

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University – Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم: علم إجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

المقدرات الجوهريّة وفعاليّة أداء المورد البشريّ بالمؤسسة
الجامعيّة الجزائريّة "دراسة ميدانيّة كليّة العلوم الانسانيّة
والاجتماعيّة-جامعة العربي التبسي-تبسة"

مذكرة مقدمة لذيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطالبان
• عبد الصمد زرفاوي.
• سفيان مخلوف.
إشراف الأستاذ
• د. رابح توايحية.

أعضاء لجنة المناقشة:

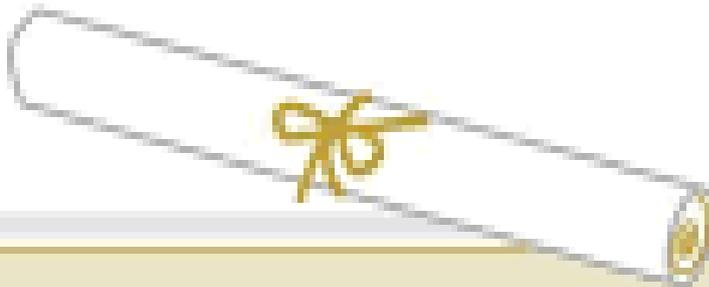
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
نسيمة بن دار	أستاذ محاضر أ	رئيس اللجنة
رابح توايحية	أستاذ مساعد أ	المشرف
زوبيدة مشير	أستاذ محاضر ب	المناقش

السنة الجامعية 2021 / 2022



شكر وثقة دير

نحمد الله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "رابح تويحية" لما أسداه لنا من معلومات وتوجيهات كما نعبر عن شكرنا وامتناننا للدكتور "عزالدين فؤاد" عن إعطائه جزء من وقته وكذلك إرشاداته القيمة التي زادت من ثرائنا المعرفي. كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتنا.





إهداء

إلى والدي العزيزين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

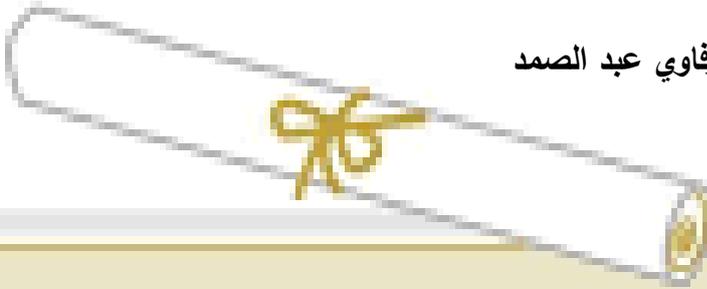
إلى إخوتي وأخواتي حفظ الله ورعاهم

إلى الدكتور: رابع توابحية والدكتور: عزالدين فؤاد

إلى كل الأصدقاء والأهل

إلى كل من ساندنا من بعيد أو قريب

زرفاوي عبد الصمد





إهداء

إلى والدي العزيزين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

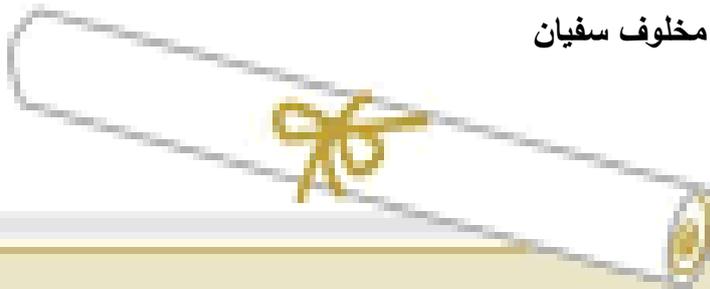
إلى إخوتي وأخواتي حفