادة من الدراسة الحالية ونتائجها لتنفيذ الخطة.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن إنجازه بما يلي:

إن الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدى، إلا أنها لم تشر إلى دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي، وهنا تكمل القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، فالتغيرات التي تشهدها المنظمة التعليمية حالياً تحتم على الجامعة ضرورة التكيف ولعلا إدارة الكفاءات أفضل أسلوب إداري حديث يتماشى مع التغير ويسعى إلى التطوير من خلال إستثماره في أهم عنصر وهو المورد البشري.

**هيكل البحث:** قمنا بتقسيم دراستنا إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، ففي الفصل الأول تناولنا "مدخل لإدارة الكفاءات" وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية الكفاءة، أما المبحث الثاني فيتناول مفهوم إدارة الكفاءات، أما المبحث الثالث فيتناول سيرورة إدارة الكفاءات.

وفي الفصل الثاني فتناولنا "إجراءات التطوير التنظيمي" وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية التطوير التنظيمي، أما المبحث الثاني أساسيات في التطوير التنظيمي، أما المبحث الثالث يتناول نظريات التطوير التنظيمي ومجالاته.

أما الفصل الثالث فتناولنا فيه الجانب التطبيقي وكان بعنوان دور إدارة الكفاءة في التطوير التنظيمي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون -تيارت- وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون -تيارت- أما المبحث الثاني فيتناول الطريقة المنهجية، أما المبحث الثالث فيتناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

# الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الكفاءات

### مقدمة الفصل:

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي في أي مؤسسة، تزايد الإهتمام به مع التسعينات، وهذا الإهتمام جاء نتيجة التجارب الناجحة التي قامت بها العديد من المنظمات، لهذا فقد أضحت الكفاءات ركيزة أساسية في أي منظمة بإعتبارها رأس مال فكري وبشري يصعب تقليده.

وفي خضم هذا التغيير والاهتمام المتزايد بالكفاءات ظهر طرح جديد يهدف إلى جذب الكفاءات وتطويرها و هو إدارة الكفاءات، هذا الطرح الممنهج، جعل الاستثمار في الكفاءات من أولوياته العظمى، لأنه استثمار دائم ونجاحه مضمون، إن التركيز على إدارة الكفاءات من قبل المنظمات راجع إلى إيمانها بأن أي طموح لا يتحقق إلا بالإستثمار الناجح في قوى العمل المؤهلة وفي المهارات.

ولالإلمام أكثر بموضوع إدارة الكفاءات سوف نتناول المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الكفاءة.**

**المبحث الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات.**

**المبحث الثالث: سيرورة إدارة الكفاءات.**

### المبحث الأول: ماهية الكفاءة

تحتل الكفاءة مكانة أساسية في المؤسسة باعتبارها رأس مال نادر يصعب تقليده، ولأهميتها العظمى سلطت المؤسسات الاقتصادية جل إهتمامها بكيفية جذبها واكتسابها وكذا تطويرها، إلى جانب المؤسسات الاقتصادية قد شغلت الكفاءة أيضا حصة عظيمة في البحوث الأكاديمية، ولأن الكفاءة مجال شاسع يصعب الوقوف على أدق تفاصيلها فقد حاولنا التطرق في مبحثنا هذا إلى تعريف الكفاءة ومستوياتها وكذا أنواعها وأبعادها وأخيرا خصائصها.

### المطلب الأول: تعريف الكفاءة.

- يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم المتعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا حتى أصبح من الصعب تحديد تعريف مشترك له حيث عرفته الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: "الكفاءة هي استخدام مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"<sup>1</sup>
- كما عرف ترومبلي الكفاءة بأنها: "قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها"<sup>2</sup>
- وعرفت أيضا بأنها: "مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية، ومعرفة علمية، وبعد سلوكية أوقابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن"<sup>3</sup>
- وعرفها ماريو بأنها: "القدرة على تنفيذ مجموعة على التصرف بصورة ملائمة في ظل شروط معينة من أجل تحقيق أهداف خصوصية ونفهم من هذا التعريف أن عملية تحقيق لفرد لأهداف وظيفته تشكل تحديا يجب مواجهته والتغلب عليه من أجل أن يثبت كفاءته"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية"، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009م، ص 112.

<sup>2</sup> - رافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار البازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2012، ص21.

<sup>3</sup> - أسامة خيرى، "التميز التنظيمي"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص68.

<sup>4</sup> - مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الرواد للطباعة والنشر، طرابلس، ليبيا، 2014، ص50.

- و عرفها أندري جثت بأنها: "تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية لتحقيق نشاط عملي كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية إنطلاقاً من منصب العمل حيث يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية إنطلاقاً من منصب العمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني".<sup>1</sup>

- استنتجنا مما سبق من التعاريف أن الكفاءة من أهم الموارد الأساسية الموجودة بالمؤسسة وتعتبر تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعاليته أكثر ويتوفر هذا النوع من الكفاءات لتستطيع المؤسسة التميز على منافسيها وإكتساب مكان في السوق.

- هناك عدة مصطلحات تتداخل مع مفهوم الكفاءة من بين هذه المصطلحات نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

**1- المهارة:** محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال إستعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الاتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الاتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، مع الإنجازات الفنية والاكسابات المدرسية، وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجرّداً.

**2- القدرة:** إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال علمي أو نظري والقدرة حسب قانيني، تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة وهي القدرة على التذكر.

**3- الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد في إنجازها فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر كذلك الشروط الضرورية. والاستعداد هو نجاح كل نشاط سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة، أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء بوكرمة، " الكفاءة مفاهيم و نظريات"، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008م، ص139.

<sup>2</sup> - مصنوعة أحمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع: حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 03-04 ديسمبر 2012م، ص06.

4- الإنجاز: يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهوم الاستعداد والقدرة في مفهومها السابق، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

5- السلوك: السلوك أو التصرف، هو يشمل نشاط الانسان وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مستويات وأنواع الكفاءة.

#### أولا: مستويات الكفاءة.

- نتج مفهوم الكفاءة عن تراكم العديد من العناصر نذكر منها:<sup>2</sup>

1- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم ابرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفحة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

3- المعرفة: يرى Drucher المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

4- الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة للتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، مرجع سبق ذكره، ص 06.

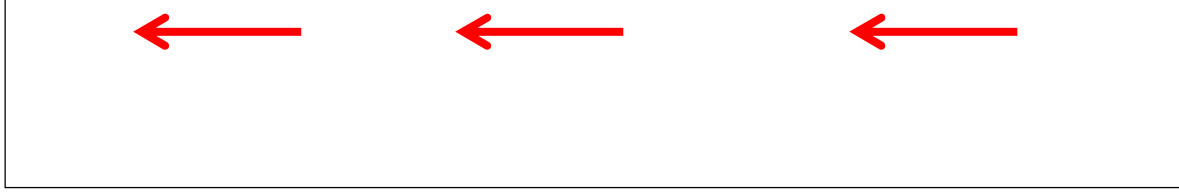
<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة - المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 26.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة - المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات"، ص 26.



ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (01-01): مستويات الكفاءة



Source ; T : Durand : « l'alchimie de la compétence, dossier des compétence ; de la théorie au terrain » reirie française de gestion, N°128 , 2000, P93.

ثانيا: أنواع الكفاءة.

- حدد الباحثون تصنيفات الكفاءة إلى ثلاث أنواع تتمثل فيما يلي:

- 1- **الكفاءة الفردية:** هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ، حيث تتضمن المعرفة الفردية المهارات السلوكية، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية<sup>1</sup>.
- 2- **الكفاءات الجماعية:** وهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر التداخل بين مجموعة من الأنشطة المؤسسة حيث تسمح الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها، فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفراد المؤسسة<sup>2</sup>. وهي "محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم عباس الجبلاني، "تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها"، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص13.

<sup>2</sup> - حرز الله محمد لخضر، "المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجمع المعرفة"، مجلة دفاتر السياسة والقانون كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، العدد 14، جوان 2016، ص 334.

<sup>3</sup> - صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص إندماج إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص21.

### 1- الكفاءات التنظيمية:

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية، وهي ترتبط بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، حيث أكدت الدراسات على وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في إتخاذ القرارات وكذا وجود رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد بالإضافة إلى وجود تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد.<sup>1</sup>

الكفاءات التنظيمية تتعلق بقدرة المؤسسة على التفاعل إيجابيا مع بيئتها التنظيمية، واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها من خلال امتلاكها لمهارات التواصل، وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر، والفعالية التنظيمية، والوظيفية وتمكين العاملين، وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الاندماج أكثر بصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية، ومواكبة كافة التحولات الطارئة والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد و خصائص الكفاءة.

#### أولا: أبعاد الكفاءة.

تتكون الكفاءة من ثلاث أبعاد أساسية هي كالتالي:<sup>3</sup>

#### 1- المعرفة (Savoir ou connaissance): تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة

والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

<sup>1</sup> - توماس و هيلين، دافيد هنجر، تر: محمد عبد الحميد مرسي، زهير الصباغ، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1990، ص334.

<sup>2</sup> - حرز الله محمد الحضر، "المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجمع المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 335.

<sup>3</sup> - مداح عرابي الحاج، "البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربي في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص4.

- 1- المهارة (**Savoir Faire**): القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.
- 2- الاستعداد (**Savoir-être**): قدرة الأفراد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهويته وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.
- ثانياً: خصائص الكفاءة.

للکفاءة عدة خصائص تميزها نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد ( **principe d'action**): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة: إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من: "درايات / درايات فنية/ درايات سلوكية."
- الكفاءة ذات طبيعة سياقية (موقفية): تتغير تركيبها وخصوصياتها وأهميتها من مكان لآخر من زمان لآخر.
- الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية: تتشكل بطريقة مستمرة و دائمة، بمعنى أنها دائمة التغيير، أو التحسين.
- الكفاءة قابلة للتحويل: ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى ..، وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.
- الكفاءة غير ملموسة: هي مفهوم مجرد ومشترك إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة.
- الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم: فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه، وممارسة عملية.
- الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي.
- الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل، وهو التصور الذي يبقى صحيحاً من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية.

<sup>1</sup> - كشاط أنيس، بريناش توفيق، "التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد02، ديسمبر 2017، صص(303-304).

- الكفاءات حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقا، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف.
- الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تنجز عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما سيميه البعض بالروتينات التنظيمية، فهي ليست بديل للموارد، بل أنها تسمح (تسهل) بتطويرها وتراكمها للكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمؤسسة.

### المبحث الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات.

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة اقتصادية غيرت كل معالم المنافسة التقليدية، مما أدى إلى ظهور اتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية تتمثل في إدارة الكفاءات، هذه الأخيرة أولت إهتماما كبيرا بالأصول غير المادية ( المورد البشري) وعملت جاهدة على جذبها.

إن موضوع إدارة الكفاءات أصبح محط دراسة وبحث في الوقت الراهن، ولنقوم بدراسته قمنا في هذا المبحث إلى التطرق إلى مفهوم إدارة الكفاءات ومتطلباتها وكذا مقارنتها وأهم مراحلها وأخيرا أهدافها والأهمية التي تلعبها في المؤسسة الاقتصادية وكذا التي تقدمها للموظف.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الكفاءات ومتطلباتها.

#### أولاً: تعريف إدارة الكفاءات.

هناك عدة تعاريف لإدارة الكفاءات نذكر منها:

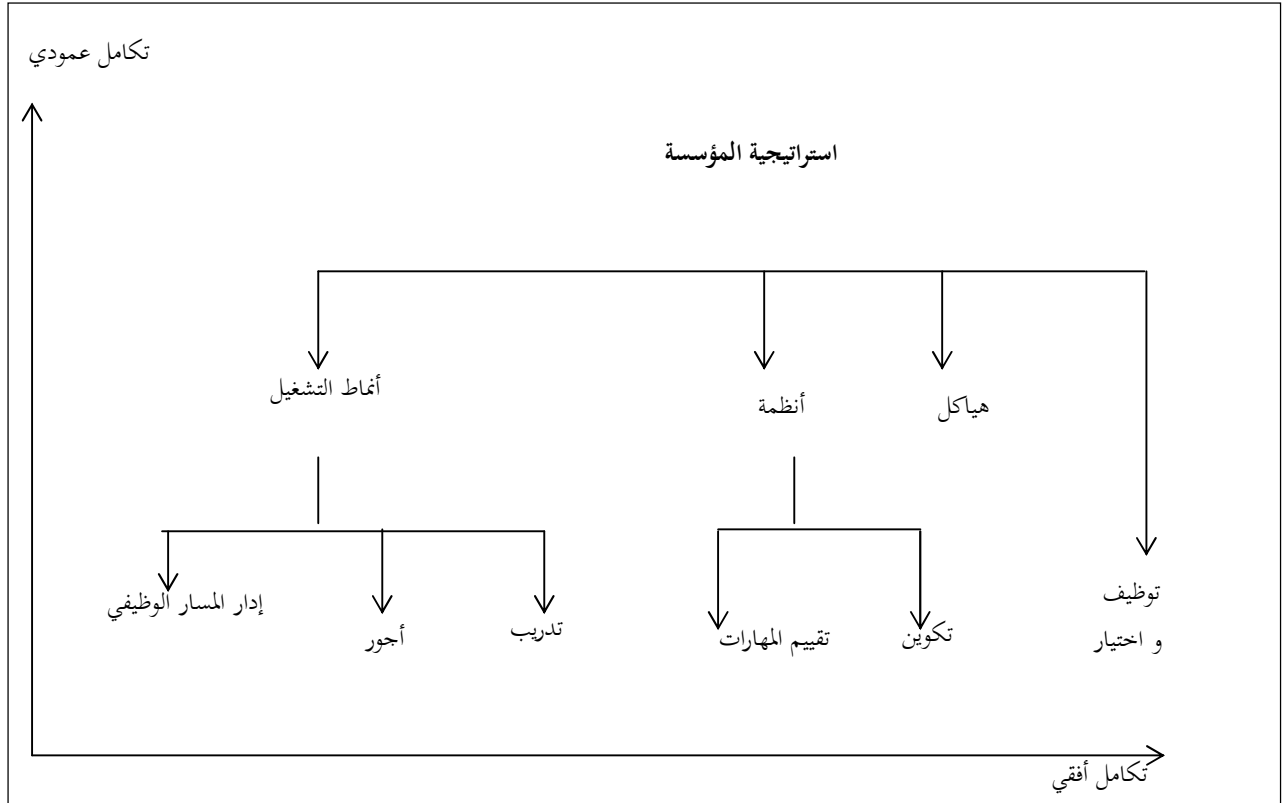
عرفت إدارة الكفاءات بأنها: "التأثير في المعارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط."<sup>1</sup>

كما عرفت أيضا على أنها: "مجموع الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق المنظمة وتحسين أداء أفرادها، بهدف استعمال تطوير الكفاءات الموجودة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكويني والاختيار وغيرها، لتحسين أداء المنظمة بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"<sup>2</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، دار البازوري، عمان، الأردن، 2014، ص 375.

<sup>2</sup> - Lou Van Belbendouch, « **tous compétents, le management des compétences dons l'entreprise** », édition debouch, Belgique, 2006, P33.

الشكل (01-02) التكامل العمودي والأفقي لتحسين أداء المنظمة.



المصدر: رياض عيشوش، "مداخلة تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012م، ص11.

من خلال الشكل نستنتج أن إدارة الكفاءات الناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي، عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة نظرًا وكذا استراتيجياتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف.

حسب Botere إن إدارة الكفاءات هي: "القدرة على التنسيق و بين عنصري التوفيق (تدابير، تنظيم) وهي عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية"<sup>1</sup>.

وتستخلص الباحثة من خلال تعريف ميفرد Mifert : أن إدارة الكفاءات تشمل تطوير الكفاءات والذي عرف على أنه ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في مستوى أداء المهارات، حيث

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، "التسويق لمفاهيم و الاستراتيجيات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999، ص43.

أصبح الحل الأمثل لمواجهة تحديات منافسة قوامها الجودة، التجدد والتنوع ومن ثم المساهمة في تحقيق الارتقاء بالأداء إلى مستويات التميز وإحداث نقلة نوعية في مخزون المهارات.<sup>1</sup>

كما يمكن القول أن إدارة الكفاءات هي عملية تفاعلية، تتضمن ثلاثة مستويات:<sup>2</sup>

- **المستوى الأول:** يهتم بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لاستراتيجيات التكيف مع المحيط، في المؤسسة.

- **المستوى الثاني:** يتعلق بتجسيد الأهداف.

- **المستوى الثالث:** يهتم بالكفاءات نفسها وشروط نقلها (إنتشارها).

مما سبق نجد أن إدارة الكفاءات هي أسلوب تسيير حديث يرتكز على التأثير في المعارف والمهارات والسلوكيات لدى المورد البشري بغية تطويرها للإستفادة منها لتحسين أداء المنظمة لتصبح أكثر قدرة على المنافسة في ظل التطورات الحاصلة فوجود موظفين أكفاء يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها واستمرار تطوير وجذب وتجنيد موظفين أكفاء باللجوء إلى منح الحوافز والمكافآت يضمن استمرارية المؤسسة وانتصارها على الأزمات الاقتصادية وتحسن مستمر في مردوديتها.

### ثانيا: متطلبات إدارة الكفاءات

تتطلب إدارة الكفاءات توفر الشروط التالية:<sup>3</sup>

**1- أن يكون رأس المال البشري ذا جودة عالية:** أي أن يكون مخزون رأس مال البشري والفكري ذا جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب إدارية تحسن من المهارات كالتدريب والتطوير داخل المنظمة، بل بسبب إمتلاك تلك الموارد والكفاءات لقدرات ومهارات عالية، وممتازة، وأصلية. إن الموارد البشرية المصنفة كرأس مال بشري بطبيعتها نادرة وغالبا ما تصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها، وبالتالي يجب على المنظمة بغية استقطابها عدم التركيز على إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المتنافسين عن دفعها، بل الأمر يتعلق بالتعاقد معها كشريك إستراتيجي تتكامل أهدافه مع أهداف المنظمة على المدى الطويل، بل توظيفه كأجير لمرحلة متوسطة أو قصيرة المدى، وعلاوة على

<sup>1</sup> - مراد فليون، "القيادة التحويلية و دورها في تطوير مهارات الموظفين"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018م، ص ص 51-52.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بوخخم، كريمة شابونية، "تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، نوفمبر 2005، ص 116.

<sup>3</sup> - محضية سمالي، "تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018، ص 108.

قيام المنظمة بتوفير بيئة عمل مبنية على الجودة وتقودها المعرفة، ومناخ تنظيمي تسوده الثقة والتقدير، مناخ محفز على الإبداع والتجديد وتطوير تلك الكفاءات لقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معرفتها الكامنة وجعلها تقبل وتساهم في نجاح التغيير التنظيمي.

### 1- أن تتميز إدارة رأس المال البشري والكفاءات بالطابع الاستراتيجي:

يجب على إدارة المنظمة إنتقاء أفضل النظم الإدارية واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تمييز ما تحوزه تلك الموارد والكفاءات من قدرات ومعرفة ومهارات مجسدة كرأس مال بشري وفكري استراتيجي، ورغم التطور المستمر في النظم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال إلا أن متطلبات التحول من إقتصاد التكنولوجيا والمعلومات، إلى إقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة تقتضي من تلك المنظمات التحول من النظم التقليدية في إدارة الموارد البشرية إلى إعتتماد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تتعامل مع الموارد البشرية كرأس مال وأصول استراتيجية نوعية يمكن للمنظمة من خلالها من تحسين قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

### المطلب الثاني: مقاربات ومراحل إدارة الكفاءات.

#### أولاً: مقاربات إدارة الكفاءات.

لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفعالة و الناجمة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض من التزامن Synchronisation وإنسجام وبذلك أصبحت لها مكانة محورية لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي: الاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، التدبير بصفة عامة.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري منطلق اليد العاملة إلى منطق الأعمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 69.



**1- المقاربة التسييرية للكفاءات (Approche gestionnaire):** تنظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها تتكون من شقين الشق الأول: يشتمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن والشق الثاني يشتمل كذلك على قدرة الاستغلال، هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية وهي:

1- رأس مال من المعارف والخبرات.

2- ملكة الفعل Le savoir faire.

3- حسب التعامل و التصرف.

كل هذه المكونات الثلاث للكفاءة من منظور هذه المقاربة لا بد أن تكون جاهزة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل فنلاحظ من هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط بل عملية وكذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه ورغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة:

- **بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir):** الذي يعني توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن الكفاءات أن تعمل وتبرز دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.

- **الرغبة على الفعل (Vouloir d'agir):** الذي تكون وليدة قدرة التحفيزية للمؤسسة إذن فالكفاءة هنا كما نلاحظ منظومة متكاملة و مسؤولية طرفين أساسيين هما العامل و مجموعات العمل بما يمتلكونه من معارف وخبرات كما أشرنا للإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة التسييرية بتوفيرها للبيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية اللازمة فبدون هذين الطرفين أو العاملين لا تكون هناك كفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة<sup>1</sup>.

**2- المقاربة العلمية Approche opérationnelle:**<sup>2</sup> من منظور المقاربة العلمية (L'approche Opérationnelle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المعلومات، فالقدرة حسب المقاربة العلمية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية متغيرة مثل قدرة المجموعة على

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري منطلق اليد العاملة إلى منطق الرأس مال"، مرجع سبق ذكره، 96.

<sup>2</sup> - نجاح عائشة، "إدارة الكفاءات"، محاضرات السنة الثانية ماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2017م-2018م، ص24.

السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل والسيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغير البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

**3- المقاربة الاستراتيجية (L'approche stratégique):** تحقق الكفاءة للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة<sup>1</sup>.

ثانيا: مراحل إدارة الكفاءات.

ترتكز إدارة الكفاءات على المراحل التالية:

**1- تخطيط الكفاءات البشرية:** تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسيها في القطاع وميزاتها التنافسية إلى غيرها، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية، ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود. وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وإن كان هناك نقص من الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.

**2- إنشاء مرجعية الكفاءة (establishing a competencyreferencial):** بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب العائلات المهنية وذلك بتحديد المهن ثم تحديد كل الوظائف التيتمارس في نفس المهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وكذا شروط ممارستها والتدريبات الضرورية لمن يشغلها وأماكن ممارستها أيضا، ثم تقوم بإنشاء مرجعية الكفاءة وذلك بوضع قائمة الكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة لها، وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف حسب التسلسل الهرمي لها، بعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة

<sup>1</sup> - نجاح عائشة، "إدارة الكفاءات"، مرجع سبق ذكره، ص24.

التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.<sup>1</sup>

**3- تنمية الكفاءات:** تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم الأفراد، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي لتغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوك. وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام إن المؤسسات تعمل جاهدة على تنمية كفاءاتها لكي تستطيع التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وذلك باستخدام الوسائل التالية: التكوين المرتكز على الكفاءات، والتدريب بالمرافقة مرتكز على الكفاءات، والتحفيز.

**4- استخدام و تقييم الكفاءات:** هي المرحلة التي تستخدم فيها الكفاءات التي "يتم الحصول عليها حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب وإكتساب المهارات والتعلم كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة، ويتم ذلك بتقييم الأنشطة والمهام المنجزة تحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة إدارة الكفاءات"<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث: أهداف إدارة الكفاءات و أهميتها.**

**أولاً: أهداف إدارة الكفاءات.**

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق سبعة أهداف رئيسية وهي:<sup>3</sup>

- 1- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
- 2- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- 3- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
- 4- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- 5- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل (carrières)
- 6- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.

<sup>1</sup> - بن سالم أمال، بوقرة رابح، "دور إدارة الكفاءات، البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج -"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العدد 18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص (45-46).

<sup>2</sup> - زكية مقري، "إدارة الكفاءات كآلية الغندماج في اقتصاد المعارف - دراسة حالة مؤسسة نفضال ولاية باتنة -"، المجلة العربية للإدارة، مج 34، العدد 2، ديسمبر 2014، ص 75.

<sup>3</sup> - عبد الفتاح بوخمحم / شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 117.

7- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

ثانيا: أهمية إدارة الكفاءات

1- المنظمات بحاجة لأشخاص مؤهلين لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي عالم اليوم الذي يعتمد بنسبة كبيرة على قطاع الخدمات أكثر من قبل فإن أهمية المورد البشري لا يمكن إهمالها وتعتمد المنظمات على كفاءات الأفراد لزيادة العائد على استثماراتها بالإضافة إلى استخدام الموارد التقنية والمادية.

2- وهناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى التركيز على الكفاءات واعتبارها أحد أهم البنى التحتية لإدارة الكفاءات ويمكن تقسيمها إلى مجموعة من الأسباب تتعلق بالأمور التنظيمية ومجموعة تتعلق بالعاملين أنفسهم.<sup>1</sup>

أ. الأمور التنظيمية:

- يتميز الاقتصاد العالمي بعدد من التغيرات الشريعة والابتكارات التقنية ومع ذلك تستمر المنظمات بتطوير كفاءات العاملين بغرض النجاح من خلال التركيز على الأداء المميز الذي يمكن تحقيقه فقط من خلال الاستثمار بقوى العمل المؤهلة.

- طموح المنظمات في السوق لا يتم تحقيقها إلا من خلال قوى عمل متعددة المهارات والتي تملك في الوقت ذاته حرية التنقل بين الوظائف.

- عدم الرضا عن جودة مخرجات التعليم قادت العديد من المنظمات إلى تحمل مسؤولية تعليم وتدريب العاملين بغرض الحفاظ على قوى عمل جاهزة عند الحاجة.

- إن وجود لغة موحدة وفهم موحد للكفاءات في المنظمة يسمح بوجود لغة مشتركة بين جميع العاملين والدوائر لوصف مقاييس الأداء والفاعلية.

ب. مجموعة الأسباب التي تتعلق بالعاملين.

- إن تطوير الكفاءات لا يعود فقط بالنفع على المنظمة، بل يمتد إلى العاملين ويحمل قيمة كبيرة لهم

- لقد اختلف مفهوم التوظيف ومر في تغيرات كثيرة، إذ لم تعد الوظيفة تستمر طيلة فترة حياة العامل، بل تستمر الوظيفة طالما كانت لمهارات ملائمة لبيئة العمل.

<sup>1</sup> - حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، زمزم ناشرين وموزعون، الأردن، 2013، ص ص(83-84).

### المبحث الثالث: سيرورة إدارة الكفاءات

في ظل التحديات التي تعرضها العولمة حالياً، أصبحت معظم المنظمات تهتم بممارسة إدارة الكفاءات، كونها تساعدها على جذب وتطوير الموظفين الأكفاء، وتفجير الطاقة الكامنة لديهم، وهذا راجع لوعي المنظمات بأن سر النجاح في ظل المنافسة العالمية يتمثل في تحفيز أفرادها على مزيد من الانتاجية، وللوقوف على سيرورة إدارة الكفاءات قمنا بالتطرق في مبحثنا إلى توظيف الكفاءات وتقييمها وتطويرها وأخيراً كيفية تحفيز الكفاءات.

#### المطلب الأول: توظيف الكفاءات.

##### أولاً: تعريف توظيف الكفاءات ومراحله.

**1- تعريف توظيف الكفاءات:** يعرف التوظيف على أنه: "مسؤولية المدير من خلال حشد واستخدام الموظفين الجدد المؤهلين لملاء المراكز الوظيفية المتعددة والمختلفة في التنظيم، وهذه الوظيفة لا تقتصر على الاختيار والانتقاء فقط، بل تشمل كذلك التدريب وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم، الترقية وتقييم الأداء وتوفير الفرص لتنميتهم وتطويرهم. بالإضافة إلى ذلك تتضمن هذه الوظيفة وضع نظام مناسب للأجور والمرتبات"<sup>1</sup>.

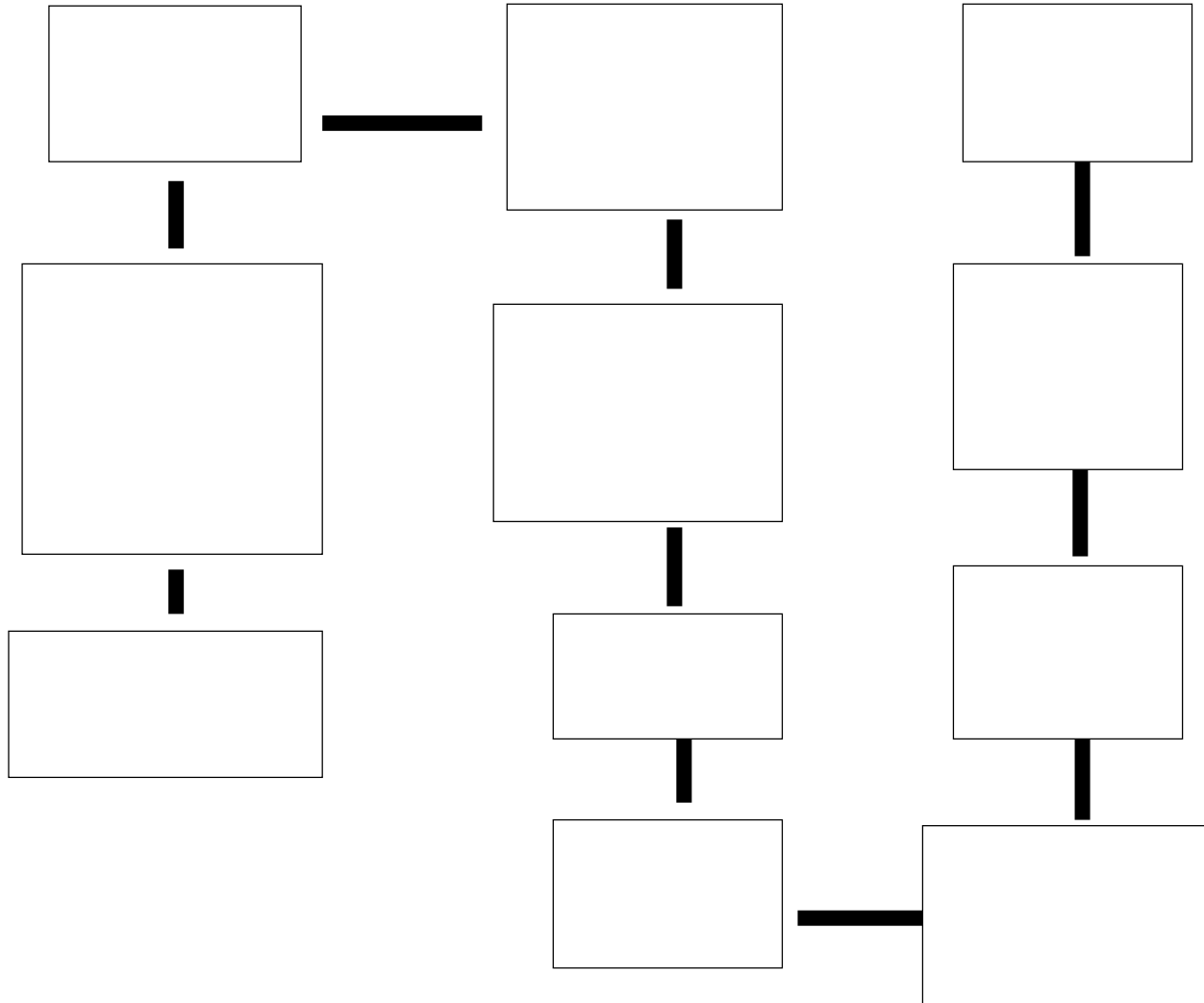
كما يعرف على أنه: "التحول العقائدي لفرد أو العديد من الأفراد في مؤسسة معينة، ومن بين هذه الشروط العمل في حاجات المؤسسة، من الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف، بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية، مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فريد توفيق نصيرات، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص36.

<sup>2</sup> - بن بيمينه السعيد، "تنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص62.

2- مراحل توظيف الكفاءات: يتم توظيف الكفاءات في المؤسسة من خلال العديد من المراحل ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل (01-03): خطوات التوظيف على أساس الكفاءات.



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص205.

يتضح من الشكل السابق أن الخطوات من (01-04) تمثل الاستقطاب على أساس الكفاءات، حيث يتم احتساب إحتياجات الاستقطاب، بعد ذلك يتم إكمال توثيق الوظائف على شكل محددات وظيفية حيث يستوجب مراعاة أن الكفاءات هي أساس الأداء وأن الأوصاف الوظيفية ماهي إلا إنعكاس آخر للكفاءات، بعدها يتم تحديد مصادر الاستقطاب للمرشحين من خلال تحليل المصادر التي يأتي منها أصحاب الأداء الأمثل ليتم بعد هذا إيجاد مواد الاستقطاب وتنفيذ عملية الاستقطاب.

- بينما الخطوات من (5-11) تمثل لاختيار على أساس الكفاءات فتبدأ بتحديد المعايير التي يجب استخدامها في اختيار المرشحين وصول إلى آخر مرحلة و هي مرحلة التحقق من إذا كان لاختيار صحيح للعامل بعد مزاولته للعمل.

ثانيا: عناصر التوظيف:

تشمل عملية التوظيف ثلاثة عناصر ( الاستقطاب، الاختيار، التعيين) و تتمثل في:

### 1- الاستقطاب

- هو الركن الأول في عملية التوظيف والمرحلة الأولى في عملية شغل وظيفة معينة، ويمكن تعريفه على أنه: "الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، و قد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة"<sup>1</sup> وتتم عملية الإستقطاب على عدة مراحل أهمها<sup>2</sup>:

تحديد الحاجة لعاملين إضافيين: طرح أسباب هذه الحاجة كخلق وظائف جديدة

تحديد أسلوب تلبية الطلب يتم بالتعيين الاستعانة بموظفين مؤقتين

تحديد مصادر ووسائل الحصول على الموظفين الجدد سواء مصادر داخلية أو خارجية

في عملية الإستقطاب يمكن للإدارة أو وحدة الموارد البشرية أن تستخدم مصادر مختلفة لجذب أفضل الموظفين، والتي يمكن تصنيفها وفقا لنوع المصدر إلى مصادر داخلية أو خارجية، ولكل منها مزايا وعيوب كما سنوضحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص108.

<sup>2</sup>- صفاء بورزقة، "واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر (دراسة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)"، مجلة تنمية الموارد البشرية

الدراسات و الأبحاث المركز الديمقراطي العربي، العدد الأول، برلين، ألمانيا، ص153

الجدول(01-01): مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية

| المصدر             | المزايا  | العيوب  |
|--------------------|--|---|
| المرشحون الداخليون | - المنظمة لديها معرفة أفضل بنقاط الضعف والقوة في المرشح للوظيفة<br>- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل للمنظمة<br>- زيادة دافعية وحماس الأفراد<br>- زيادة معدل استثمار المؤسسة في العاملين الحاليين | - يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء وظيفتهم<br>- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية<br>- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات |
| المرشحون الخارجيون | - كثرة المواهب والمهارات المتاحة<br>- جلب الأفكار ووجهات النظر الحديثة<br>- التعيين من الخارج قد يكون أسهل في حالة العاملين الفنيين والإداريين   | - صعوبة الجذب والاتصال وتقييم الأفراد المحتملين طول فترة تكيف الفرد مع الإدارة<br>- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة         |

المصدر: صفاء بورزقة، "واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر (دراسة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)"، مرجع سبق ذكره، ص153

من خلال الجدول نلاحظ أن المصدرين الداخلي والخارجي كليهما لذيهما عيوب ومزايا لكن المؤسسة هي المسؤولة على اختيار أي مصدر يلائمها في استقطاب الكفاءات وكيف تتجنب عيوبه.

**2-الاختيار:** تعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسات التوظيف ويقصد به "العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المؤسسة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، أو هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسات لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة"<sup>1</sup>.

وعموما هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي تتم بها عملية المفاضلة بين الأفراد إلى حين صدور قرار تعيينهم واستلامهم العمل بالإدارة و تتمثل في:<sup>2</sup>

- استقبال طالي الوظائف.

- المقابلة المبدئية.

- ملء طلبات الاستخدام.

<sup>1</sup>-مهدي حسن زويلى، "إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي)"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص72.

<sup>2</sup>- صفاء بورزقة، "واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر (دراسة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)"، مرجع سبق ذكره، ص 154.



- الاختبارات.

**3- التعيين:** التعيين وهو الخطوة الأخيرة من عملية التوظيف وتعرف بأنها "وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته"<sup>1</sup> حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية تتمثل في:<sup>2</sup>

- إصدار قرار التعيين من قبل الجهة المختصة.

- التهيئة المبدئية.

- متابعة وتقويم الأفراد خلال فترة التجربة.

- تثبيت الموظف.

### المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

#### أولاً: تعريف تقييم الكفاءات وأهدافها

**1- تعريف تقييم الكفاءات:** يعرف التقييم بأنه: "عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف، والحكم على قدراته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل"<sup>3</sup>، كما يعرف أيضاً بأنه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"<sup>4</sup>. والتقييم هو: "عملية فحص ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة بما حدث وما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف"<sup>5</sup>.

كما عرّف بأنه: "حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - حسين إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 195

<sup>2</sup> - صفاء بورزقة "واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر (دراسة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)"، مرجع سبق ذكره، ص 154

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 44.

<sup>4</sup> - جاد الرب سيد محمد، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية"، ط1، الناشر خاص حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008، ص 509.

<sup>5</sup> - رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2000، ص 209.

<sup>6</sup> - جاد الرب سيد محمد، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 509.

### 2- أهداف تقييم الكفاءات: يهدف تقييم الكفاءات بشكل أساسي إلى:<sup>1</sup>

- التأكد من أن الكفاءات المستخدمة تسمح بتأدية الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الجودة.
  - معرفة مستوى الكفاءات في المؤسسة، وتصميم نظام المكافآت أو تعديل في نظام التكوين.
  - تسهيل إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني ( الترقية، النقل)
  - بناء فرق العمل.
  - وبصفة عامة فإن تقييم الكفاءات يسعى إلى تحقيق التحديات أو الرهانات على المستويات التالية:
- 1- على المستوى الاجتماعي:** تحقيق استمرارية العمل للأفراد، مما يضمن ثقة الزبائن والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة.
- 2- على المستوى المهني:** ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية.
- 3- على المستوى التسييري:** ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس الكفاءات، على مختلف الوحدات والعمليات، وعلى مستوى المؤسسة ككل.
- ثانيا: مقاربات تقييم الكفاءات.

تتضح مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- مقارنة المعارف:** تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي ترتبط بها، حيث أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءة.
- 2- مقارنة المعارف العملية:** هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةها.
- 3- مقارنة المعارف السلوكية:** تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المتطورة،

<sup>1</sup> - سميرة هيشر، "دور تقييم المهارات في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، دكتوراه، في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص110.

<sup>2</sup> - شوشان سهام، يحيوي نعيمة "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة- باتنة"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص318.

و تجدر الإشارة إلى أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعرفة العلمية لا يسهل إطلاقاً عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي توليفة من الموارد المجددة.

**4- المقاربة المعرفية:** تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسألة معينة، وبالتالي تقييم الكفاءات، يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

**5- مقارنة المواهب (الميزات الشخصية):** الميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل أكثر منها معارف، وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصاً في بعض أنواع النشاط، وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقاً واسعاً، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق المحققة في حين الكفاءات تعرف بالمطابقة<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

#### أولاً: تعريف تطوير الكفاءات وأساليبه

**1- تعريف تطوير الكفاءات:** يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم و استعداداتهم"<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث يمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز، وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليس أهدافها في حد ذاتها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - شوشان سهام، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة- باتنة"، مرجع سبق ذكره، ص318.

<sup>2</sup> - shimonL.Dolon et autres ; "la gestion des ressources humains- Rendence en jeux et pratique Actuelles-" 3 emeedition, village mondial, Canada, 2002, P307.

<sup>3</sup> - Lou Van Beiremendouk, « Tous compétents : le management des compétences dans l'entreprise », ed , de boeck, Belgique, P34.

2- أساليب تطوير الكفاءات: تتمثل أساليب تطوير الكفاءات في التكوين المرتكز على الكفاءات وفي التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:<sup>1</sup>

أ- التكوين المرتكز على الكفاءات: (**Formation axée sur les compétences**)  
هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكتساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

ب- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات (**Coaching axée sur les compétences**):  
قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس، والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

### ثانيا: دوافع تطوير الكفاءات

عملية إكتساب وتطوير الكفاءات كانت على الدوام في قلب اهتمامات عالم الشغل وقد زادت حدتها في وقتنا الراهن وذلك راجع إلى عدة عوامل والتي يمكن أن نقسمها إلى عوامل خاصة بالبيئة، عوامل خاصة بالمؤسسة، وعوامل خاصة بالأجير (العامل)، ومنها:

- التطورات السريعة للتكنولوجيا رفعت من إيقاع الاحتياجات للمهارة وتنمية وتطوير المعارف إضافة إلى الإيقاع المتزايد للتغيرات في النشاط التي تعكس هي نفسها التغيرات الاجتماعية السياسية، الاقتصادية التي تحتم بأن السرعة تكيف أكثر من جانب العمال.

- التغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة وكفاءات في كل المستويات.

<sup>1</sup>- كمال منصوري، سماح صلح، "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص63.

- التغيرات المستقبلية تجبر على التكوين والتطوير لتحسين الأداء والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

**إشتداد التنافس:** أصبح التنافس نحو حيازة مصادر التميز الشغل الشاغل للمؤسسات ومن أجل ذلك فهي تسعى إلى الاستحواذ على الكفاءات التي من شأنها أن تميزها وتحقق لها السبق على منافسيها.

يعد إكتساب وتطوير كفاءات العمال الموجودين بها رهانها ومطلبها<sup>1</sup> الأساسي وذلك لعدة أسباب أهمها:<sup>2</sup>

- وجود المؤسسة في بيئة اقتصادية تتغير باستمرار تمتاز بالعمولة واشتداد المنافسة، إرتفاع مستوى طلبات الزبائن ( وجود الخدمات و المنتجات)

### المطلب الرابع: تحفيز الكفاءات

#### أولاً: تعريف التحفيز وأهميته

**1-تعريف التحفيز:** يعرف التحفيز بأنه: "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية"<sup>3</sup>، كما عرفت الحوافز بأنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين"<sup>4</sup>، والتحفيز أيضاً: "ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>5</sup>.

**2-أهمية التحفيز:** يعتبر التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارق كبير بين الأداء للفرد المحفز في أدائه عن غيره، وعليه فعملية التحفيز ذات أهمية كبيرة للعامل وللمؤسسة ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيمايلي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- عبيود الزيتوني، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2019- 2020، ص205.

<sup>2</sup>- عبيود الزيتوني، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص205.

<sup>3</sup>- محمد الصبري، "إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية"، ط1، دار قنديل، عمان، الأردن، 2003، ص 297

<sup>4</sup>- صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية"، دار الجامعات العصرية، القاهرة، مصر، ص420

<sup>5</sup>- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص491

<sup>6</sup>- بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية الذهن وحدة وهران"، مجلة اقتصادية شمال افريقيا، العدد 17، 2017، ص257

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- المحافظة على الآلات و صيانتها.
- تحقيق رضى العامل وإشباع حاجته الضرورية و النفسية و الاجتماعية.

### ثانيا: مراحل تصميم استراتيجية الحوافز

يعتبر الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العاملين ،حيث تهتم الإدارة بتصميم استراتيجية تحفيز تجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة، ويمكن شرح خطوات ومراحل تصميم استراتيجية التحفيز كمايلي:<sup>1</sup>

**1-مرحلة الدراسة والاعداد:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الانسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة،ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة واتجاهاتها، والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات كذلك.

<sup>1</sup>-مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء النشر، عمان، الأردن، 2009، ص336

**2-مرحلة وضع الخطة:**تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي جمعت لديها في المرحلة الأولى يقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

-تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا.

-تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول بها في المنظمة.

-تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

-تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة

-تحديد إطار العملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة

-ولا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية<sup>1</sup>

**3- تحديد ميزانية التحفيز:** نعني بميزانية التحفيز ذلك المبلغ الذي تخصصه المنظمة ليتم إنفاقه على نظام الحوافز، وتدعى عند التقدير بموازنة التحفيز، وقد تأخذ الموازنة شكلين:الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفا، أو الموازنة التي تتغير حسب التغيرات الحاصلة، وعموما ينبغي أن يغطي المبلغ المحدد البنود التالية:

أ. **قيمة الحافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنود جزئية مثل المكافآت و العلاوات، الرحلات، الهدايا المادية والمعنوية، مصاريف التكوين وغيرها.

ب. **التكاليف الإدارية:**هي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم الاستراتيجية، تعديلها، الإحتفاظ بسجلات الاجتماعات الخاصة بها، وتكوين المدربين والمشرفين عليها وغيرها.

ج. **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل: النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، خطابات الشكر، الحفلات وغيرها.

<sup>1</sup>-مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي تكاملي" مرجع سبق ذكره،ص336

د. وضع اجراءات استراتيجية: "يضع مصمم استراتيجية التحفيز مجموعة من الاجراءات تتضمن تحديد وقت تقديم الحوافز، تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم مع تحديد دور كل مسؤول عن تقييم، وكيفية إجراء التقييم وتحديد مواعيد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز وتحديد شكل تقديم الحوافز، وذلك بوضع كيفية منح هذه الحوافز فيما إذا استقدم للفرد وحده من خلال مشرفه أو سيتم عبر حفل عام على مستوى المنظمة واستخدام الوثائق الإدارية المطلوبة، وبهذا فوجود استراتيجية تحفيز مصممة بشكل جيد يسهل للقادة تطبيقها وتنفيذها بفعالية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - شرياق وحيد، "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طبية قود كمباني لإنتاج عصير رايمي" اطروحة دكتوراه تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015 ن 2016 ن ص 169.



### خلاصة:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل خلصنا إلى عدة نقاط لعل من أهمها مايلي:

الكفاءة مصطلح شائع في عدة مجالات سواء المجال التربوي أو النفسي وحتى الاقتصادي وهو عبارة عن القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ.

يتقاطع مصطلح الكفاءة مع عدة مصطلحات لعل من أهمها: (المهارة، القدرة، الاستعداد، الانجاز والسلوك)، وتصنف الكفاءة إلى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية.

- إن إدارة الكفاءات تعتبر نموذجا حديثا وفعالا في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تقوم على ثلاث مقاربات (المقاربة التسييرية للكفاءات، المقاربة العملية، المقاربة الاستراتيجية)

- أهم الأنشطة الموكلة لإدارة الكفاءات تتمثل في جذب الكفاءات لاستخدامها في تحقيق التميز بالمؤسسة، ولا يقف دورها في جذب الكفاءات وتوظيفها فقط بل تقييمها وتطويرها وكذا تحفيزها لتفجير كل الطاقات الكامنة للكفاءات وهذه السيرورة تكون منظمة ومدروسة من طرف المنظمة.

# الفصل الثاني

إجراءات التطوير التنظيمي

### مقدمة الفصل:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديا كبيرا في إمكانية البقاء والاستمرار وسط ظروف بيئية تتسم بالديناميكية، وبالتالي لم يعد أمام هذه المؤسسات بديل آخر سوى السعي وراء إحداث تغييرات بعناصرها، بغية مواكبة المستجدات السريعة في محيطها ولضمان إستمرار أدائها الفعال الناجح وحرصها على ضمان مكانتها.

لهذا لجأت إلى التطوير التنظيمي باعتباره أحد أهم عمليات المؤسسة المحورية التي تسعى من خلاله إلى تطوير جوانبها المختلفة، لأنه يهدف إلى زيادة قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات على جميع المستويات فبيئة العمل أصبحت كثيرة التغيير وبصورة مستدامة.

ولإلمام أكثر بموضوع التطوير التنظيمي سنتناول المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي. المبحث الثاني: أساسيات في التطوير التنظيمي.

المبحث الثالث: نظريات التطوير التنظيمي ومجالاته.

## المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

أصبح التطوير التنظيمي للمؤسسات من القضايا الحديثة في مجال الإدارة باعتباره من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن للمؤسسات المعاصرة إعتماؤها في إحداث التغييرات المطلوبة بغية مواكبة التغييرات السريعة في محيطها ولضمان أداء فعال وناجح لاستمرارها ونموها وللوقوف على ماهية التطوير التنظيمي قمنا في مبحثنا هذا بتناول الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي كما قمنا بتعريفه وتحديد أهميته وأهدافه.

### المطلب الأول: الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي.

تعود جذور التطوير التنظيمي الذي بدأت ملامحه المستقلة تظهر في مطلع الخمسينات من القرن الماضي إلى حركة العلاقات الإنسانية متمثلة في تجارب هوتورن التي أجراها ألتون مايو ما تمخض عنها من اهتمام بالعمل الجماعي، وإذا كان الدرس الذي استخلص من تجارب ألتونمايوو بعده روتيلز وبعده بيرغروديكسون من خلال ملاحظتهم العملية هو أن الاهتمام بالعنصر البشري سلبيا كان أم إيجابيا يؤدي إلى زيادة أو إنخفاض الإنتاجية فإن التطوير التنظيمي لم يأتي إلا تكريسا لهذا المفهوم وتطويرا له وقد تبعت دراسات ألتون مايو الدراسات التي قام بها أبراهام ماسلو عام 1970 وفريدريك هيزر بيرج في عام 1966 في مجالات تحديد الاحتياجات الإنسانية والحوافز وسبقهم ماكريجر في عام 1960 وجولندر في 1954 وليكرت<sup>1</sup>.

ويمكن إبراز الجهود الإدارية المصاحبة لتطوير الفكر الإداري في التطوير التنظيمي في تتبع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

**المرحلة الأولى:** وهي المرحلة التي سبقت ظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءا من المدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث كانت بيئة العمل عبارة عن مجتمعات زراعية في أغلبها، كما كان الاعتماد في الإنتاج على وسائل بدائية ولكن مع توفر الموارد المادية والبشرية وكبر حجم المؤسسات وانتشار الفكر الاقتصادي الذي

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوبي، "السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الإنسان والجماعات في المنظمات المختلفة"، ط2، دار النشر، عمان، الأردن، 2000، ص224.

<sup>2</sup> - عماري سمير، كاكي عبد الكريم، "متطلبات إنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 02، 2008م، صص(14-15).

قدمه آدم سميث، ومفاهيم الثورة الصناعية كل ذلك ساهم في تطوير الإدارة وأساليب العمل، وأصبح المجتمع ينتقل تدريجياً من مجتمع زراعي إلى مجتمع شبه صناعي.

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة الفكر الكلاسيكي، حيث قدمت أفكار مثالية في الإدارة، وأعطت الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، وشمل ممارسات وتطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية، وقد بني النموذج الكلاسيكي على أربع محاور رئيسية وهي: تقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والتدرج الهرمي، والمشورة والخدمات المتخصصة، وكان من أهم الجوانب السلبية في هذه المرحلة هو إهمال أحاسيس ومشاعر العنصر البشري، والذي يعتبر من أهم دعائم التطوير التنظيمي والعمل بصفة عامة في المؤسسات.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الفكر السلوكي، وقد ظهرت نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني، وقد برزت أفكار هذه المرحلة إتجاه التطوير التنظيمي في جهود تمثلت في الاهتمام الفردية لعامل في المؤسسة، وأهمية دوره في العملية الإنتاجية مثل تجارب الهوثورن.

**المرحلة الرابعة:** وهي مرحلة صادقت ظهور أسلوب: "التدريب المخبري" في منتصف الأربعينات من القرن العشرين، وجاء بعد ذلك أسلوب "البحث الإجمالي" فالأسلوب الأول: يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم مجال التفاعل والتعلم مع بعضهم، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكه، أما الأسلوب الثاني: فإنه يركز على جماعة العمل و تشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة واستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات بأسلوب علمي خاصة في ما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات.

**المرحلة الخامسة:** وهي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، كما أنها الفترة التي جاءت بعد ظهور الإتجاهات الكلاسيكية والسلوكية فقد جاءت مدرسة إتخاذ القرارات بأفكار كانت لها فاعلية كبيرة في التطوير التنظيمي، وكان من أبرز رواد هذا الإتجاه سايمون وتشستر برنارد، لقد شهدت هذه المرحلة ظهور مدرسة النظم، وهذا الإتجاه يركز على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة، كما ساهم هذا الإتجاه بشكل كبير في التطوير التنظيمي حيث قدم صورة واضحة عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية والجوانب الغير الرسمية في المؤسسات.

المطلب الثاني: تعريف التطوير التنظيمي وصلته ببعض المصطلحات

أولاً: تعريف التطوير التنظيمي

- بالرغم من الإهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه.

- وقد عرّف بأنه: " نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من اجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الإثنين مع ما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث"<sup>1</sup>

- عرّف أيضا على أنه: " جهد مخطط، عبر المنظمة، يدار من قمة المنظمة، بهدف زيادة فاعلية المنظمة وصحتها، من خلال التدخل المخطط، باستخدام معرف علم السلوك"<sup>2</sup>

- وعرف ريتشارد بكهارد التطوير التنظيمي بأنه: " جهد مخطط، واعي على مستوى المؤسسة، ويدر من قبل السلطة العليا، بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية."<sup>3</sup>

والتطوير التنظيمي هو "عملية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب المنظمة (أفراد، جماعات الأفراد، التنظيم نفسه) حيث يمكنها من الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة، كذلك تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - بلال خلف الشكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص24.

<sup>2</sup> - رواية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص353.

<sup>3</sup> - محمد عبد السميع، أحمد طيبة، "أساسيات الإدارة العامة"، ط1، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص262.

<sup>4</sup> - أحمد أحمد ابراهيم، "التطوير التنظيمي للتعليم"، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 1999م، ص07.

وعرف أيضا بأنه: " العملية التي تقوم بها المنشأة حتى يتسنى لها التحرك في الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنشأة"<sup>1</sup>.

- من خلال التعاريف السابقة نفهم أنّ التطوير التنظيمي عبارة عن جهد أو نشاط مخطط يقع داخل المنظمات يتناول بعض عناصرها أو كلها، وهو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف في البيئة المحيطة.

ثانيا: صلة التطوير التنظيمي ببعض المصطلحات يرتبط التطوير التنظيمي بعدة مصطلحات يجد الباحث نفسه مرتكبا بينها التقارب مضامينها و من بين هذه المصطلحات نذكر:

**1- التغيير التنظيمي:** "هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية ولا يستطيع الإنسان التدخل لضبط هذا التغير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته"<sup>2</sup>.

**2- التغيير التنظيمي:** " هو نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم وأشكال جديدة من العلاقات."<sup>3</sup>

**3- التطوير الإداري:** "هو سبل تحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين في الأجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادِم عام وأن المواطن هو المخدوم دون الشعور بأي غضاضة في هذا السلوك"<sup>4</sup>.

**4- الإصلاح الإداري:** "الجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العامة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مختار حسن محمد أحمد محمد، "إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، مصر، 2010، ص49.

<sup>2</sup> - فريد النجار، "التغيير والقيادة والتنمية الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص12.

<sup>3</sup> - محسن الخضري، "إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية"، دار الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 2003، ص16.

<sup>4</sup> - محمد اقربوني، "التطوير الإداري المفهوم والمعوقات وآليات التنفيذ مع إشارة خاصة الأردن"، المؤسسة العربي للدراسات والنشر، عمان، الأردن، 1996، 21.

5- إعادة الهيكلة: "هو مجموع الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين"<sup>2</sup>.

6- إعادة التنظيم: "هو عبارة عن تغيير في الهيكل التنظيمي الإداري والإجراءات ويتمثل عادة في دمج إدارات وأقسام مع بعضها البعض أو رفع مستوى إدارة معينة. أو إدخال إصلاحات وتغييرات في إجراءات الميزانية وشؤون الموظفين من أجل زيادة إستجابة الجهاز الإداري لمراقبة الجهاز التنفيذي ومن أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وجعلها أكثر مهنية"<sup>3</sup>.

7- إعادة هندسة الأعمال (الهندرة): عرّفها "مايكل هامر" بأنها: "إعادة التفكير والتنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات هائلة في مقاييس الأداء كالتكاليف، الجودة، الخدمة، وسرعة الأداء"<sup>4</sup>.

- علاقة (التغير التنظيمي - التغيير التنظيمي - التطوير التنظيمي - الإصلاح الإداري- إعادة الهيكلة- إعادة التنظيم- إعادة هندسة الأعمال "الهندرة") بالتطوير التنظيمي.<sup>5</sup>

- تمثل علاقة التغيير بالتطوير التنظيمي علاقة (السبب بالنتيجة) أو (التابع بالمستقل)، فالتغيير يمثل (نتيجة) للتطوير الذي يمثل (سبب)، أي لولا وجود التطوير (المتغير المستقل) لما حدث التغيير (المتغير التابع) ومن الأمثلة الحية الداعمة لذلك: التغيير التلقائي في هيئة الإنسان من طفل إلى مراهق إلى شاب، ماهي إلا نتيجة لتطوير نمو الإنسان الذي يعد السبب.

- تمثل علاقة (الكل بالجزء) علاقة التغيير بالتطوير أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، إن يمثل (التغيير) الكل لأنه قد يكون مدروسا أو عشوائيا، مخططا أو طارئا، سلبيا أو إيجابيا يمكن التنبؤ بنتائجه ولا يمكن، أما (التطوير) فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط من (عملية التغيير) والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالبا.

<sup>1</sup> - المؤمن وآخرون، "التنمية الإدارية"، دار زهران للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1997، ص50.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، "تقليل العمالة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص73.

<sup>3</sup> - Shafritz, joyr, "the facts on file Dictionary of public administration facts on file publication", New york, 1985,P468.

<sup>4</sup> - سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الملكية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص310.

<sup>5</sup> - طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، "التطوير التنظيمي مدخل تحليلي"، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2010م، ص(41-47).



- يعد التطوير الإداري: أحد الأطر العملية لنشاط التطوير التنظيمي وجزء من أجزاءه يهدف إلى تغيير السلوك الفردي للإرتقاء بمستوى الأداء، لأن عملية تطوير الإدارة وخاصة (العليا) سوف يساهم حتما في تطوير المنظمة ككل متكامل.

- يمثل الإصلاح الإداري أداة لمعالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها وبالتالي تحسين فاعليتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها، أي الإصلاح ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها.

- تجسيد إعادة الهيكلة، تقنية لإعادة بناء مراحل العمل من خلال الأقسام الوظيفية، وإحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

- يعكس إعادة التنظيم، آلية تعتمد لملاحقة التأثيرات على الهيكل التنظيمي والتي تشمل تغيير أهداف المنظمة أو حجمها أو الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها أو التكنولوجيا السائدة فيها.

- تجسيد الهندرة، تقنية متقدمة تحاول الابتعاد عن أساليب الترقيع و الترميم من خلال تبني منظور متكامل ومنهجي في إعادة التفكير الجذري بالعمليات و المراحل المعتمدة وهجرها لصالح عمليات جديدة بالكامل تعطي نتائج تفوق عالي على المستويات المختلفة، أنها مدخل وتقنية تختلف عن التقنيات والمداخل والأساليب الأخرى للتطوير التنظيمي، ومثل استخدامها نقلة نوعية في إنجاز تطوير تنظيمي مهم في العديد من المنظمات العالم الصناعي.

### المطلب الثالث: أهمية التطوير التنظيمي وأهدافه.

#### أولاً: أهمية التطوير التنظيمي.

تكمن أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والإرتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب.

<sup>1</sup> - الصيرفي محمد، "التطوير التنظيمي"، ط1، الدار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006م، ص ص، (31-32).

- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراتة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف، وتنشأ عنها صراعات داخلية.
- **التطوير التنظيمي** يعتبر أسلوب لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية لإثبات القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل وإتخاذ القرارات الملائمة وإستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الإعتبار التحديات التي تواجه المنظمة.
- في حين تتمثل أهمية التطوير التنظيمي عند أحمد ضيف في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- **التطوير التنظيمي باعتبار منهج تربوي:** هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود ويزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة التعامل مع التحديات الشريعة المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الإتجاهات الثورية وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير والتنظيم والاستتلاشي.
- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعة الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المتطلبات على تغيير استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة، التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.
- **التطوير التنظيمي باعتبار منهج صحي:** يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف

<sup>1</sup> - أحمد ضيف، "التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال"، مجلة دفات اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018، ص352.

التنظيمي المتمثلة في (الإنحدار، الوهن، الموت)، والملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

- **منظمات البقاء:** وهي تبني برنامج التطوير التنظيمي باستمرار لإحداث مقاصد التغيير المختلفة.
  - **منظمات الفناء:** وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والذي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فناءها.
- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ أبناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة ووصولاً إلى الصورة المستقبلية.

### ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي

يلخص جون شيرود (John Sherwood) أهداف التطوير التنظيمي بالآتية:<sup>1</sup>

- 1- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في مختلف المستويات في التنظيم.
- 2- إيجاد إنفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.
- 3- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- 4- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الإنتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- 5- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- 6- زيادة فهم عمليات الإنصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.
- 7- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف "Management by Objective" بدل الإدارة بالأزمات "Management By Crisis"

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الإنسان والجماعات في المنظمات المختلفة"، مرجع سبق ذكره، ص 250.

8- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكتملا لها.<sup>1</sup>

كما بين فداء محمود حامد أن للتطوير التنظيمي مجموعة من الأهداف تتمثل في:<sup>2</sup>

1) إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في أرجاء المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية.

2) إنشاء مناخ مفتوح لحل المشكلات في المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح إختلاف الرأي بصراحة ووضوح، ليحل محل الإنجاء الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.

3) تحديد مسؤولية إتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث تكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

4) زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيرها السيئة.

5) زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجماعة ونتائجها المحملة على الأداء، وبتغيير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الإتصال، التأثير، المشاعر، نماذج القيادة وصرامتها، أساليب قيادة الصّراع... إلخ) .

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الإنسان والجماعات في المنظمات المختلفة"، مرجع سبق ذكره، ص250.

<sup>2</sup> - فداء محمود حامد، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2012، ص ص 62-63.

### المبحث الثاني: أساسيات في التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي ثمرة من ثمار التطورات العالمية كما أنه أحد أهم الأساليب التي تساعد المؤسسات على مجاراة التغيرات، السريعة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية بغية حل المشكلات والعراقيل التي تواجهها وذلك باستخدامها الجيد للتكنولوجيا وتسييرها المحكم للتغيرات، خدمة لغاياتها وتحقيق أهدافها سواء أكان زيادة الإنتاج، أو ضمان للمكانة وللوقوف على أهم أساسيات التطوير التنظيمي قمنا في هذا المبحث بتقديم مبرراته ومراحلها وكذا وقفنا على خصائصه ومبادئه وأخيرا وضعنا أهم استراتيجياته والمنافع المرجوة منه.

### المطلب الأول: مبررات ومراحل التطوير التنظيمي

#### أولاً: مبررات التطوير التنظيمي

من أهم المبررات التي تستدعي القيام بالتطوير التنظيمي نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية نظرا لعدم المعرفة الدقيقة لخطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسة أو بسبب تعدد المستويات الإدارية وتداخل الاختصاصات، وعدم الإلتزام بمبدأ وحدة مصدر الأمر أو مصدر التوجيه، وهذا ما قد يؤدي إلى حدوث بعض الصراعات التنظيمية التي من الممكن أن يكون لها تأثير سلبي على فعاليته الأداء.
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة بسبب إنتهاج الإدارة أسلوب مركزي في التعامل مع العاملين من جهة، ومن جهة أخرى فإن تزايد إهتمامات العاملين نحو الحصول على المزيد من الاستقلالية في أداء أعمالهم ورغبتهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات مع من هم في مستوى أعلى منهم، يعتبر من بين الأمور التي تستدعي حاجة المؤسسات إلى القيام بالتطوير التنظيمي من خلال تفويض المزيد من السلطات.
- كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها بالإضافة إلى تعاظم مسؤولياتهم وارتباطها بحاجات المجتمع، يتطلب دوام التغيير في الهياكل التنظيمية ومتابعة التطورات لتحسين النوعية و تخفيض التكاليف، وزيادة الإنتاج والتقليل من معدلات الشكاوي للزبائن، وبالتالي تحسين أداءها وقدرتها على المنافسة.

<sup>1</sup> - نواف بن سعد بن عبد الله، "إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة"، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص33.

- كثرة غياب العاملين نتيجة اللامبالاة والإهمال لديهم من الأمور التي تؤثر على مستوى إبداعهم وحماسهم وإنتاجهم في العمل وبالتالي لا يوجد من سبيل أمام المؤسسة إلا التطوير التنظيمي من أجل مختلف المشاكل الداخلية التي تعاني منها.

- السعي للتخلص من نقاط الضعف في المؤسسة من خلال العمل على رفع مستوى العاملين والاستخدام الفعال للتكنولوجيا.<sup>1</sup>

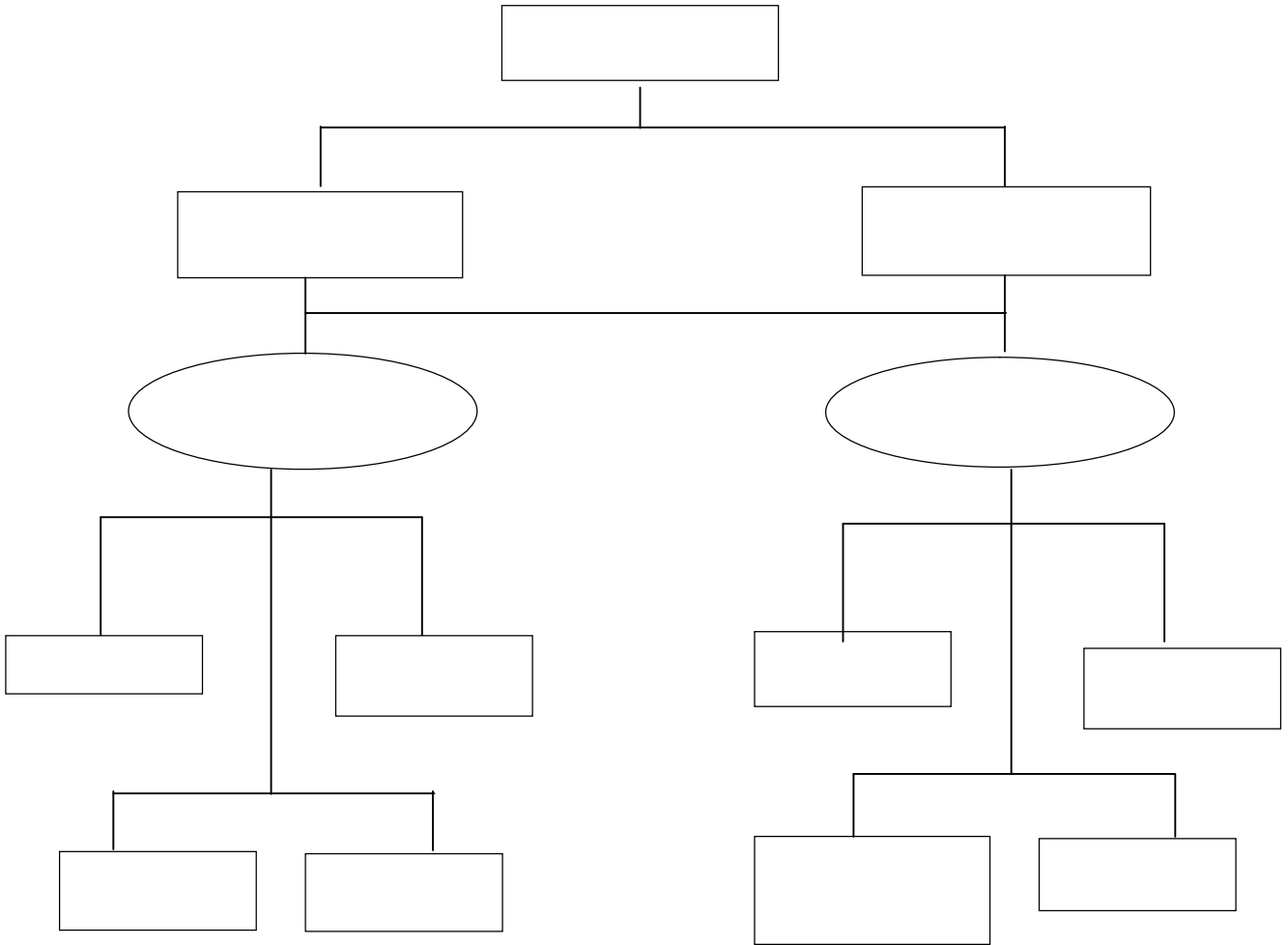
في حين يرى عبد الرحمان توفيق أن مبررات التطوير التنظيمي تتمثل في:<sup>2</sup>

- إنخفاض الأرباح نتيجة إخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها.
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة بانتهاج الإدارة أسلوب منهجي في التعامل مع العمال ورفض الرقابة ما تشكل نوعاً من الاضطرابات في العلاقات البيئية.
- عدم القدرة على المنافسة فلا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد هو التطوير الكلي والتحديد الشامل لكل عناصر ومقومات المنظمة.
- كثرة غياب العاملين نتيجة اللامبالاة والإهمال لديهم فيخفض إبداعهم وحماسهم وإنتاجيتهم في العمل.
- زيادة معدلات الشكوى للزبائن الذين يمثلون الاهتمام الأول من وراء وجود المنظمة وهذا ناجم عن مشاكل داخلية تعاني منها المنظمة.
- أسباب خارجية بيئية كزيادة المنافسة مقابل نقص في أداء المنظمة .
- يمكن توضيح هذه المبررات في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - نواف بن سعد بن عبد الله، "إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان توفيق، أساليب إحداث التغيير في المناهج التدريبية المتكاملة"، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، مصر، 2004، ص06.

الشكل (01-02) مبررات التطوير التنظيمي في المؤسسات



المصدر: عبد الرحمان توفيق، "أساليب إحداث التغيير في المناهج التدريبية المتكاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 07.

من خلال الشكل نتخلص لنا مبررات التطوير في أسباب داخلية تتمثل في تخلف تكنولوجي ونقص الخدمات وإنخفاض الطلب وتدخل حكومي أو أسباب خارجية سواء كانت طريقة الصنع وسرقة الخامات واتجاهات العاملين وإدارة جديدة كل هذه المبررات هي التي تستدعي لجوء المؤسسات إلى التطوير التنظيمي.

### ثانيا: مراحل التطوير التنظيمي

حتى تقوم المنظمة بعملية التطوير التنظيمي عليها اتباع مجموعة من المراحل وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- مرحلة الاستشارة والجذب (مرحلة الإذابة):** في هذه المرحلة تثار أذهان أفراد المنظمة وجماعاتها لضرورة الحاجة إلى التطوير من خلال جذب انتباههم إلى المشكلات التي تعوق تقدمهم في العمل، حيث يتم إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشكلاتهم.

**2- مرحلة التغيير (مرحلة الإبدال):** يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والاجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي بالمنظمة، وتعتبر هاته المرحلة مرحلة تعلم أيضا، أين يكتسب الأفراد وجماعات العمل أنماطا جديدة من التصرف والسلو تساعدهم على مواجهة مشكلاتهم في التغيير نحو الأحسن، كما تهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها.

**3- مرحلة التثبيت (مرحلة التجميد):** بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه، أي حماية التغيير وصيانتته والحفاظ على المكاسب والمميزات التي حقق من التطوير التنظيمي، وكذا خلق توازن جدد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة.<sup>2</sup>

ويرى خالد عبد الوهاب أن مراحل التطوير التنظيمي تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

**الدراسة التشخيصية:** هناك ثلاثة محاور أساسية تنطلق منها عملية التطوير التنظيمي وهي الإنسان نظم العمل ومعدات وتسهيلات العمل ولذلك لابد في هذه المرحلة التعرف على هذه المحاور وتناولها من أجل إحداث التغيير و اكتشاف فرص التطوير.

**وضع خطة التطوير:** ويتم ذلك بناء على الأهداف والامكانيات حيث أن هناك بعض الحقائق التي يجباتوفر في الخطة المراد وضعها وهي :

- يجب أن تكون الخطة محددة ومفيدة وزمنية ومكتوبة و موثقة وممكن مراجعتها.
- قابلة للتحقيق وذلك من حيث التكلفة والمكانات المتاحة.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس.

<sup>1</sup> - عاطف محمد عوض، "دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الاول، 2012، ص 416.

<sup>2</sup> - عاطف محمد عوض، "دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي"، مرجع سبق ذكر، ص 416.

<sup>3</sup> - خالد عبد الوهاب الزيد، "القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص



- أن تكون ذات مساحة زمنية محدد.

- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.

**التهيئة لقبول التطوير ورعايته:** من المحاور الأساسية لعملية التطوير هو الفرد في المنظمة حيث يعمل الفرد دائماً على مقاومة التطوير وحرارته ولذا لا بد من العمل على تهيئة هؤلاء الأفراد لعملية التطوير حتى وإن كان الأفراد يتوقعون هذا التغيير أو التطوير لأنه بدون مساعدة هذا الركن لن تنجح عملية التطوير.

**المتابعة التصحيحية:** تكون المتابعة خاصة بالأهداف المتعلقة بعملية التطوير وحتى تكون عملية المتابعة ممكنة وفاعلة وخاصة للقياس لا بد أن تكون الأهداف محددة بدقة.

### المطلب الثاني: خصائص التطوير التنظيمي ومبادئه

#### أولاً: خصائص التطوير التنظيمي

تعددت خصائص التطوير التنظيمي في أدبيات الإدارة ولعلّ أكثرها شمولية ما ذكره الطجمن أن: خصائصه من ما يلي:<sup>1</sup>

- ذو طابع علمي، يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بمرحلة التشخيص، ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.
- عمل مخطط طويل الأجل، يقوم على قاعدة من المعلومات للتغيير، تشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري ويشمل التنظيم ككل، لذلك فهو يستغرق عدداً من السنوات.
- موجه نحو حل المشاكل التنظيمية لتحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم.
- يعكس منهج التّظم، ويهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم.
- الإ اعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم، حيث يتعلم المشاركون في مراحل التطوير من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية.
- الحاجة لخبير التغيير، تحتاج عملية التطوير إلى خبير تغيير من داخل التنظيم وخارجه، يقوم بإحداث وتنفيذ وتنسيق عملية التغيير.

<sup>1</sup> - بدرية بن صالح بن عبد الله الشمري، "تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية (آفاق)"، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، أكتوبر 2018، صص (67-68).

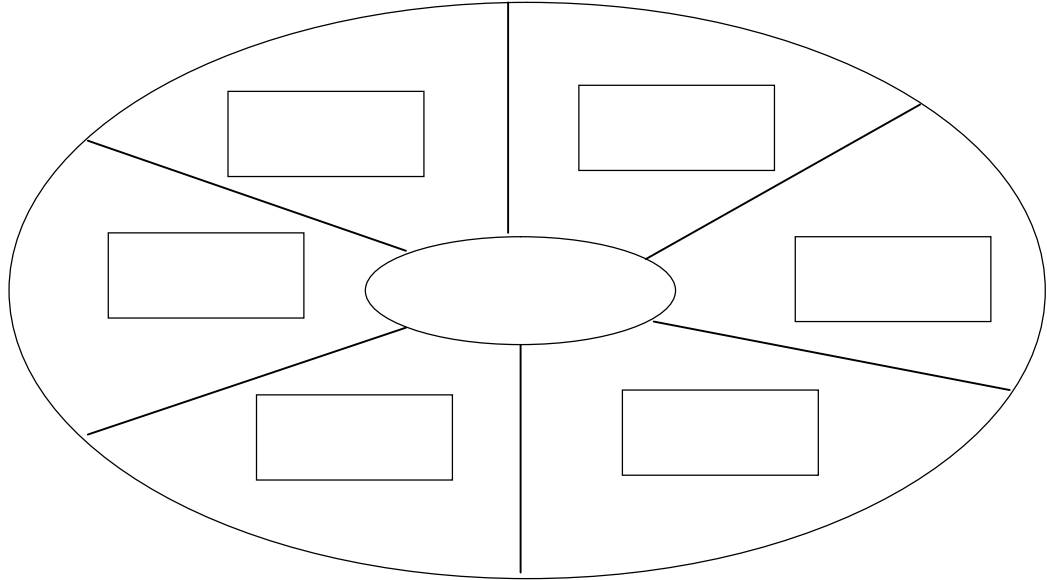
- يعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة، وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>
- ويشير "نيوس تروم" و "ديفر" (neystrom et davirs) إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي والمتمثلة في:<sup>2</sup>
- **القيم الإنسانية:** يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية ومعتقداته وإيجابياته حول إمكانية ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة إتخاذ الفرصة للفرد وأنه المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون والاتصال والثقة المتبادلة بين الأفراد.
- **التأكيد على عملية حل المشكلات:** تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلّها بدلا من مناقشتها ونظريتها.
- **التغذية الراجعة:** يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم بينون عليها قراراتهم.
- **الاتجاه الموقفي الشرطي:** يتف التطور التنظيمي بالمرونة ومواقع العملية حيث تكيف استراتيجية ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.
- **التعليم على طريق الخبرة/ التجربة:** ويعني أن الافراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الانسانية التي يواجهونها أثناء العمل.
- **التدخل / التغيير على مستويات عديدة:** إن الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فعالية وأن المنظمة ستستمر في التعلم والتكيف والتحسين، وإنّ التطوير المنظمة يمكن ان يحدث من خلال الاعتراف بان المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد، وبين الأفراد والجماعات وبين الجماعات والمنظمات.

<sup>1</sup> - بدرية صالح بن عبد الله الشمري، "تصور مفتوح للتطوير للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية (آفاق)، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

يمكن تلخيص كل هذه الخصائص في الشكل التالي:

الشكل (02-02): نموذج "نيوس تروم" و "ديفز" لخصائص التطوير التنظيمي.



المصدر: بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 30.

من خلال الشكل يتضح أنّ نيوس تروم وديفز استنبطوا أن للتطوير التنظيمي ستة خصائص مترابطة فيما بينها تمثل صفات قو ويمكن إعتبارها الركائز الضرورية لأي عملية تطوير ناجحة.

### ثانيا: مبادئ التطوير التنظيمي

تمثل مبادئ التطوير التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- **السلطة:** سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا وهي التي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.
- **المسؤولية:** إنّ مسؤولية التطوير التنظيمي مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة هياكل ومجموعات وأفراد بشكل نسبي متفاوت.
- **الاستمرارية:** وتمكن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار يبين حركية البيئة واضطرابها.

<sup>1</sup> - الطحج عبد الله بن عبد الغاني، "السلوك التنظيمي: (المفاهيم، النظرية، التطبيقات)" دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003، ص (304، 305).

- **التكاملية:** إن تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والأفراد بغية الوصول إلى بيئة تنظيمية فعالة.

- **التنقل بين الوظائف:** والهدف من ذلك الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.

- **إكتساب مهارات جديدة:** أي أن تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على انه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.

- **الالتزام بالتكنولوجيا:** إن كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره يتوجب التخطيط للأمور التالية:

- الالتزام بوضع الأهداف طويلة المدى.

- الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف .

- الالتزام في الاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.

- الالتزام بتوفير القوى العملية المتخصصة.

- **التعليم والتدريب:** إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فإن عملية التطوير لا تقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والاجرائية بل أيضا على الالتزام المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل.

**المطلب الثالث: استراتيجيات التطوير التنظيمي ومنافعه.**

**أولا: استراتيجيات التطوير التنظيمي.**

- يعتمد التطوير التنظيمي على البعد الاستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية وبالنظر لما يحرص عليه رجال التطوير التنظيمي هو التغيير المستمر وصولا إلى المنظمات تستطيع أن تتعامل مع المستقبل بعقلية عملية احترافية تعتمد على البعد الاستراتيجي، ويمكننا أن نميز بين أربعة بدائل استراتيجية لنطاق التطوير التنظيمي وكما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أفنان عيد علي العزي، " قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السابع عشر، جامعة الكوفة، العراق، 2010م، ص ص 193-194.

**1- استراتيجية التطوير الجزئي:** تركز على جهود التطوير التنظيمي التي تنصب على عدد قليل من العناصر وتختار عدد محدود من المنظمات وعلى ضوءها يتم (إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، أو تدريب الإدارة العليا، أو تطوير نظم المعلومات)، فهي محدودة النطاق وأثرها على مستوى الإدارة محدودة.

**2- استراتيجية التطوير الأفقي:** تركز على جهود التطوير التنظيمي التي تنصب على عدد محدود من العناصر لكن التطوير يؤثر على كل أو أغلب المنظمات مما يضع حدود على الفعالية النهائية لجهود التطوير ومنها (وصف وتوصيف الوظائف).

تطوير الهياكل التنظيمية للمنظمة) وعليه يعاني النظام الإداري من قصور شديد يقتضي علاجه أفقياً يشمل معظم جوانب المنظمة.

**3- استراتيجيات التطوير القطاعي:** تركز على جهود التطوير التنظيمي التي تختار عدداً محدوداً من المنظمات وترتكز على (متطلبات التطوير، رفع مستوى أدائها)، وتحتوي هذه الاستراتيجيات على أغلب أو معظم العناصر الحرجة المكونة للأداء التنظيمي من خلال تشخيص مواطن الضعف في الأداء، عليه تعتبر نموذجاً للتطوير المتكامل في النظام الإداري، ويشمل (تشخيص ودراسة احتياجات التطوير للهيكل التنظيمي و الوظيفة، وأنظمة التخطيط، ونظم معايير الرقابة، وتقييم الأداء، وهياكل الأجور، والحوافز، ومعايير اختيار القيادات)

**4- استراتيجية التطوير الشامل:** تركز على جهود التطوير التنظيمي لمختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية كل أو أغلب مجالات المنظمة ويعتمد على نجاحها على (الإدارة السياسية، المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم التطوير، فعالية الدور الرقابي، تطوير وتغيير النظم).

### ثانياً: منافع التطوير التنظيمي

تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلتبنيه من خلال الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

**بالنسبة للعاملين:** نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب

<sup>1</sup> - محمد راتول، أحمد مصنوعة، "متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دار التل للطباعة، البلدة، الجزائر، 2011، ص (117-118).

في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

إن إلتزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

**بالنسبة للعملاء:** في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير والتطوير التنظيمي فأساليب المواصلات والاتصالات الحديثة والحاسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق والأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسؤولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضا العميل الصدارة في استراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب و بالكمية المناسبة وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم اشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة .

**بالنسبة للمنظمة:** لكي تكون المنظمة متميزة حقيقية يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتغيير والتطوير على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية والطلبات... إلخ.

### المبحث الثالث: نظريات التطوير التنظيمي ومجالاته

التطوير التنظيمي هو إنطلاقة فكرية وخطوة عملاقة في مجال الإدارة الحديثة للمؤسسات كونه ظاهرة متعددة الوجوه ومتشعبة الأساليب واضحة المعالم والنتائج، يتميز بمرونته ونظرياته المتنوعة، هذا ما جعل من التطوير التنظيمي أمراً ضرورياً لمختلف المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنشطتها وألوانها، وفي مبحثنا هذا لخصنا أهم نظريات التطوير التنظيمي وكذا أهم أساليبه وكذا وقفنا على مجالاته وعناصره وأخيراً قدمنا الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى اللجوء إليه فأهم المعوقات التي قد تقف عائقاً أمامه.

#### المطلب الأول: نظريات التطوير التنظيمي وأساليبه.

##### أولاً: نظريات التطوير التنظيمي

يمكن تصنيف نظريات التطوير التنظيمي إلى:

##### 1- النظريات التقليدية: تركز النظريات التقليدية على مدخلين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

أ) المدخل الهيكلي: وهو أكثر الاتجاهات رواجاً، ومبدأه يقوم على أنّ عمليات التطوير التنظيمي يمكن أن تحقق أهدافها إن وعي تخطيط وتصميم الهياكل، وتحديد دائرتي السلطة والمسؤولية، وتحقيق التخصص الوظيفي، ووجود نظام رسمي للاتصالات، وهذا الاتجاه يؤكد اللامركزية ويحدد الأقسام وفيه نظام مراقبة صارم، كما يركز هذا المدخل على الجانب الساكن، أي يتجاهل أن المؤسسة نظاماً مفتوحاً على بيئتها، ويركز على القيود الإجرائية ولا يضع الفرد في موضع مؤثر.

ب) المدخل القانوني: يركز هذا المدخل على وضع تشريعات قانونية واضحة ومحددة، تبين الحقوق، الالتزامات، الصلاحيات، الاختصاصات، وكذلك تعديل القوانين والأنظمة عند الحاجة وعليه يمكننا القول أنّ الاتجاه يحد من قدرات التجديد والإبداع لدى العاملين كما أنه لا يعير البيئة اهتماماً.<sup>2</sup>

2- النظريات الحديثة: لقد استفادت النظريات الحديثة كثيراً من النظريات التقليدية وأضافت عليها تحسينات، وتبنت مجموعة اعتبارات أهمها التحول من النظرة التقليدية للإنسان باعتباره سلبياً، وغير قادر على العمل، والنظر إليه نظرة شمولية من حيث القدرات والدوافع والاتجاهات، وأنّ القيادة لا يمكن أن تقوم

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف وسلمان اللوزي، "التنمية الإدارية والدول النامية"، دار مجدلوي، عمان، الأردن، 1993، ص70.

<sup>2</sup> مهدي حسن زوليف وسلمان اللوزي، "التنمية الإدارية والدول النامية"، مرجع سبق ذكره، ص71.

بعملها دون الاستعانة بالأفراد للحصول على تأييدهم، واستخدام المركز الوظيفي لأغراض تنظيمية بدلا من اعتباره وسيلة سلطة أوجاه، وتحقيق أساليب الرقابة والتحكم، واستبدالها بالتوجيه والارشاد، فضلا عن تنمية الاتصالات المفتوحة واعتبار المؤسسة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها البعض.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ما سبق فإنّ النظريات الحديثة تركز على الإتجاهات التالية:

أ- **تخطيط وتطوير العنصر البشري:** وذلك بالتركيز على احتياجاته وقيمه وأفكاره، وفهمها وتوجيهه من خلالها نحو العمل، والتركيز على الفرد باتجاهين التنظيمي وهو القدرات والمهارات والجانب الشخصي وهو الأفكار والمبادئ.

ب- **تنمية المؤسسات:** من خلال فهم السلوك الإنساني كأساس لتحسين وتطوير العمل بإتجاه تحقيق الأهداف، ركزت على أساليب القيادة، وأنّ الإنسان هو مصدر الإبداع ويجب العمل، وليس ضد المؤسسة، كما أنّ أغلب المشكلات في المؤسسات مصدرها الاتصال، لذا لا بد من تحسين طرقه، ولا بد من إتخاذ العلوم السلوكية كإطار للتطوير الإداري.

ت- **تحليل النظام:** وهو مدخل تحليلي يعرف النظام ككيان موحد منظم مركب يجمع ويربط بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحد وهذا يعد مدخلا شاملا لتخطيط التطوير، ويعتمد على الخبرة، ويأخذ البيعة في الحسبان، ويستغل الطاقات البشرية، ويستخدم أساليب رقابية جيدة، ويقلل من هدر الموارد.

ث- **منهجية البحث العلمي:** باعتبار أن القرار الإداري هو من مستلزمات التطوير، فقد اعتمد المنهج العلمي لاتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة، وهذا يعني اتباع منهجية محددة تبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحليلها، وتحديد بدائلها، ويليها اختيار البديل، ثم التنفيذ والمتابعة.

ثانيا: أساليب التطوير التنظيمي.

من أهم أساليب التطوير التنظيمي نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عماري سمير، "دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة": مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2012-2013، صص(59-60).

<sup>2</sup> - قادية ابراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، صص34.



- التاهيل والتدريب: وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه يواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك ليقف مع اتجاهات العمل.
  - الاختيار والتعيين: وهو مدخل يعني باختيار أفضل المؤهلات والخبرات، واستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في التنظيم.
  - الأجور والمكافآت والحوافز: ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز لوضع إنتاجية العناصر البشرية، وتنشيطها، وتحسين نوعيتها، والمساعدة في التوجه نحو التطوير.
  - مدخل النظم الشاملة: وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل ك معالجة للتطوير الإداري.
  - توصيف وتطبيق الوظائف: ويتم من خلاله تحديد المهارات، والمؤهلات والواجبات الملحقه بكل وظيفة، وهذا يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.
  - تنشيط الاجراءات: وعلى أساسها التأكد من سلامة الاجراءات، وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في المحيط، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها.
  - القوانين والأنظمة: ويتم من خلال إصدار قوانين جديدة، أو تعديل القديمة منهم لتدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة، وعادة تختص بتنظيم المؤسسات نشائها، أو نشاطاتها.
  - الهياكل التنظيمية: ويتم هنا معالجة الاختصاصات، والصلاحيات وعلاقة الأقسام مع بعضها، ووجود تشكيلات إدارية مترابطة، وتسلسل هرمي لكل مستوى.
  - الأبحاث: تتخذ الأسلوب العلمي منهجا لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية وتقوم بها عادة مراكز و وحدات مختصة بالتطوير والاستثمارات.
- المطلب الثاني: مجالات التطوير التنظيمي و عناصره.**

أولاً: مجالات التطوير التنظيمي.

قسم فرنش و بل (French and Bel) في سنة 1999 التطوير التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد و هي:

1- الأفراد: أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل و أهم عناصره على الإطلاق، و يمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم و إدراك احتياجاتهم و أنماط شخصياتهم و دوافعهم و قدراتهم

2- اتجاهاتهم و مواقفهم و فرص مشاركتهم في صنع القرارات و حل المشكلات، و من ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة و كذلك روح العصر و متغيرات الحياة<sup>1</sup>.

2- **جماعات العمل:**<sup>2</sup> جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيق الأهداف المكلفة بها. ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حلّ النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن توثيق الصّلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها.

3- **التنظيم نفسه:** ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة مهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار والبحوث والتدريب و الاستشارات.

وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي (organizational climate) السائد في المنظمة والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس وتأثير على دوافعهم وسلوكهم.

<sup>1</sup> - ناصر جوادات وآخرون، "إدارة التغيير والتطوير"، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 111.

<sup>2</sup> - محمد عبد السميع، عبد الفتاح الفولي، "نحو نموذج تطوري للجماعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات"، المؤتمر العربي الأول للتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص 06.

ثانيا: عناصر التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر متميزة ومتداخلة هي:<sup>1</sup>

**1- التغيير المخطط:** بغية التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط به وتشمل هذه المقدرة الاستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغيير في البيئة النشطة.

**2- الاستشارة:** حيث تساهم الاستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتغيير، وهناك عدة أساليب الاستشارة.

**أ- الأسلوب الأول:** موجه للعمل حيث يكون المستشار خبير فني.

**ب- الأسلوب الثاني:** موجه نحو أداء العمل يستخدم غالبا كأنشطة للتطوير ويكون التوجه نحو كيفية أداء العمل.

**3- تثقيف التنظيم:** حيث يتضمن التطوير التنظيمي تثقيف أعضاء التنظيم وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التطوير التنظيمي تشمل تغيير الأداء والمعتقدات والسلوك.

**المطلب الثالث: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي ومعوقاته**

**أولا: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي**

عملية التطوير التنظيمي لا تحدث تلقائيا وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة بالمنظمة، والتي لا يمكن حلها والتعامل معها إلا بالتطوير التنظيمي، وقد قسمت إلى قسمين: متغيرات داخلية ومتغيرات خارجية.<sup>2</sup>

**المتغيرات الخارجية:** وهي المتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها:

- زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المنافسين.
- الثورة التكنولوجية الهائلة.
- التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد، بسبب إنتشار العولمة.
- التغيير في هيكل القيم الاجتماعية والثقافة الاجتماعية.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص 420-421.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص (435-436).

المتغيرات الداخلية: عبارة عن متغيرات تحصل في البيئة الداخلية للمنظمة ويمكن إيجازها فيما يلي:

- تغير في الإنتاج والآلات والمنتجات.
- التغير في إجراءات وأساليب العمل.
- التغير في كل وظائف التنظيم والتنسيق والرقابة.
- التغير في الوظائف وعلاقات العمل.
- التغير في علاقات السلطة والمسؤوليات، والمراكز والنفوذ.

### ثانياً: معوقات التطوير التنظيمي

يسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين العلاقة بين الأفراد ولكن قد يعيق ذلك بعض المعوقات والتي يمكن تصنيفها في خمسة معوقات وهي:<sup>1</sup>

**1- المعوقات البشرية:** ويندرج ضمنها مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير نتيجة إرتياحهم للمألوف والخوف من المجهول، بالإضافة إلى نقص القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية عليا.

**2- المعوقات البيئية:** وتتعلق بالبيئة القانونية والأوضاع السياسية والأزمات الاقتصادية وغيرها من العوامل المتغيرة باستمرار التي تحيط بالمؤسسة وتعرقل عملية التطوير.

**3- المعوقات الفنية والمادية:** وتشمل ضعف الامكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التطوير التنظيمي فعلى سبيل المثال قلة الوسائل التكنولوجية وعدم الاهتمام بتهيئة العاملين وتدريبهم على التقنيات الحديثة له أثر بالغ في عملية التطوير.

### 4- المعوقات الاجتماعية:

حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً في تقبل الأفراد للتطوير التنظيمي، فعلى سبيل المثال قلة الوسائل التكنولوجية وعدم الاهتمام بتهيئة العاملين وتدريبهم على التقنيات الحديثة له أثر بالغ في عملية التطوير.

**5- المعوقات التقنية:** وتشمل عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة، وتراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

<sup>1</sup> - دودين أحمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 58-59.

### خاتمة الفصل:

- من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل خلصنا إلى عدّة نقاط لعل من أهمها ما يلي:
- لم يكن التطوير التنظيمي وليد الصدفة بل جاء نتيجة جهود إدارية وله جذور تاريخية التي أظهرت أن ملاحظته ظهرت في مطلع الخمسينات ومازالت الجهود دائبة في تطويره.
  - التطوير التنظيمي هو جهد مخطط يقع داخل المنظمة يتناول عناصرها أو كلها، وهو عملية لازمة وضرورية.
  - يعمل التطوير التنظيمي على دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، وكذا رفع الإنتاجية كمًّا ونوعًا وتقليل هدر الأموال.
  - نميز بين أربعة بدائل استراتيجية لنطاق التطوير التنظيمي، استراتيجية التطوير الجزئي، استراتيجية التطوير الأفقي، استراتيجية التطوير القطاعي، استراتيجية التطوير الشامل.
  - حتى لو كان التطوير التنظيمي يسعى جاهداً إلى تحسين العلاقة بين الأفراد إلى أنه يتلقى عدة عراقيل خلال مهمة هذه لعل من أهمها: معوقات بشرية، معوقات بيئية وكذا فنية ومادية وأخيراً معوقات اجتماعية وتقنية.

# الفصل الثالث

دور إدارة الكفاءة في التطوير

التنظيمي

### مقدمة الفصل :

تواجه الجامعة الجزائرية في الوقت الحالي العديد من التحديات فرضتها عليها العولمة والتقدم التكنولوجي الحالي، وبغية مسايرة الركب، تحاول الجامعة اليوم تفعيل إستراتيجيات جديدة بتحسين النظم الإدارية وتحسين أداء كفاءتها وبغية التوسع أكثر في مهام إدارة الكفاءات في الجامعة قمنا في هذا الفصل بتطبيق عملي لإدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت، بإعتبارها نموذجا فعال لتفسير تأثير الكفاءات على التطوير التنظيمي داخلها.

ولذلك قسمنا فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث هي كالآتي :

**المبحث الأول:** تقديم عام لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت

**المبحث الثاني:** الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

**المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

## المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت

تعتبر الجامعة مؤسسة اجتماعية وتكوينية تعمل على تأهيل الطلاب للمضمار المهني، كما تهدف إلى تكوين تقنيين وإطارات وكفاءات سامية في المجتمع، ولعلّ الجامعة الجزائرية اليوم تقف أمام الكثير من التحديات لتحسين خدماتها التعليمية وتطوير مواردها وللوقوف على دور الكفاءات في التطوير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت قمنا في هذا المبحث بتقديم نبذة عن الجامعة كما قمنا بالوقوف على ماهية الجامعة وأخيرا قمنا بتقديم الهيكل التنظيمي للكلية.

### المطلب الأول: نبذة عن جامعة تيارت

#### أولا تعريف الجامعة

لقد تعددت المفاهيم واختلفت حول تحديد مصطلح الجامعة ومن بين التعاريف المتعلقة بمفهوم الجامعة اعتبارها على أنّها "جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والمجتمعات"<sup>1</sup>، ويرى علماء التنظيم التربوي أنه يوجد تعريف قائم بذاته لمفهوم الجامعة، لذلك فإن كل مجتمع ينشئ جامعته و يحدد لها أهدافها بناء على ما تمليه عليه مشاكله وطموحاته وتوجهاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية"<sup>2</sup>

#### ثانيا: نبذة عن جامعة تيارت

مرت جامعة تيارت خلال مسار نشأتها وتطورها إلى غاية يومنا هذا، وفق تتابع بالتواريخ التالية:<sup>3</sup>

1980-1981: إنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن أوّل تسجيلاته أكثر من 1200 طالبا.

1984-1985: تم حل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي.

المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت.

<sup>1</sup> - تركي رابح، "أصول التربية والتعليم"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص77.

<sup>2</sup> - فيصل ديلو، وآخرون، "المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة"، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص78.

<sup>3</sup> - الموقع الرسمي لجامعة تيارت، تاريخ الإطلاع: 2021/05/23 على الموقع <http://www.univ-tiaret>



1992: أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-298 المؤرخ في 1992/07/07، وتمّ ضمّ المعهدين واللذين كانا يتمتعان بالاستقلالية البيداغوجية والإدارية والمالية ووضعاً تحت وصاية إدارة مركزية واحدة.

2001: صدور المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 2001/09/18م، المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تحتوي ثلاث كليات (كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية العلوم وعلوم الهندسة وكلية العلوم الزراعية والبيطرة).

2010: صدور المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في: 2010/01/25، الذي انبثق عنه خلق 06 كليات جديدة ومعهد (كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ومعهد البيطرة).

2013: تم إعادة هيكلة الجامعة طبقاً للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في 2013/03/14 المتضمن إنشاء جامعة تيارت، والذي انبثق عنه 08 كليات ومعهدين.

- كلية العلوم التطبيقية، كلية علوم المادة، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية علوم الطبيعة والحياة وكلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغة، معهد علوم البيطرة معهد التكنولوجيا.

- وعليه فإن مديرية جامعة تيارت أصبحت تضم أربع نيابات مديرية:

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج.

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية.

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثالثاً: دور الجامعة

للجامعة دوران رئيسيان: دور في التنمية العلمية المعرفية البحثية، دور في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

**1- التنمية العلمية المعرفية البحثية:** يهدف التعليم الجامعي إلى تنمية شخصية الطالب تنمية شاملة ومتكاملة في جميع جوانبها، إذ يكسبه تحصيل المعارف وتكوين إتجاهات جيدة وكذا إكسابه أفكار قد يعتمد على المنطق العلمي من خلال الحوار والتفاعل، إضافة إلى تأكيد معارف جديدة، وتعد هذه العملية أو المهمة التعليمية الأولى إحدى الوظائف الرئيسية التي تؤديها الجامعة في تنمية القوى البشرية المؤهلة لتحقيق البحث العلمي لأنها السبيل الوحيد لرفع المستوى العلمي فيها، وزيادة حصيلتها من المعلومات والمعارف الإنسانية في مختلف المجالات.<sup>1</sup>

**1- التنمية الاقتصادية والاجتماعية:** يتلخص دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية في ثلاث وظائف هي:<sup>2</sup>

- تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والإدارية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتنشيط خططها.

- القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في سبيل النمو الاقتصادي والاجتماعي والبشري.

- ترسيخ النظم والمعايير والاتجاهات اللازمة لتشجيع التقدم.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.**

**أولاً: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

- تم إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد إعادة هيكلة جامعة ابن خلدون بموجب المرسوم الرئاسي رقم 37-10 بتاريخ 09 صفر 1441 الموافق لـ 10 يناير 2010، والذي يعدل ويكمل المرسوم التنفيذي رقم 271-01 المؤرخ في: 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 2001/09/18 بشأن إنشاء جامعة تيارت.

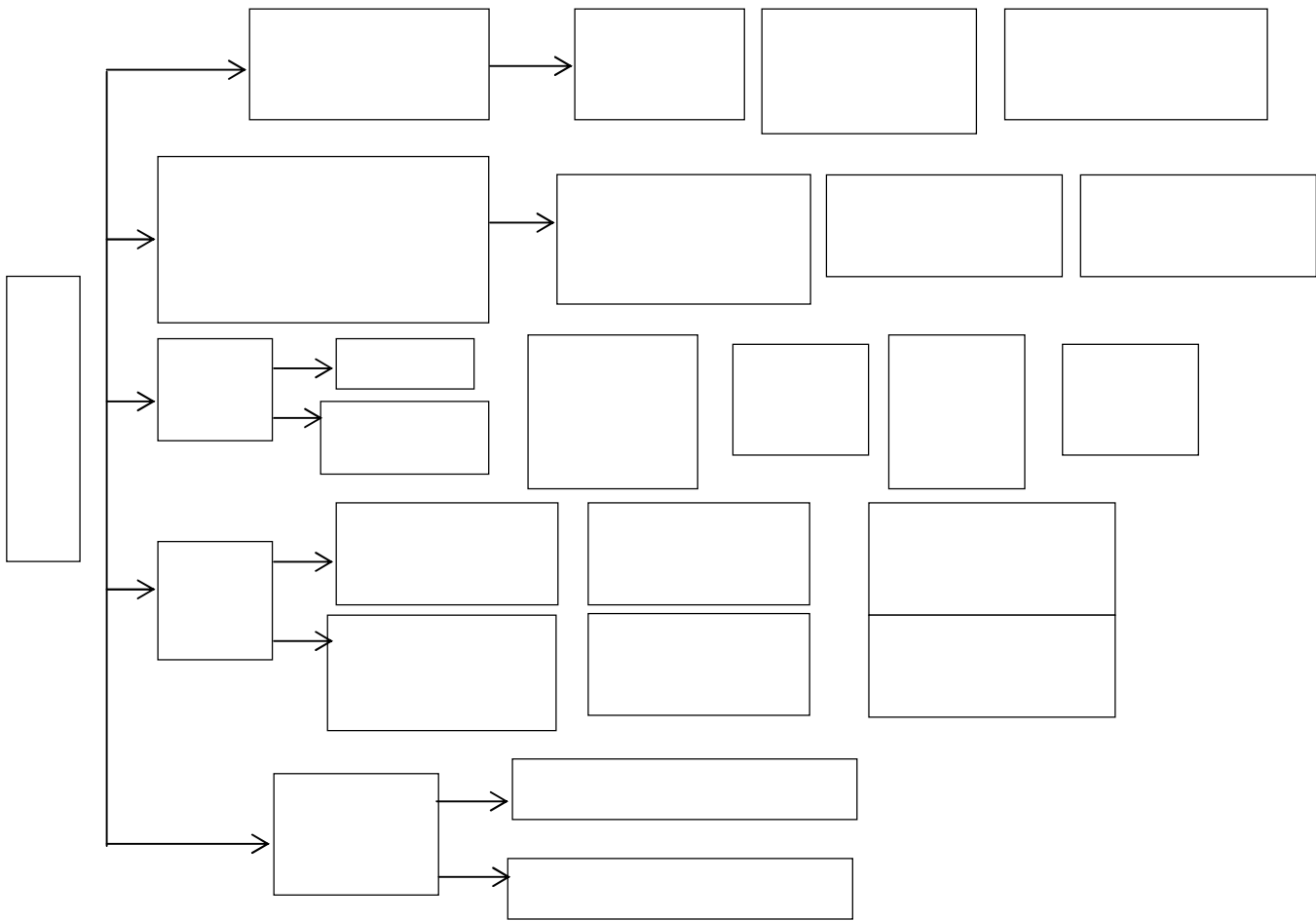
<sup>1</sup> - سعيد التّل وآخرون، "قواعد الدراسة في الجامعة"، ط1، دار الفكر العربي للطباعة، عمان، الأردن، 1997، ص99.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان العيسوي، "أصول علم النفس التربوي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص222.

- تضم الكلية أربعة أقسام هي: 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: إقتصاديات التنمية في العلوم الاقتصادية بالتسويق والتجارة الدولية في العلوم التجارية ومحاسبة وجباية مالية البنوك والتأمينات في العلوم المالية والمحاسبة، وأخيرا الإدارة المالية وإدارة الأعمال في علوم التسيير<sup>1</sup>.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الشكل (03-01) الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت



المصدر: من إعداد الطالبة وفق المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين

يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العلاقة الادارية الرسمية عموديا بين العميد والموظفين، وأفقيا بين العمال بعضهم ببعض، وتحديد الوظيفة والمهمة المسندة لهم

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لجامعة تيارت، تاريخ الإطلاع: 2021/05/23 على الموقع <http://www.univ-tiaret>

حسب المستوى الوظيفي والموقع في التسلسل الإداري حيث نلاحظ أن مستويات الوظيفة في الكلية تتمثل في:<sup>1</sup>

1- نجد في أعلى السلم الإداري عميد الكلية يتولى المهام التالية:

هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة، ويعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم، ويتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته ويحضر اجتماعات مجلس الكلية، ويعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

2- يليه في المستوى الوسيط مجموع النواب والأمانة العامة، ورؤساء الأقسام ومكتبة الكلية، يتم من خلالها إبداء الآراء والتوصيات التالية:<sup>2</sup>

آفاق تطوير الكلية، وبرمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية، وآفاق التعاون العلمي الوطني والدولي وبرمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف، ومشروع ميزانية الكلية، ومشروع المخطط تسيير الموارد البشرية للكلية، ومشاريع العقود اتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية، وإعداد التقرير السنوي لنشاطات الكلية، وتسيير الكلية، ويدرّس المجلس و يقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية و يشجع تحقيق أهدافها وييدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.

3- وفي الأخير المستوى الأدنى يشمل كل الموارد البشرية القائم ة على أداء وتنفيذ الخطط التشغيلية.

### المبحث الثاني : الطريقة المنهجية

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية: عدد 51، 2003، ص10.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية: عدد 51، 2003، ص11.

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة وتحديد دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي لمجتمع العينة المختارة المتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت، معتمدين على أداة الدراسة من حيث بنائها ومحاور الإستبيان والتحقق من صدقها وثباتها، من خلال جمع المعلومات بإستجواب عينة الدراسة، وتصنيف تلك المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا، مما يؤدي إلى فهم العلاقات الظاهرة مع غيرها، كما تساعد على الوصول إلى إستنتاجات وتعميه تساعدنا في فهم الواقع وتطويره.

### المطلب الأول : الإجراءات المنهجية الدراسة

#### أولاً : منهج الدراسة

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يكتفي بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة لدور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير من جميع الجوانب، بل يهدف إلىإكتشاف العلاقة بين المتغيرات والخروج بإستنتاج عام مستعينا في ذلك بالأدوات المنهجية المستعملة لهذا الغرض وهو إستمارةالإستبيان.

#### ثانياً : أساليب جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد على أسلوبين عمليين يمثلان مصدرين مهمين لجمع بيانات عن الدراسة هما :

**المصدر الأول :** تم استخدام معظم المراجع العربية و الأجنبية و الرسائل والدراسات والبحوث وكذا الملتقيات التي تخدم موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، وذلك بهدف تكوين الإطار النظري والأكاديمي للدراسة.

**المصدر الثاني :** السجلات و الوثائق الإدارية، بالإضافة إلى إستمارةالإستبيان أعدت للدراسة بحيث قمنا بتوزيع إستبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها و تحليلها بإستخدام برنامج SPSS الإحصائيات المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### ثالثاً : متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل : يتمثل في إدارة الكفاءات

2- المتغير التابع: في دراستنا هو التطوير التنظيمي

3- المتغيرات العامة: وتمثلت هذه المتغيرات في دراستنا على : الجنس، والسن و المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، نطاق الإشراف، عدد سنوات الخبرة.

### المطلب الثاني: نموذج الدراسة

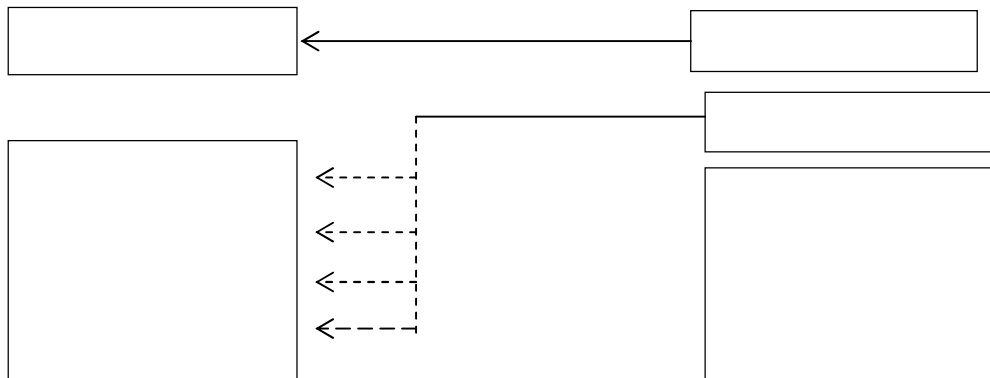
تم إعطاء تصور لنموذج الدراسة، بناء على أثر العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الكفاءات والمتغير التابع ألا وهو التطوير التنظيمي بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة التي تعتبر متغيرات شخصية ووظيفية هي : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، نطاق الإشراف، عدد سنوات الخبرة.

وعليه اعتمدنا على المعرفة العلمية النظرية لموضوع الدراسة، وأبحاث تناولت الجزأين المنفصلين لإدارة الكفاءات و التطوير التنظيمي، وقمنا بمبادرة الربط وإيجاد العلاقة بينهما. وقد مثلنا هذا العلاقة في نموذج الدراسة التالي:

### النموذج المتصور:

يمكننا تمثيل نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي

الشكل (02-03) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المكتسبات النظرية

### المطلب الثالث : مجمع الدراسة العينة والأداة

سنتناول في هذا المطلب المجتمع الذي أسندت إليه هذه الدراسة، والمعرف بجميع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت، وبسبب خصوصية الموضوع المقترح اخترنا عينة سيتم التفصيل في تحليلها فيما بعد.

### أولاً : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع دراستنا في الأساتذة والعمال الإداريين لكلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.

ويمكن تمثيل ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-01):مجمع الدراسة

| عدد الموظفين | المسمى الوظيفي   |
|--------------|--|
| 01           | عمادة الكلية   |
| 02           | نيابة العمادة  |
| 01           | الأمانة العامة   |
| 03           | رئاسة الأقسام ( قسم: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير) |
| 10           | رئاسة المصلحة بالكلية  |
| 06           | رؤساء الفرع بالكلية  |
| 12           | رؤساء المصلحة بالقسم   |
| 01           | مسؤول المكتبة  |
| 02           | رئيس المصلحة بالمكتبة  |
| 101          | الأساتذة   |
| 15           | باقي الموظفين التابعين لمختلف المصالح و المتعاقدين                     |
| 154          | المجتمع الكلي للدراسة  |

المصدر : من إعداد الطالبة وفق المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين

### ثانياً: عينة الدراسة

تم اقتناؤها عشوائياً وتم توزيعها على 100 فرد استرجعنا 80 استمارة وألغيت منها 20 استمارة.

### ثالثاً: بناء أداة الدراسة

**1-تصميم أداة الدراسة:** تم تطوير أداة الدراسة المجسدة في إستمارة التبيان معتمدين فيها على المعارف النظرية المتعلقة بالمحور الأول إدارة الكفاءات وهي متناسقة مع بعضها البعض في جملة من أربع مقترحات مكونة من 23 فقرة، ومحور الثاني للتطوير التنظيمي مكونا من 20 فقرة، وبذلك يكون عدد الفقرات الإجمالي للإستبيان هو 43 فقرة.

**2-صدق أداة الدراسة:** تحقيقا لصدق أداة، وجعل أساس بياناتها ومعلوماتها القوية، لم نكتفي بالصدق الظاهري، الذي يعتمد على مظهر الأداة بشكل عام (شكل الأداة وسهولة استعمالها) بل تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الدراسة والمجال الأكاديمي، الملاحظة فقرات الأدوات ومجالاتها ومراجعتها وإبداء الأراء حولها سواء بالإضافة أو بالتعديل، وقمنا بمراجعة ملاحظات المحكمين وتعديلاتهم وقد رنا حدود الإتفاق بنسبة شبه مطلقة

الجدول رقم (03-02): توزيع محتوى فقرات إدارات الكفاءات و التطوير التنظيمي

| محور التطوير التنظيمي           | محور إدارة الكفاءات        |                |             |
|---------------------------------|----------------------------|----------------|-------------|
|                                 | الترتيب                    | المحتوى        | عدد الفقرات |
|                                 | أولا                       | توظيف الكفاءات | 07          |
|                                 | ثانيا                      | تقييم الكفاءات | 05          |
|                                 | ثالثا                      | تطوير الكفاءات | 06          |
|                                 | رابعا                      | تحفيز الكفاءات | 05          |
| مجموع فقرات التطوير التنظيمي 20 | مجموع فقرات إدارة الكفاءات | 23             |             |
| المجموع الكلي للفقرات: 43       |                            |                |             |

المصدر : من إعداد الطالبة وفق معطيات أداة الدراسة

كما احتوت استمارة الإستبيان على ديباجة معبرة عن رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالموضوع، والتأكيد على أن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

وللإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي لمقياس بكارث الخماسي (scalequintellikert) عبارة عن مقياس رتبي يقوم بتحديد درجة موافقة الفرد أو عدم موافقته بدرجة متفاوتة تعكس مقدار وشدة موقفه تجاه إجتماعي أو مسألة ما وتراوح من الإستجابة من (1 إلى 5) وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (03-03): بدائل الإجابة طول الفئة ودلالة الدرجة وفق مقياس ليكارت الخماسي



|                  |              |             |             |             |           |
|------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| بدايات الإجابة   | لا أتفق بشدة | لا أتفق     | محايد       | أتفق        | أتفق بشدة |
| الدرجة           | 1            | 2           | 3           | 4           | 5         |
| طول كل فئة مقياس | (1- 1.79)    | (1.80-2.59) | (2.60-3.39) | (3.40-4.19) | (4.20-5)  |
| دلالة الدرجة     | منخفضة جدا   | منخفضة      | متوسطة      | عالية       | عالية جدا |

المدى: أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس = 4 = 5-1  
 طول الفئة = (أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس) + عدد الدرجات = 0.8 = 5 / (5-1)

المصدر: وائل فاضل حسان الكعبيدي، "رأس المال الفكري و أثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن 2018، ص 78.

لتحديد دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي بالكيفية بالنسبة لتقدير كل متغير أو بعد (المتغير مجموع من الأبعاد، والبعد مجموعة من الفقرات)، تم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: منخفض، متوسط، مرتفع، وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (03- 04) تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

|                       |             |               |            |
|-----------------------|-------------|---------------|------------|
| مستوى المتوسط الحسابي | منخفض       | متوسط         | مرتفع      |
| المتوسط المرجح        | (-1 - 2.32) | (2.33 - 3.65) | (3.66 - 5) |

معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى وممارسة متغيرات الدراسة هي:

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة - متوسطة - منخفضة)}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

المصدر: محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2015، ص 269.

**3- ثبات أداة الدراسة:** "الثبات أو الاتساق، أو الدقة أو الاستقرار تشير إلى المعنى نفسه، وتعني أن تعطي الأداة نتائج متقاربة (أو نتائج نفسها) إذا طبقت على الأفراد أنفسهم في المواقف نفسها والظروف خلال فترة زمنية معينة ويدل على مستوى الثبات من خلال معامل الثبات، والذي هو معامل الارتباط بين القيم التي يحصل عليها الباحث من تطبيق أداة الدراسة في المرة الأولى والقيم في المرة الثانية"<sup>1</sup>.

قبل التطرق إلى ثبات الأداة يجب اتباع الإختبار التالي :

**الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ :** لمعرفة مدى الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من المجالات المعالجة وكذلك للدرجة الكلية، وحساب صدق المحك في حالة حذف بعض فقرات الإستبيان، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (03- 05) : معاملات الثبات للمحاور وللإستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ

<sup>1</sup> محمد عبد الإله الطيطي، محمود أحمد أبو سمرة، "مناهج البحث العلمي من التبيين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 69.

| معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور |                | الاستبيان ككل |
|-----------------------------------|----------------|---------------|
| إدارة الكفاءات                    | توظيف الكفاءات | 0.921         |
|                                   | تقييم الكفاءات | 0.864         |
|                                   | تطوير الكفاءات | 0.857         |
|                                   | تحفيز الكفاءات | 0.802         |
| التطوير التنظيمي                  |                | 0.786         |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss 23.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ كلها بلغت قيمة جد مقبولة حيث سجلت أقل قيمة 0.765 للمحور الثاني بينما معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.786 أي ( $\alpha_i \geq 0.6$ )، وعليه فإن الاستبيان وعباراته صالحة للتحليل.

### المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سنحاول عرض النتائج باستخدام بعض الأساليب الاحصائية الوصفية التي أفرزها الإستبيان، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية.

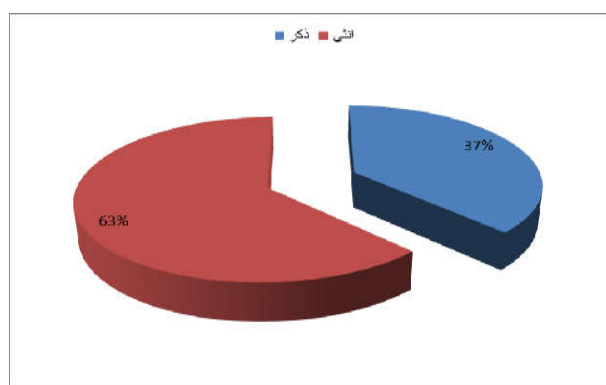
#### المطلب الأول : مناقشة وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى تحليل ومناقشة عبارات الإستبيان بدءا بالبيانات الشخصية والوظيفية ثم المحورين الأساسيين لموضوع الدراسة المتمثلين في إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي.

#### أولا : تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: نلاحظ أن نسبة الذكور (37) أقل من نسبة الإناث (63) مما يفسر أهمية توظيف بالكلية حسب الكفاءة، ويمكن تمثيل ذلك من خلال التمثيل البياني التالي :

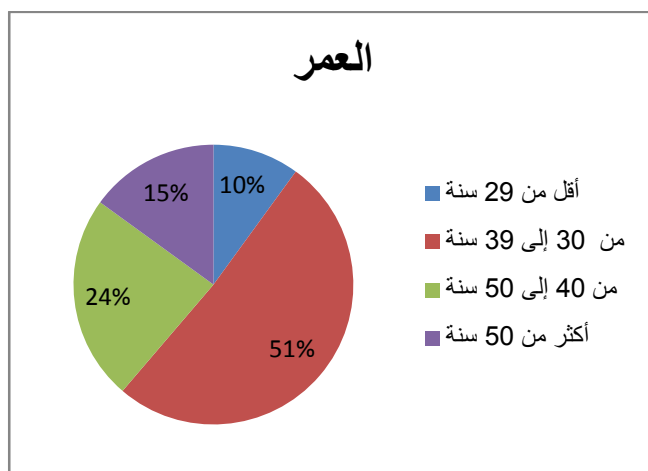
الشكل (03-03) تمثيل بياني للجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (EXEL)

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب العمر: تدل النتائج على نسبة كبيرة من موظفي الكلية يمثلون الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة)، ثم تأتي بعدها كل من فئة (من 40 إلى 50 سنة) و (أكثر من 50)، غير أن الفئة (أقل من 29 سنة) قليلة وهي أقل النسب، ومثلت النسب في الشكل البياني الآتي:

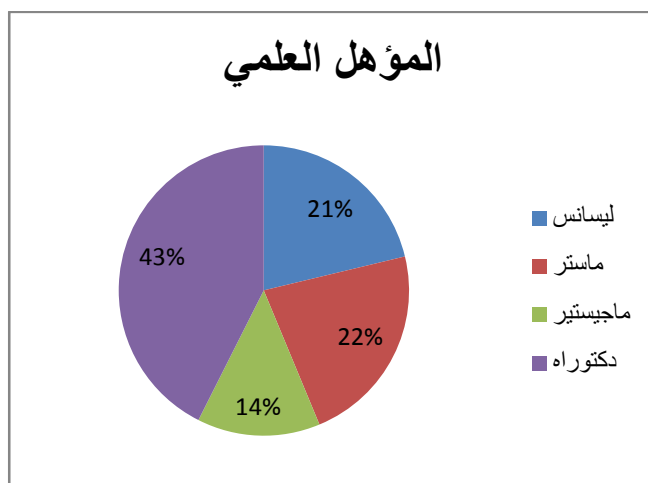
الشكل (04-03) تمثيل بياني العمر من 30 إلى 39 سنة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (EXEL)

**3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:** فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير، فإن سيطرة فئة الدكتوراه بنسبة 42.5% كان وارداً لأننا بصدد دراسة ميدانية لكلية، مما قد يساعدها على نشر المعارف والتجارب والخبرات كما يدل هذا على اهتمام الكلية بجذب الكفاءات وتوظيفها، والشكل التالي يبين توزيع متغير المؤهل العلمي:

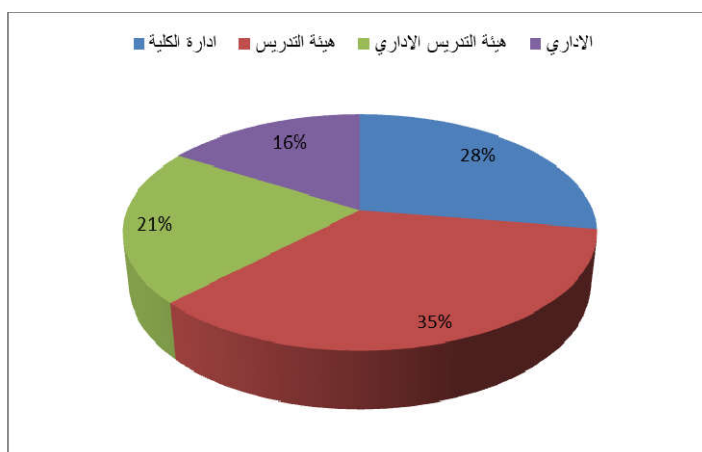
الشكل (05-03) تمثيل بياني المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (EXEL)

**4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:** هيئة التدريس تمثل أكبر نسبة بنسبة (35%) مما يدل على أهمية هذا المسمى الوظيفي وعلى الدور الجوهرية الذي يلعبه في إعلاء وكشف المعلومات التي تخدم استمرارية الكلية، ويوضح الشكل الموالي توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

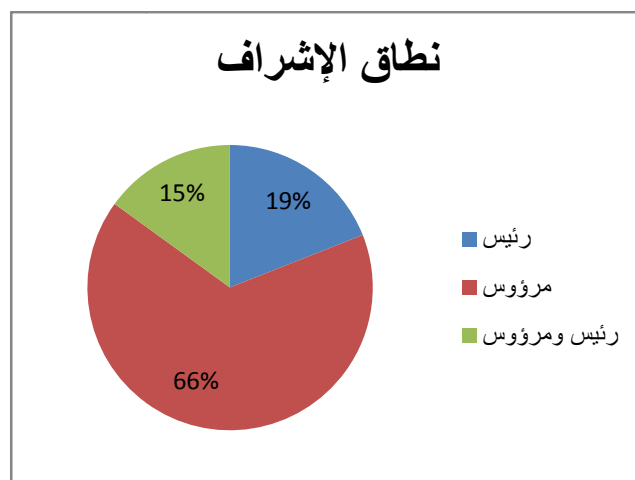
الشكل (03-06) تمثيل بياني المسمى الوظيفي:



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (EXEL)

5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف: يتبين من الرسم البياني أن نسبة المرؤوسين هي المرتفعة حيث بلغت (66) تليها نسبة رئيس ثم نسبة رئيس ومرؤوس بنسبة (15) مما يدل على اعتماد الكلية على التسلسل الهرمي في إتخاذ القرارات وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (03-07) تمثيل بياني لنطاق الاشراف:

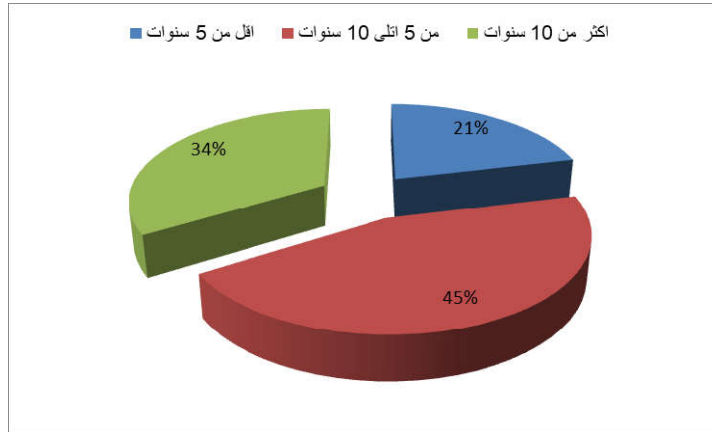


المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (EXEL)

6- فيما يخص توزيع الدراسة حسب سنوات الخبرة: يتبين أن نسبة سنوات الخبرة للفئة (من 5 إلى 10 سنوات) هي المرتفعة بنسبة (45) تليها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (34) ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (21) وتدلل هذه النتائج على أن هناك تنوع في الخبرة مما قد يساعد الكلية على تجاوز

المشاكل التي سوف تواجهها إذا وجدت الرؤى المشتركة وربط محيطها بالبيئة الخارجية وغيرها، والشكل التالي يخص توزيع عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة.

الشكل (03-08) تمثيل بياني لعدد سنوات الخبرة:



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (EXEL)

#### ثانيا : مناقشة وتحليل محور أهداف إدارة الكفاءات

اتفق العديد من الباحثين إلى تحديد وحصر أهداف إدارة الكفاءات في مجموعة من النقاط، ولإختبار مدى صحة هذه الأهداف ارتأينا إختيار نموذج مارسك وواتكرز لإنسجامه وتطابقه مع موضوع الدراسة، عن طريق تبني مقياسهما المطور في تقديم محور التطوير التنظيمي.

-سنحاول التحليل كل بعد من أبعاد إدارة الكفاءات على هذا :

#### البعد الأول : توظيف الكفاءات

فيما يلي تحليل مدى إستجابة الكلية لتوظيف الكفاءات من خلال النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، والجدول التالي يوضح ذلك

## الفصل الثالث

## دور إدارة الكفاءة في التطوير التنظيمي

الجدول رقم (03-06) البعد الأول (توظيف الكفاءات)

| الرقم | الفقرات   | تكرار / نسبة | موافق تمام | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | الحسابي المتوسط | الحرفي المعياري | الترتيب | الاتجاه العام الاختلاف | معامل |
|-------|---|--------------|------------|-------|-------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|------------------------|-------|
| 1     | يتم التوظيف في الكلية على أساس إختيار الكفاءات                      | ت            | 34         | 26    | 8     | 10        | 1               | 1.9771          | 1.09169         | 7       | موافق تماما            | 55.21 |
|       |   | %            | 42.7       | 32.8  | 9.9   | 1.5       |                 |                 |                 |         |                        |       |
| 2     | يتم التوظيف في الكلية على أساس الشهادة                              | ت            | 15         | 30    | 12    | 20        | 3               | 2.5649          | 1.1642          | 2       | موافق                  | 45.38 |
|       |   | %            | 19.1       | 37.4  | 15.3  | 3.8       |                 |                 |                 |         |                        |       |
| 3     | تعتمد الكلية على المصادر الداخلية عند جذب الكفاءات                  | ت            | 15         | 28    | 21    | 15        | 1               | 2.4733          | 1.03276         | 3       | موافق                  | 41.75 |
|       |   | %            | 19.1       | 35.1  | 26    | 1.8       |                 |                 |                 |         |                        |       |
| 4     | يتم التوظيف في الكلية على أساس الاختبار                             | ت            | 12         | 23    | 12    | 30        | 4               | 2.8931          | 1.19133         | 1       | غير موافق              | 41.17 |
|       |   | %            | 14.5       | 28.2  | 15.3  | 4.6       |                 |                 |                 |         |                        |       |
| 5     | يتم إحترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات. | ت            | 21         | 21    | 23    | 12        | 2               | 2.4275          | 1.12339         | 5       | محايد                  | 46.27 |
|       |   | %            | 26         | 26.7  | 29    | 3.1       |                 |                 |                 |         |                        |       |
| 6     | شروط توظيف الموارد البشرية بالكلية محددة وواضحة                     | ت            | 24         | 25    | 23    | 8         | 1               | 2.2061          | 1.0055          | 6       | موافق                  | 45.57 |
|       |   | %            | 29.8       | 31.3  | 28.2  | 0.8       |                 |                 |                 |         |                        |       |
| 7     | يهدف نظام التوظيف بالكلية إلى البحث عن موارد بشرية مؤهلة            | ت            | 22         | 23    | 16    | 18        | 2               | 2.4371          | 1.17735         | 4       | موافق                  | 48.34 |
|       |   | %            | 27.5       | 28.2  | 19.8  | 2.3       |                 |                 |                 |         |                        |       |
| 46.24 | المستوى العام لبعث توظيف الكفاءات                                   |              |            |       |       |           |                 |                 |                 |         |                        |       |
| متوسط | //  |              |            |       |       |           |                 | 2.4253          | 1.1123          |         |                        |       |

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة (04) سجلت أعلى نسبة (37.4) للخيار "غير موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق تماما" بنسبة (1)، كما بلغت متوسطات إجابات العينة لهذا

البند بين (1.97-2.89)، كما بلغ حجم الإنحراف المعياري ما بين (1.0055-1.17735)، ويلاحظ إتجاه العام المعظم العبارات نحو 'موافق' في حين أن العبارات الأخرى توافقت مع العبارات الباقية

البعد الثاني: تقييم الكفاءات

فيما يلي تحليل لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الكفاءات وفق ما يتضمنه الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-07) : البعد الثاني (تقييم الكفاءات)

| الرقم | الفقرات  | تكرار/ نسبة | موافق تمام | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | الحسابي المتوسط | أنحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام | معامل الاختلاف |
|-------|--|-------------|------------|-------|-------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|---------------|----------------|
| 08    | يتم تقييم الكفاءات خلال فترة زمنية معينة و منتظمة                            | ت           | 37         | 29    | 2     | 9         | 3               | 1.9008          | 1.13582         | 5       | موافق تماما   | 59.75          |
|       |  | %           | 46.6       | 35.9  | 2.3   | 11.5      | 3.8             |                 |                 |         |               |                |
| 09    | تهدف الكلية من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف وقوة الكفاءات البشرية   | ت           | 15         | 27    | 10    | 21        | 5               | 2.6794          | 1.24818         | 4       | موافق         | 46.58          |
|       |  | %           | 19.1       | 34.4  | 13    | 26.7      | 6.9             |                 |                 |         |               |                |
| 10    | تتميز عملية التقييم بالشفافية والموضوعية والعدالة                            | ت           | 9          | 16    | 15    | 32        | 8               | 3.1679          | 1.19713         | 1       | غير موافق     | 37.72          |
|       |  | %           | 11.5       | 19.8  | 19.1  | 39.7      | 9.9             |                 |                 |         |               |                |
| 11    | تقوم الكلية باستخدام نتائج عملية التقييم لصالح كفاءاتهم                      | ت           | 13         | 19    | 22    | 20        | 5               | 2.8168          | 1.18842         | 3       | محايد         | 42.19          |
|       |  | %           | 16.8       | 23.7  | 27.5  | 25.2      | 6.9             |                 |                 |         |               |                |
| 12    | تستخدم نتائج التقييم في إتخاذالقرارا المتعلقة بالسير المسار المهني في الكلية | ت           | 9          | 23    | 15    | 31        | 4               | 2.9771          | 1.13318         | 2       | موافق         | 38.6           |
|       |  | %           | 10.7       | 28.8  | 18.3  | 38.2      | 4.6             |                 |                 |         |               |                |
| 44.87 | المستوى العام لبعد تقييم الكفاءات  |             |            |       |       |           |                 | 2.7084          | 1.180546        | /       | متوسط         |                |

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق يتضح أن تقييم الكفاءات بين موظفي الكلية بلغ مؤشر المستوى العام للمتوسط الحسابي ب (2.7084) والإنحراف المعياري (1.1805)، كما أن الإتجاه العام لمعظم



الفقرات سجلت أعلى نسبة لخيار (موافق) في حين أن باقي العبارات توافقت مع باقي العبارات المتبقية مما يدل على أن الكلية تتبنى إستراتيجية منظمة لتقييم الكفاءات.

### البعد الثالث : تطور الكفاءات

فيما يلي تحليل لإستجابات أفراد عينة حول تطوير الكفاءات بالكلية وفق ما يتضمنه الجدول الموالي :

الجدول (03-08) البعد الثالث (تطوير الكفاءات)

| الرقم | الفقرات  | تكرار / نسبة | موافق تمام | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | الحسابي | المتوسط المعياري | الحرف | الترتيب | الاتجاه العام | الاجتياز | معدل |
|-------|--|--------------|------------|-------|-------|-----------|-----------------|---------|------------------|-------|---------|---------------|----------|------|
| 13    | تبذل الكلية جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات                | ت            | 5          | 32    | 14    | 19        | 10              | 3.0534  | 1.18525          | 5     | موافق   | موافق         | 38.81    |      |
|       |  | %            | 6,9        | 39,7  | 17,6  | 23,7      | 12,2            |         |                  |       |         |               |          |      |
| 14    | تقوم الكلية بتقدير الاحتياجات التدريبية لكفاءاتها            | ت            | 1          | 26    | 19    | 24        | 10              | 2.7863  | 1.06704          | 6     | موافق   | موافق         | 38.29    |      |
|       |  | %            | 0,8        | 32,8  | 23,7  | 29,8      | 13              |         |                  |       |         |               |          |      |
| 15    | تقوم الكلية بتنفيذ الأنشطة التدريبية ومتابعتها               | ت            | 12         | 31    | 15    | 14        | 7               | 3.3959  | 1.20007          | 3     | موافق   | موافق         | 35.97    |      |
|       |  | %            | 15,3       | 38,9  | 19,1  | 17,6      | 9,2             |         |                  |       |         |               |          |      |
| 16    | هناك عدالة في فرص التكوين في الكلية                          | ت            | 8          | 30    | 16    | 15        | 11              | 3.1145  | 1.22563          | 4     | موافق   | موافق         | 39.25    |      |
|       |  | %            | 9,9        | 37,4  | 20,6  | 18,3      | 13,7            |         |                  |       |         |               |          |      |
| 17    | تتلقي كفاءات الكلية برامج ودورات تدريبية تطور من أدائهم      | ت            | 21         | 36    | 7     | 9         | 7               | 3.6718  | 1.23689          | 2     | موافق   | موافق         | 33.68    |      |
|       |  | %            | 26         | 45    | 8,4   | 11,5      | 9,2             |         |                  |       |         |               |          |      |
| 18    | تكون الكلية كفاءاتها من أجل زيادة مهاراتهم المتعلقة بوظائفهم | ت            | 29         | 42    | 4     | 2         | 2               | 4.1603  | 0.89285          | 1     | موافق   | موافق         | 32.46    |      |
|       |  | %            | 36,6       | 51,9  | 5,3   | 3,1       | 3,1             |         |                  |       |         |               |          |      |
| 34.57 | المستوى العام لبعث تطوير الكفاءات                            |              |            |       |       |           |                 | 3.3537  | 1.134            | /     | متوسط   |               |          |      |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية الإجابات كانت على الموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة على الفقرة السادسة يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة بالكلية بنسبة (51.9) كما يبين الجدول الإرتفاع النسبي للأوساط الحسابية للفقرات (17-18) مقارنة مع الوسط المعياري المتدني في كلتا الفقرتين، وقد بلغ

أعلى متوسط حسابي (4.1603) للفقرة (18) والتي تؤكد أن الكلية تهدف من خلال عملية تكوين المواد البشرية إلى تطوير مهاراتهم الوظيفية، أما أقل قيمة متوسط حسابي فقط حققتها الفقرة (14) والمتمثلة في كون الكلية تقوم بتقدير الإحتياجات التدريبية لكفاءاتها إذ بلغ متوسط الحسابي (2.7863) والانحراف المعياري (1.06704) ومعامل الاختلاف (38.29)، ولعل هذه الأرقام تعكس اهتمام الكلية بتوفير كامل الشروط وتهيئة الظروف الملائمة من أجل تطوير مهاراتهم، مستخدمة في ذلك جميع الوسائل والتقنيات الحديثة، حيث تقوم الكلية بإرسال بعثات إلى دول الخارج من أجل التكوين بها، وبالتالي فإن مستوى أهمية تطوير الكفاءات في الكلية مرتفع، وهذا راجع إلى إهتمام الكلية بترقية وتنمية كفاءاتها

### البعد الرابع : تحفيز الكفاءات

الجدول رقم (03- 09) : البعد الرابع (تحفيز الكفاءات)

| الرقم | الفقرات   | تكرار/ نسبة | موافق تمام | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | الحساب  | المؤلف  | التصنيف | الاتجاه العام | الاختلاف | معامل |
|-------|---|-------------|------------|-------|-------|-----------|-----------------|---------|---------|---------|---------------|----------|-------|
| 19    | تبذل الكلية جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات           | ت           | 3          | 48    | 0     | 2         | 3               | 4.4198  | 0.94425 | 2       | موافق         | 21.36    |       |
|       |   | %           | 3,8        | 59,5  | 0     | 3,1       | 3,8             |         |         |         |               |          |       |
| 20    | تقوم الكلية بتقدير الإحتياجات التدريبية لكفاءاتها       | ت           | 43         | 32    | 1     | 3         | 1               | 4.4046  | 0.82068 | 3       | موافق تماما   | 18.63    |       |
|       |   | %           | 53,4       | 40,5  | 0,8   | 3,8       | 1,5             |         |         |         |               |          |       |
| 21    | تقوم الكلية بتنفيذ الأنشطة التدريبية ومتابعتها          | ت           | 27         | 49    | 1     | 1         | 1               | 4.5267  | 0.74759 | 1       | موافق تماما   | 20.61    |       |
|       |   | %           | 61,8       | 33,6  | 1,5   | 1,5       | 1,5             |         |         |         |               |          |       |
| 22    | هناك عدالة في فرص التكوين في الكلية                     | ت           | 18         | 32    | 16    | 10        | 4               | 3.626   | 1.14079 | 4       | موافق         | 30.46    |       |
|       |   | %           | 22,1       | 40,5  | 19,8  | 13        | 4,6             |         |         |         |               |          |       |
| 23    | تتلقى كفاءات الكلية برامج ودورات تدريبية تطور من أدائهم | ت           | 16         | 24    | 12    | 16        | 12              | 3.2061  | 1.37962 | 5       | موافق         | 43.03    |       |
|       |   | %           | 20,6       | 29,8  | 14,5  | 19,8      | 15,3            |         |         |         |               |          |       |
| 26.81 | المستوى العام لبعث تحفيز الكفاءات                       |             |            |       |       |           |                 | 4.03664 | 0.9993  | //      | متوسط         |          |       |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات كانت على الموافقة على فقرات محور تحفيز الكفاءات حيث بلغت أعلى نسبة الموافقة على الفقرة (21) مما يدل على أن الحوافز تتوافق طردياً مع جهودات الكفاءات بنسبة (61.8) وكانت نسبة عدم الموافقة لنفس الفقرة (1.5) وهي أقل نسبة، وكانت نسبة اعتماد الكلية على الحوافز المتنوعة (40.5) مما يدل على أن الكلية تتنوع في طرق تحفيزها للكفاءات العاملة بها في حين بلغت نسبة عدم الموافقة (4.6).

أما المتوسط الحسابي العام لبعث تحفيز الكفاءات فهو (4.03664) في حين بلغ الإنحراف المعياري (0.9993) كما أن الإتجاه العام يتجه نحو المتوسط وبناء على النتائج المقدم أعلاه في الجدول فإننا لاحظنا أن الكلية تهتم بالتحفيز كونه يشجع العاملين بها ويثير دافعيتهم نحو العمل وهذا ما يسهم في أدائهم لأعمالهم بشكل محاسب وفي وقت قصير بالإضافة إلى أن سياسة الحوافر في الكلية ترتبط بمستوى كفاءة العاملين وهذا ما يجعل مناخ مناسب لتنافس الكفاءات فيما بينها:

### ثالثاً : مناقشة وتحليل محور التطوير التنظيمي

سنحاول من خلال مناقشة وتحليل محور التطوير التنظيمي الوقوف على المساعي التي تبذلها الكلية لتصميم خطة التطوير التنظيمي بالإستعانة بكفاءاتها وهذا ما سنلاحظه في تحليل الجدول التالي :

الجدول (03-10): مجالات التطوير التنظيمي بالكلية

| الرقم | الفقرات   | تكرار / نسبة | موافق تمام | موافق | محايد | غير موافق | الحسابي المتوسط | المعياري | الانحراف | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-------|---|--------------|------------|-------|-------|-----------|-----------------|----------|----------|-------------------|----------------|
| 24    | تقوم الكلية بعمل تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة تطوير الكفاءات               | ت            | 20         | 32    | 13    | 7         | 4.4198          | 0.94425  | 2        | موافق             | 21.36          |
|       |   | %            | 24,4       | 40,5  | 16,8  | 8,4       |                 |          |          |                   |                |
| 25    | تعمل إدارة الكلية على تشجيع روح المنافسة بين الكفاءات                     | ت            | 12         | 21    | 20    | 10        | 4.4046          | 0.82068  | 3        | موافق تماما       | 18.63          |
|       |   | %            | 14,5       | 26    | 24,4  | 22,1      |                 |          |          |                   |                |
| 26    | تنمي برامج التطوير التنظيمي روح الابتكار و الإبداع لدى الكفاءات في الكلية | ت            | 9          | 25    | 17    | 13        | 4.5267          | 0.74759  | 1        | موافق تماما       | 20.61          |
|       |   | %            | 11,5       | 31,3  | 21,4  | 19,8      |                 |          |          |                   |                |
| 27    | تستخدم الكلية الأساليب التكنولوجية  | ت            | 14         | 27    | 14    | 13        |                 |          | 4        | مؤقتة             | 4              |

|       |             |    |         |         |    |      |      |      |      |   |  |    |
|-------|-------------|----|---------|---------|----|------|------|------|------|---|--|----|
|       |             |    |         |         | 2  |      |      |      |      |   | الحديث في عملية التطوير التنظيمي   |    |
|       |             |    |         |         | 1  |      |      |      |      |   |  |    |
|       |             |    |         |         | 4, | 16   | 17,6 | 34,4 | 17,6 | % |  |    |
|       |             |    |         |         | 5  |      |      |      |      |   |  |    |
| 43.03 | موافق       | 5  | 1.37962 | 3.2061  | 1  | 10   | 13   | 26   | 21   | ت | تشرح الكلية بنود النظام المتعلقة بالتطوير التنظيمي للكفاءات الجدد                              | 28 |
|       |             |    |         |         | 1  | 12,2 | 16   | 32,8 | 26   | % |  |    |
| 25.39 | موافق تماما | 1  | 1.05074 | 4.1374  | 4  | 2    | 6    | 32   | 35   | ت | يتم تحديث الأنظمة الإدارية في الكلية عند إجراء عملية التطوير                                   | 29 |
|       |             |    |         |         | 5, | 3,1  | 7,6  | 40,5 | 43,5 | % |  |    |
|       |             |    |         |         | 3  |      |      |      |      |   |  |    |
| 32.69 | موافق       | 6  | 1.2249  | 3.7328  | 7  | 8    | 9    | 34   | 23   | ت | يتم تحديث الوصف الوظيفي وفقا لمتطلبات عملية التطوير  | 30 |
|       |             |    |         |         | 8, | 9,9  | 10,7 | 42   | 29   | % |  |    |
|       |             |    |         |         | 4  |      |      |      |      |   |  |    |
| 49.80 | غير موافق   | 19 | 1.18619 | 2.3817  | 2  | 27   | 11   | 17   | 2    | ت | تساعد عملية التطوير التنظيمي في الكلية على الاستخدام الأمثل للمورد البشري                      | 31 |
|       |             |    |         |         | 2  |      |      |      |      |   |  |    |
|       |             |    |         |         | 7, | 34,4 | 13,7 | 21,4 | 3,1  | % |  |    |
|       |             |    |         |         | 5  |      |      |      |      |   |  |    |
| 26.8  | موافق       | 4  | 1.04142 | 3.9924  | 4  | 5    | 5    | 40   | 26   | ت | تحفز إدارة الكلية العاملين من أجل تجسيد رسالتها من العمل                                       | 32 |
|       |             |    |         |         | 4, | 6,9  | 6,1  | 49,6 | 32,8 | % |  |    |
|       |             |    |         |         | 6  |      |      |      |      |   |  |    |
| 36.51 | موافق       | 9  | 1.27927 | 3.5038  | 7  | 16   | 7    | 32   | 19   | ت | يحقق التطوير التنظيمي في الكلية الرؤية الشاملة لها   | 33 |
|       |             |    |         |         | 8, | 19,8 | 8,4  | 39,7 | 23,7 | % |  |    |
|       |             |    |         |         | 4  |      |      |      |      |   |  |    |
| 25    | غير موافق   | 2  | 1.0305  | 4.122   | 5  | 2    | 3    | 39   | 31   | ت | تتصف استراتيجيات الكلية بدرجة مناسبة من المرونة مع المتغيرات البيئية المحيطة بها (كورونا مثلا) | 34 |
|       |             |    |         |         | 6, | 2,3  | 3,8  | 48,9 | 38,9 | % |  |    |
|       |             |    |         |         | 1  |      |      |      |      |   |  |    |
| 43.28 | غير موافق   | 18 | 1.11009 | 2.56.49 | 1  | 29   | 20   | 13   | 4    | ت | تخصص الكلية حوافز كافية لمكافئة المؤيدين للتطوير وتشجيع الآخرين لتدعيمه                        | 35 |
|       |             |    |         |         | 1  |      |      |      |      |   |  |    |
|       |             |    |         |         | 6, | 36,6 | 25,2 | 16   | 5,3  | % |  |    |
|       |             |    |         |         | 8  |      |      |      |      |   |  |    |
| 44.80 | غير موافق   | 15 | 1.25526 | 2.8015  | 1  | 23   | 16   | 20   | 7    | ت | تختار الكلية الوقت المناسب و الظروف المناسبة لبدء تنفيذ التطوير التنظيمي                       | 36 |
|       |             |    |         |         | 4  |      |      |      |      |   |  |    |
|       |             |    |         |         | 1  | 28,2 | 19,8 | 25,2 | 9,2  | % |  |    |
|       |             |    |         |         | 7, |      |      |      |      |   |  |    |

|       |                 |    |         |        |     |      |      |      |      |   |  |    |
|-------|-----------------|----|---------|--------|-----|------|------|------|------|---|--|----|
| 46.74 | غير موافق       | 16 | 1.23456 | 2.6412 | 6   | 16   | 15   | 7    | ت    | تقوم الكلية بتوعية العاملين بأهمية التطوير وحاجتها إليه لمواجهة التحديات المستقبلية | 37   |    |
|       |                 |    |         |        | 1   | 26   | 19,1 | 8,4  | %    |   |  |    |
| 33.05 | موافق           | 8  | 1.1934  | 3.626  | 7   | 9    | 12   | 34   | 18   | ت   | يشارك العاملون بالجامعة في تصميم خطة التطوير التنظيمي  | 38 |
|       |                 |    |         |        | 8,4 | 10,7 | 15,3 | 42,7 | 22,9 | %   |  |    |
| 50.50 | غير موافق تماما | 17 | 1.32628 | 2.626  | 2   | 18   | 19   | 13   | 9    | ت   | توفر الجامعة الإمكانيات المادية اللازمة والتي تحتاجها جهود التطوير التنظيمي لاقتناء التجهيزات الحديثة.     | 39 |
|       |                 |    |         |        | 2   | 22,1 | 23,7 | 16,8 | 10,7 | %   |  |    |
| 54.94 | غير موافق       | 20 | 1.28764 | 2.3435 | 2   | 26   | 13   | 8    | 8    | ت   | تستعين الكلية بخبراء ومختصين في التطوير التنظيمي لضمان الحياد و الموضوعية                                  | 40 |
|       |                 |    |         |        | 3   | 32,8 | 16   | 9,9  | 9,9  | %   |  |    |
| 35.18 | موافق           | 10 | 1.23022 | 3.4962 | 8   | 10   | 12   | 34   | 16   | ت   | تتكفل الكلية بتقديم شرح الأسباب الحقيقية وراء سعيها للتطوير التنظيمي للعاملين بها بغية تبيد مخاوفهم إتجاهه | 41 |
|       |                 |    |         |        | 9,9 | 13   | 14,5 | 42,7 | 19,8 | %   |  |    |
| 29.21 | موافق           | 5  | 1.11494 | 3.8168 | 5   | 8    | 5    | 42   | 21   | ت   | تعمل الكلية على إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد و جماعات وتشجيع روح الفريق              | 42 |
|       |                 |    |         |        | 6,1 | 9,9  | 6,1  | 51,9 | 26   | %   |  |    |
| 20.88 | موافق           | 3  | 0.84813 | 4.0611 | 2   | 2    | 6    | 48   | 22   | ت   | يخلق التطوير التنظيمي جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات بالكلية.                                | 43 |
|       |                 |    |         |        | 3,1 | 2,3  | 7,6  | 59,5 | 27,5 | %   |  |    |

|       |       |   |         |        |  |
|-------|-------|---|---------|--------|--|
| 37.48 | متوسط | = | 1.19018 | 3.1729 | المستوى العام لمجالات التطوير التنظيمي |
|-------|-------|---|---------|--------|--|

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

معظمها لأفراد من العينة لم يوافقوا على عبارات محددة، هذا ونلاحظ الجدول يبين لنا ارتفاعا نسبيا للأوساط الحسابية للفقرات (29-34) بمتوسط حسابية على التوالي (4.122-4.1374) فقد بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة 29 والتي تؤكد على أن التحديثات الإدارية تتناسب طردا مع التغيرات في عملية التطوير حيث أن أي عملية تطوير تنظيمي تمس الكلية ترافقها تلقائيا تحديث في النظام الإداري أما أقل قيمة متوسط حسابي فقط حققتها الفقرة (40) بنسبة (1.28764) وهذا ما يؤكد أن الجامعة لا تتكفل بضمان خبراء ومختصين في التطوير التنظيمي بل تتم العملية داخليا بدون اللجوء للأطراف الخارجية حتى ولو كانوا من أصحاب الاختصاص.

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن أغلب أفراد العينة استعملوا خيار "موافق" في إجاباتهم على خيارات الاستبيان وإنطلاق من النتائج التي قدمت في الجدول أعلاه نستطيع أن نؤكد أن الكلية تنمي برامج التطوير التنظيمي لضمان تطور الابتكار والإبداع لدى كفاءتها كما أنها تقوم بتقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير الكفاءات هذه النتائج التي حصلنا عليها تؤكد أن إدارة الكفاءات لها دور جوهري في عملية التطوير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتيارت.

### المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى إختبار دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيا لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي بنى عليها هذا البحث العلمي.

#### أولا : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ودلالة إحصائية للكفاءات على التطوير التنظيمي للإجابة يمكن طرح الإحتمالين التاليين:

$H_0 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) للكفاءات على التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت.

H1 = يوجد أثر ودلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) للكفاءات على التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت بالإعتماد على تقرير معادلة الإنحدار الخطي البسيط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.005$ ) ثم الحصول على ما يلي :

$$Sig_{t_1} = 0.000 \quad Sig_{t_2} = 0.000$$

$$N = 80 \quad R^2 = 0.623 \quad Sig_{t_F} = 0.000$$

Axe2 = إدارة الكفاءات

Axe 1 = التطوير التنظيمي

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال مخرجات **spss23** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل **axe1** على **axe2** حيث أنه بالتغيير في **axe 1** بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في **axe2** ب 0.416

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ  $r_2 = 0.62$  أي أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة ب 62.32 وقد خلقت قيمة فيشر دلالة معنوية  $sig = 0.000$ ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

One.way.anova

الجدول (03 - 11): تحليل التباين للكفاءة على التطوير التنظيمي

| Modèle     | Somme des carrés | ddl | Carré moyenn | F       | Sig. |
|------------|------------------|-----|--------------|---------|------|
| Régression | 64,464           | 1   | 64,464       | 135,713 | ,000 |
| Résidus    | 39,010           | 78  | 0,475        |         |      |
| Total      | 103,475          | 79  |              |         |      |

المصدر : من إعداد الطالبة وفق مخرجات spss23.0

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ( $sig_2 < 0.05$ ) ( $sig_1 < 0.000$ )

وعليه يمكن القبول بالفرضية 1 والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 للكفاءة على التطوير.

والاختبار هذه الفرضية فرعت إلى أبعد فرضيات فرعية كل منها يقيس وجود الأثر من عدمه لكل متغير من متغيرات غدارة الكفاءات وهي كالآتي :

**الفرضية 01** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \geq 0.005$ ) لتوظيف الكفاءات كهدف من أهداف إدارات الكفاءات على التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت.

**الفرضية 02** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \geq 0.005$ ) لتقييم الكفاءات كهدف من أهداف إدارات الكفاءات على التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت.

**الفرضية 03** :: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \geq 0.005$ ) لتطوير الكفاءات كهدف من أهداف إدارات الكفاءات على التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت.

**الفرضية 04** :: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \geq 0.005$ ) لتحفيز الكفاءات كهدف من أهداف إدارات الكفاءات على التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت.

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

**الفرضية 01** :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الكفاءات وللإجابة يمكن طرح الإحتمالين التاليين:

$H_0 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) لتوظيف الكفاءات في إدارة الكفاءات

$H_1 =$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) لتوظيف الكفاءات في إدارة الكفاءات

-بالاعتماد على تقدير معادلة الإنحدار البسيط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.005$ ) تم الحصول على مايلي



$$Sig_{t_1} = 0.000 \quad Sig_{t_2} = 0.001$$

$$N = 80 \quad R^2 = 0.45 \quad Sig_{t_F} = 0.000$$

Axe<sub>11</sub> = توظيف الكفاءات

Axe<sub>2</sub> = إدارة الكفاءات

يتبين من خلال المعادلة أعلاه و المحصل عليها من مخرجات **spss230** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل **axe<sub>11</sub>** على **axe<sub>2</sub>** حيث أن المتغير **axe<sub>11</sub>** بوحدة من شأنه أن يغير في **axe<sub>2</sub>** ب 1.53 والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغت  $r_2 = 0.45$  أي للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة ب 45

حيث سجلت قيمة فيشر دلالة معنوية  $sigf = 0.000$

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ( $sigt_1 = sigt_2 = 0.000 \quad 0.005$ )

وعليه يمكن القبول بالفرضية **H1**، التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 لتوظيف الكفاءات في إدارة الكفاءات

### الفرضية الفرعية 02: تقييم الكفاءات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات لمتغير من متغيرات إدارة الكفاءات للإجابة يمكن طرح احتمالين التاليين:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ). لتقييم الكفاءات على ادارة الكفاءات.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ). لتقييم الكفاءات على ادارة الكفاءات.

- بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط عند مستوى الدالة ( $\alpha \geq 0.005$ ) تم الحصول على ما يلي:

$$Sig_{t_1} = 0.000 Sig_{t_2} = 0.000$$

$$N = 80 R^2 = 0.64 Sig_{t_F} = 0.000$$

الكفاءة:  $A_{X_{e_1}}$  التقييم

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمتحصل عليها من مخرجات SPSS23.0 أنه يوجد أثر ذو دلالة

احصائية ل  $a_{X_{e_2}} - a_{X_{e_1}}$  حيث أنه التغير  $a_{X_{e_1}}$  بوحدة واحدة من شأن أن يغير في  $a_{X_{e_2}}$  ب 2،11

- والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ  $R^2 = 0,64$

أي أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهر ب 64% وخلفت قيمة فيشر دلالة معنوية

$$Sig_{t_F} = 0.000$$

- أما عن الصلاحية الجزئية: فقد بلغت ( $Sig_{t_1} = Sig_{t_2} = 0,000 \leq 0,05$ ) وعالية يمكن القبول

بالفرضية  $H_1$  التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) لتقييم الكفاءات

على إدارة الكفاءات .

### الفرضية الفرعية 03: تطوير الكفاءات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات كمتغير من متغيرات إدارة الكفاءات للإجابة يمكن طرح

احتمالية التاليين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) التطوير الكفاءات على ادارة

الكفاءات.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) التطوير الكفاءات على ادارة الكفاءات.

بالاعتماد على تقرير معادلة الانحدار البسيط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.005$ ) تم الحصول على ما

يلي:

$$Sig_{t_1} = 0.000 \quad Sig_{t_2} = 0.000$$

$$N = 80 \quad R^2 = 0.71 \quad Sig_{t_F} = 0.003$$

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمتحصل عليها من مخرجات SPSS23.0 أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية ل  $a_{X_{e_2}} - a_{X_{e_1}}$  حيث أنه التغير  $a_{X_{e_1}}$  بوحدة واحدة من شأن أن يغير في  $a_{X_{e_2}}$  ب 1,02 - والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ  $R^2 = 0,71$

أي أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهر ب 71% وخلفت قيمة فيشر دلالة معنوية

$$Sig_{t_F} = 0.000$$

أما عن الصلاحية الجزئية: فقد بلغت ( $Sig_{t_1} = Sig_{t_2} = 0,000 \leq 0,05$ ) وعلية يمكن القبول بالفرضية  $H_1$  التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) لتقييم الكفاءات على إدارة الكفاءات .

#### الفرضية الفرعية 04: تحفيز الكفاءات

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الكفاءات كمتغير من متغيرات إدارة الكفاءات للإجابة يمكن طرح احتمالية التاليين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) التطوير الكفاءات على ادارة الكفاءات.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) التطوير الكفاءات على ادارة الكفاءات.

بالاعتماد على تقرير معادلة الانحدار البسيط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.005$ ) تم الحصول على ما يلي:

$$Sig_{t_1} = 0.000 \quad Sig_{t_2} = 0.000$$

$$N = 80 \quad R^2 = 0.41 \quad Sig_{t_F} = 0.001$$

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمتحصل عليها من مخرجات SPSS23.0 أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية ل  $a_{X_{e_2}} - a_{X_{e_1}}$  حيث أنه التغير  $a_{X_{e_1}}$  بوحدة واحدة من شأن أن يغير في  $a_{X_{e_2}}$  ب 3,41

- والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ  $R^2 = 0,41$

أي أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهر ب 41% وخلفت قيمة فيشر دلالة معنوية

$$Sig_{t_F} = 0.000$$

أما عن الصلاحية الجزئية: فقد بلغت ( $Sig_{t_2} = Sig_{t_1} = 0,000 \leq 0,05$ ) وعلية يمكن القبول بالفرضية  $H_1$  التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ ) لتقييم الكفاءات على إدارة الكفاءات .

### المطلب الثالث: استنتاجات الدراسة

#### أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف المتغيرات

- 1- كان مستوى اهمية توظيف الكفاءات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر العينة مرتفعاً.
- 2- كان مستوى تقييم الكفاءات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر العينة مرتفعاً.
- 3- أظهرت النتائج ان مستوى اهمية تطوير الكفاءات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
- 4- أظهرت النتائج ان مستوى تحفيز تطوير الكفاءات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
- 5- تبين أن إدارة الكلية على تشجيع روح المنافسة بين الكفاءات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

- 6- أظهرت النتائج أن التطوير التنظيمي يخلق جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- 7- كان مستوى أهمية الكفاءات أن تتصف باستراتيجيات الكلية بدرجة مناسبة من المرونة مع المتغيرات البيئية المحيطة بها (كورونا مثلا) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.

### ثانيا: الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة

لادارة الكفاءات دور محوري في عملية التطوير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- 2- وجود أثر ذو دلالة معنوي لتوظيف الكفاءات في التطوير التنظيمي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.005)$
- 3- وجود أثر ذو دلالة معنوي لتقييم الكفاءات في التطوير التنظيمي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.005)$
- 4- وجود أثر ذو دلالة معنوي لتطوير الكفاءات في التطوير التنظيمي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.005)$
- 5- وجود أثر ذو دلالة معنوي لتحفيز الكفاءات في التطوير التنظيمي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.005)$
- 6- وجود أثر ذو دلالة معنوي لادارة الكفاءات في التطوير التنظيمي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.005)$

### ثالثا: الاستنتاجات العامة للدراسة

- لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث والذي تطرقنا فيه الى حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من استخلاص النتائج التالية:
- هناك اقتناع من طرف ادارة الكلية بأهمية الكفاءات لأنها راس مال فكري وبشري يصعب تقليده.
  - يشتكي كفاءات الكلية نقص التكوين، وعدم فعالية السياسة التكوينية التي تعتبر أساس ضمان تطوير الكفاءات.
  - تركز الكلية خلال عملية التطوير التنظيمي الذي تحدته على مصادرها الداخلية ولا تعتمد على لجنة خارجية مختصة في التطوير التنظيمي وهذا ما يجعل عملية التطوير التنظيمي تواجه بعض العراقيل.

- تولي الكلية اهتماما وعناية خاصة بالكفاءات الذين يؤثرون بصفة مباشرة على تقدمها المعرفي، حيث يشغل هؤلاء مناصب أساسية في الكلية

- أصبح لمفهوم الكفاءات مكانة جيدة وأساسية في استراتيجية الكلية حيث تقوم الكلية بمجموعة من الاجراءات التي تهدف من خلالها الى تقييم كفاءة أفراد للتعرف على مستوى أدائهم وتحديد حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب وأهداف الكلية.

### خاتمة الفصل

بناء على دراستنا التطبيقية للفصل استخلصنا العديد من النتائج وقمنا باختبار فرضيات البحث المطبقة عمليا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت، وذلك لدراسة دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي عن طريق عرض التحليل الإحصائية بإستخدام برنامج SPSS نسخة 23.0 وبعد إختبار الفرضيات توصلنا إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \geq 0.005$ )، بين متغيرات إدارة الكفاءات على التطوير التنظيمي بكل أبعادها (توظيف الكفاءات - تقييم الكفاءات، تقييم الكفاءات وتطوير الكفاءات، تحفيز الكفاءات).

# خاتمة

### الخاتمة العامة:

لقد تبين من خلال دراستنا موضوع إدارة الكفاءات ودورها في التطوير التنظيمي أن الكفاءات قد أصبحت بعدا هاما في العالم اليوم، وهي المصدر الأساسي لتطوير أي مؤسسة أو منظمة، ومن يمتلكها يملك القوة والتفرد، ذلك أن أي منظمة تملك إدارة فعالة لكفاءاتها، تملك بالضرورة مكانة بين منافسيها.

- ان المتغيرات التي يعرفها محيط المؤسسة كشفت عن متغيرات هامة مست مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في المؤسسة والداعم الوحيد لإستراتيجياتها نتيجة لهذه التغيرات فقد اتجهت المؤسسة إلى تبني منطق جديد لتسيير هذا المورد الإستفادة القصوى من معارفه ومهاراته، وفقا لهذا المنطق فقد أصبحت كل أنشطة ادارة الموارد البشرية تقوم على أساس الكفاءات، ومن أبرز هذه الأنشطة عملية التوظيف، التقييم، التطوير التحفيزي، وعلى الرغم من أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها إلا أنها لن تحقق أهدافها المرجوة إلا إذا تبنيت إدارة المؤسسة عملية إدارتها تسيير وكانت مقتنعة بأهمية إدارة الكفاءات وبالذور العظيم الذي تقدمه.

ان التطوير التنظيمي يعتبر من أبرز وأحداث البرامج الإدارية في الفكر الإداري ويبرز دوره في ظهور منظمة متكيفة مع بيئتها المحيطة، ويهدف إلى خلق جو مناسب للمشاركة الفاعلة بين العناصر البشرية، لتصبح المنظمة سلسلة أكثر مع الاتجاهات الثورية والتغيرات المحيطة بها.

ينتج إجهاد المؤسسة نحو انتهاج سياسة التطوير التنظيمي من قناعتها أن لا ثابت في عصر ديناميكي ولا سكون في وقت الحركة وفي زمن التكنولوجيا والحداثة وبإختيارها لهذا الإتجاهواقتناعها به تكون قد فتحت الابواب أمام كفاءاتها للمساهمة في تفعيل آليات التطوير التنظيمي.

- من خلال هذه الدراسة وبالخصوص الجانب العلمي منها والتي جرت على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ابن خلدون تيارت، وبعد التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة فقد تم التوصل إلى نتائج تتقارب مع بعض الجوانب مع نظريتها من البحوث العلمية التي تطرقنا إليها في الدراسة السابقة في المقدمة ومن أهم هذه النتائج ما يلي:

- إن لإدارة الكفاءات دور جوهري في التطوير التنظيمي بالكلية محل الدراسة.

-تساهم ادارة الكفاءات بمختلف أبعادها في التطوير التنظيمي بالكلية محل الدراسة، فتوظيف الكفاءات يدفع بالكلية إلى تبني سياسة التطوير التنظيمي لإعادة صياغة سلمها الوظيفي كذلك يأتثر كل من تقييم



الكفاءات وتطوير وتحفيز الكفاءات على التطوير التنظيمي بطرق أخرى، في الختام، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى إشاعه وتشعبه، وواجهتنا إشكاليات أخرى يمكن أن نعتبرها أفاق لدراساتنا

التوصيات: مما سبق نقدم التوصيات التالية:

- من الجيد إستقطاب كفاءات أكثر والعمل على تكوينهم تكوينا جيدا لذلك وجب على الكلية إعادة النظر في سياستها التوظيفية وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- يجب على الكلية النظر في سياستها التكوينية وذلك لان التكوين المناسب أساس النجاح في العمل وتحقيق الاهداف .

- على الجامعة الأخذ بالمفهوم الواسع لإدارة الكفاءات بإنشاء برنامج إدارة الكفاءات محدث ومنظم ومبني على معايير علمية وموضوعية.

- على الكلية إعادة النظر في سياسة التطوير التنظيمي وذلك عن طريق إشراكها الأفراد العاملين بها خلال هذه العملية هذا الدور ينبغي أن يجعل التواصل بين الحلقات العليا بالإدارة والحلقات السفلى بالكلية ممكنا.

- يجب على الكلية أن تدرك أن أي توسع في النشاطات أو الإرتباطات الخارجية وكذا التعاضم في المسؤولية يترافق طرديا مع دوام التغير في الهياكل التنظيمية، وتخلق وعيا داخليا بين موظفيها لأدراك أهمية التطوير التنظيمي وضرورته خصوصا مع التغيرات العظمى الخارجية والداخلية التي تتعايش معها.

- يواجه التطوير التنظيمي بالكلية عدة معوقات لعل من أهمها مقاومة الأفراد العاملين بها نتيجة خوفهم من التغيرات وإرتياحهم للمألوف هذا الأمر الذي يجب أن تجعله الكلية كونه من أعظم المعوقات التي تواجهها.

وبحوث مستقبلية وهي: في الاخير يمكن تقديم الإقتراحات التالية

- دور إدارة الكفاءات في إنجاح التغير في المؤسسة.

- إقتراح تصور بناء مرجعية الكفاءات في جامعات الجزائر.

- تقييم الكفاءات كألية الإدارة المعارف الضمنية لدى الهيئة التدريسية بالجامعة الجزائرية.



# قائمة المصادر و المراجع

مراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم عباس الجيلاني، "تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها"، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
2. أحمد أحمد إبراهيم، "التطوير التنظيمي للتعليم"، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 1999م.
3. أحمد ماهر، "تقليل العمالة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
4. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014.
6. أسامة خيرى، "التميز التنظيمي"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. بلال خلف الشكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
8. بن يمينة السعيد، "تنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
9. تركي رابح، "أصول التربية والتعليم"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
10. توماس و هيلين، دافيد هنجر، تر: محمد عبد الحميد مرسي، زهير الصباغ، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1990..
11. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية"، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009م.
12. جاد الرب سيد محمد، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، ط1، الناشر خاص حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008.
13. حرز الله محمد لخضر، "المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجمع المعرفة".
14. خالد عبد الوهاب الزبيدين، "القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .

## قائمة المصادر والمراجع

15. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، " إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
16. دودين أحمد، " إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
17. رافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2012.
18. رواية حسن، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2000.
19. رواية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
20. زيان بن علي بن محمود الجرجاوي، " القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان " مطبعة أبناء الجراح، ط2، غزة، فلسطين، 2010.
21. سعيد التل وآخرون، "قواعد الدراسة في الجامعة"، ط1، دار الفكر العربي للطباعة، عمان، الأردن، 1997.
22. سونيا محمد البكري، " إدارة الجودة الملكية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
23. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة و الأعمال"، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008م.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
25. صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية"، دار الجامعات العصرية، القاهرة، مصر.
26. الصيرفي محمد، "التطوير التنظيمي"، ط1، الدار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006م.
27. طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي"، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2010م.
28. الطجم عبد الله بن عبد الغاني، "السلوك التنظيمي: (المفاهيم، النظرية، التطبيقات)" دار حافظ للنشر والتوزيع، جدّة، السعودية، 2003.
29. عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة....." المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، 2005.
30. عبد الرحمان العيسوي، "أصول علم النفس التربوي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.

31. عبد الرحمان توفيق، " أساليب إحداث التغيير في المناهج التدريبية المتكاملة"، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، مصر، 2004.
32. غريد النجار " التغيير والقيادة والتنمية الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
33. فاطمة الزهراء بوكريمة، " الكفاءة مفاهيم و نظريات"، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008م.
34. فتيحة عزام، " فلسفة ومناهج<sup>1</sup> العلوم القانونية " ، المركز الأكاديمي للنشر ، الإسكندرية ،مصر ، 2019.
35. فداء محمود حامد، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار البداية، عمان، عمان، الأردن، 2012.
36. فريد توفيق نصيرات، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
37. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
38. قادية ابراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
39. محسن الخضيرى، " إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية"، دار الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 2003.
40. محمد اقربوني، "التطوير الإداري المفهوم والمعوقات وأليات التنفيذ مع إشارة خاصة الأردن"، المؤسسة العربي للدراسات والنشر، عمان، الأردن، 1996.
41. محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية"، ط1، دار قنديل، عمان، الأردن، 2003م.
42. محمد عبد الإله الطيطي، " محمود أحمد أبو سمرة، مناهج البحث العلمي من التبيين " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2019.
43. محمد عبد السميع، أحمد طيبة، " أساسيات الإدارة العامة"، ط1، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2010.
44. محمد فريد الصحن، " التسويق لمفاهيم و الاستراتيجيات"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999.
45. محمد قاسم القربوني، "السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الإنسان والجماعات في المنظمات المختلفة"، ط2، دار النشر، عمان، الأردن، 2000.

46. مختار حسن محمد أحمد محمد، " إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، مصر، 2010.
47. مراد فليون، " القيادة التحويلية و دورها في تطوير مهارات الموظفين"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018م.
48. مصطفى يوسف كافي، " إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الرواد للطباعة و النشر، طرابلس، ليبيا، 2014.
49. مهدي حسن زوليف وسلمان اللوزي، "التنمية الإدارية والدّول النامية"، دار مجدلوي، عمان، الأردن، 1993.
50. مهدي حسن زوليف، "إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي)"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
51. المؤمن وآخرون، " التنمية الإدارية"، دار زهران للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1997.
52. مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء النشر، عمان، الأردن، 2009.
53. ناصر جوادات و آخرون، " ادارة التغيير و التطوير"، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
54. نجاح عائشة، "إدارة الكفاءات"، محاضرات السنة الثانية ماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2017م-2018م.
55. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة - المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- الجرائد والمجلات:**
1. الجريدة الرسمية: عدد 51، 2003.
  2. أحمد ضيف، " التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال"، مجلة دفات اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018.
  3. أفنان عيد علي العزي، " قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 17، جامعة الكوفة، العراق، 2010م.

4. بدرية بن صالح بن عبد الله الشمري، "تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية (آفاق)"، مجلة العلوم التربوية، العدد 04، أكتوبر 2018.
5. بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية الذهن وحدة وهران"، مجلة اقتصادية شمال افريقيا، العدد 2017، 17م، ص 257.
6. بن سالم آمال، بوقرة رابح، "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوغريج"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
7. بن سالم آمال، بوقرة رابح، "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوغريج"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 217.
8. حرز الله محمد لخضر، "المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجمع المعرفة"، مجلة دفا تر السياسة و القانون كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة بسكرة، العدد 14، جوان 2016.
9. زكية مقري، "إدارة الكفاءات كآلية الغندماج في اقتصاد المعارف - دراسة حالة مؤسسة نفضال ولاية باتنة- "المجلة العربية للإدارة، مج 34، العدد 2، ديسمبر 2014.
10. شوشان سهام، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة- باتنة"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
11. صفاء بورزقة، "واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر (دراسة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)"، مجلة تنمية الموارد البشرية الدراسات والأبحاث المركز الديمقراطي العربي، العدد 01، برلين، ألمانيا .
12. عاطف محمد عوض، "دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، 2012.
13. عماري سمير، كالي عبد الكريم، "متطلبات إنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة"، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 02، 2008م.

14. كشاط أنيس، بريتاش توفيق، "التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
15. كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010.
16. محمد راتول، أحمد مصنوعة، "متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دار التل للطباعة، البليدة، الجزائر، 2011.
17. محضية سملاي، "تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018.

### المذكرات:

1. سميرة هيشر، "دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، دكتوراه في تسيير منظمات جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
2. شرياق وحيد، "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طبية قود كمباني لإنتاج عصير رامي" دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2015، 2016.
3. عماري سمير، "دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة": ماجستير في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2012-2013.
4. عبيود الزيتوني، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية"، دكتوراه في ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2019-2020.
5. نواف بن سعد بن عبد الله، "إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة"، ماجستير في العلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

### المؤتمرات و الملتقيات:

- بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.



## قائمة المصادر والمراجع

صالح مفتاح، " إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص إندماج اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004..

فيصل ديلو ، وآخرون، " المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة"، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.

محمد عبد السميع، عبد الفتاح الفولي، " نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات"، المؤتمر العربي الأول للتكنولوجيا المعلومات و الإدارة، معهد البحوث و الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2004.

مداح عرابي الحاج، " البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربي في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006.

مصنوعة أحمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع: حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي و آفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 03-04 ديسمبر 2012م.

عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، "تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، نوفمبر 2005.

### المواقع الالكترونية:

الموقع الرسمي لجامعة تيارت: <http://www.univ-tiaret>

### المراجع باللغة الأجنبية:

Lou Van Belbendouch, « tous compétents, le management des compétences dans l'entreprise », édition debouch, Belgique, 2006.

recueil des textes relatives au statu de l'université journal officiel, juin, room 1997, article n01.

Shafritz, joyr, "the facts on file Dictionary of public administration facts on file publication", New york, 1985.

shimonL.Dolon et autres ; "la gestion des ressources humains- Rendance en jeux et pratique Actuelles-" 3 emeedition, village mondial, Canada, 2002, P307.



# الملاحق

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

إستمارة استبيان

الموضوع: دور إدارة الكفاءة في التطوير التنظيمي (دراسة حالة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة تيارت)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

وبعد، نضع بين أيديكم إستمارة إستبيان وهي جزء من متطلبات إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، ميدان علوم التسيير، بعنوان دور إدارة الكفاءة في التطوير التنظيمي (دراسة حالة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة تيارت)

ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير باعتبارها إدارة كفاءة، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات الواردة في الاستبيان والتعبير عن رأيكم في كل عبارة وذلك بوضع علامة (X) أمام خيار وحيد مناسب الذي يعبر على مدى موافقتكم على العبارة، وعدم ترك أي عبارة دون إجابة.

على أمل أن نخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي مع الإحتفاظ بسرية المعلومات، ذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

البيانات العامة:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 29 سنة  من 30 إلى 39 سنة  من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

دكتوراه  ماجستير  ماستر  ليسانس فأقل

4- المسمى الوظيفي:

إدارة الكلية  هيئة التدريس  هيئة التدريس الإداري  إداري

5- نطاق الإشراف:

رئيس  مرؤوس  رئيس و مرؤوس

6- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## الملاحق

- ضع العلامة (X) في الدرجة المناسبة

### المحور الأول: أهداف إدارة الكفاءات

| الرقم                 | الفقرات  | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-----------------------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| <b>توظيف الكفاءات</b> |  |             |       |       |           |                 |
| 1                     | يتم التوظيف في الكلية على أساس إختيار الكفاءات                                 |             |       |       |           |                 |
| 2                     | يتم التوظيف في الكلية على أساس الشهادة   |             |       |       |           |                 |
| 3                     | تعتمد الكلية على المصادر الداخلية عند جذب الكفاءات                             |             |       |       |           |                 |
| 4                     | يتم التوظيف في الكلية على أساس الاختبار  |             |       |       |           |                 |
| 5                     | يتم إحترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات.            |             |       |       |           |                 |
| 6                     | شروط توظيف الموارد البشرية بالكلية محددة وواضحة                                |             |       |       |           |                 |
| 7                     | يهدف نظام التوظيف بالكلية إلى البحث عن موارد بشرية مؤهلة                       |             |       |       |           |                 |
| <b>تقييم الكفاءات</b> |  |             |       |       |           |                 |
| 8                     | يتم تقييم الكفاءات خلال فترة زمنية معينة و منتظمة                              |             |       |       |           |                 |
| 9                     | تهدف الكلية من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف وقوة الكفاءات البشرية     |             |       |       |           |                 |
| 10                    | تتميز عملية التقييم بالشفافية والموضوعية والعدالة                              |             |       |       |           |                 |
| 11                    | تقوم الكلية باستخدام نتائج عملية التقييم لصالح كفاءاتهم                        |             |       |       |           |                 |
| 12                    | تستخدم نتائج التقييم في إتخاذالقرارات المتعلقة بالسير المسار المهني في الكلية. |             |       |       |           |                 |
| <b>تطوير الكفاءات</b> |  |             |       |       |           |                 |
| 13                    | تبذل الكلية جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات                                  |             |       |       |           |                 |
| 14                    | تقوم الكلية بتقدير الاحتياجات التدريبية لكفاءاتها                              |             |       |       |           |                 |
| 15                    | تقوم الكلية بتنفيذ الأنشطة التدريبية ومتابعتها                                 |             |       |       |           |                 |
| 16                    | هناك عدالة في فرص التكوين في الكلية  |             |       |       |           |                 |
| 17                    | تتلقى كفاءات الكلية برامج ودورات تدريبية تطور من أدائهم                        |             |       |       |           |                 |
| 18                    | تكون الكلية كفاءاتها من أجل زيادة مهاراتهم المتعلقة بوظائفهم                   |             |       |       |           |                 |
| <b>تحفيز الكفاءات</b> |  |             |       |       |           |                 |
| 19                    | تتبع الكلية نظام الترقية لصالح الكفاءات  |             |       |       |           |                 |
| 20                    | لدى الكلية نظام فعال للتعويضات بأشكالها المختلفة                               |             |       |       |           |                 |
| 21                    | تتوافق الحوافز مع مجهودات الكفاءات   |             |       |       |           |                 |
| 22                    | تعتمد الكلية على الحوافز المتنوعة  |             |       |       |           |                 |
| 23                    | ترتبط سياسة الأجور بالكلية بمستوى الكفاءات                                     |             |       |       |           |                 |

### المحور الثاني: مجالات التطوير التنظيمي بالكلية

| الرقم | الفقرات   | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 24    | تقوم الكلية بعمل تقييم موضوعي لبرامج و أنشطة تطوير الكفاءات |             |       |       |           |                 |
| 25    | تعمل إدارة الكلية على تشجيع روح المنافسة بين الكفاءات       |             |       |       |           |                 |

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 26 | تنمي برامج التطوير التنظيمي روح الابتكار و الإبداع لدى الكفاءات في الكلية                                   |
|  |  |  |  |  | 27 | تستخدم الكلية الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي  |
|  |  |  |  |  | 28 | تشرح الكلية بنود النظام المتعلقة بالتطوير التنظيمي للكفاءات الجدد   |
|  |  |  |  |  | 29 | يتم تحديث الأنظمة الإدارية في الكلية عند إجراء عملية التطوير  |
|  |  |  |  |  | 30 | يتم تحديث الوصف الوظيفي وفقا لمتطلبات عملية التطوير   |
|  |  |  |  |  | 31 | تساعد عملية التطوير التنظيمي في الكلية على الاستخدام الأمثل للمورد البشري                                   |
|  |  |  |  |  | 32 | تحفز إدارة الكلية العاملين من أجل تحسيد رسالتها من العمل  |
|  |  |  |  |  | 33 | يحقق التطوير التنظيمي في الكلية الرؤية الشاملة لها  |
|  |  |  |  |  | 34 | تتصف استراتيجيات الكلية بدرجة مناسبة من المرونة مع المتغيرات البيئية المحيطة بها(كورونا مثلا)               |
|  |  |  |  |  | 35 | تخصص الكلية حوافر كافية لمكافحة المؤيدين للتطوير وتشجيع الآخرين لتدعيمه                                     |
|  |  |  |  |  | 36 | تختار الكلية الوقت المناسب و الظروف المناسبة لبدء تنفيذ التطوير التنظيمي                                    |
|  |  |  |  |  | 37 | تقوم الكلية بتوعية العاملين بأهمية التطوير وحاجتها إليه لمواجهة التحديات المستقبلية                         |
|  |  |  |  |  | 38 | يشارك العاملين بالجامعة في تصميم خطة التطوير التنظيمي   |
|  |  |  |  |  | 39 | توفر الجامعة الإمكانيات المادية اللازمة والتي تحتاجها جهود التطوير التنظيمي لاقتناء التجهيزات الحديثة.      |
|  |  |  |  |  | 40 | تستعين الكلية بخبراء ومختصين في التطوير التنظيمي لضمان الحياد و الموضوعية                                   |
|  |  |  |  |  | 41 | تتكفل الكلية بتقديم شرح الأسباب الحقيقية وراء سعيها للتطوير التنظيمي للعاملين بما بغية تبديد مخاوفهم إتجاهه |
|  |  |  |  |  | 42 | تعمل الكلية على إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد و جماعات وتشجيع روح الفريق               |
|  |  |  |  |  | 43 | يخلق التطوير التنظيمي جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات بالكلية.                                 |

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في التطوير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم إستمارة شملت 43 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 80 مفردة، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، كتحليل الإنحدار البسيط، وبعد إجراء تحليل البيانات ودراسة الفرضيات، توصلنا إلى النتائج التالية:

- لإدارة الكفاءات دور محوري في عملية تطوير التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- وجود أثر ذو دلالة معنوي لتقييم الكفاءات في التطوير التنظيمي عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ )
- وجود أثر ذو دلالة معنوي لتطوير الكفاءات في التطوير التنظيمي عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ )

## Summary

The study aimed to identify the role of competency management in organizational development in the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, to achieve the goal of the study, a form that included 43 items was designed to collect preliminary information from the study sample consisting of 80 individuals, and in light of this, data were collected and analyzed and hypotheses tested using a program SPSS, and many statistical methods were used, such as simple regression analysis, and after conducting data analysis and studying hypotheses, we reached the following results:

- The competency management has a pivotal role in the organizational development process at the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences.
- There is a significant effect of evaluating competencies in organizational development at the level ( $\alpha \leq 0.005$ ).
- There is a significant effect of developing competencies in organizational development at the level ( $\alpha \leq 0.005$ ).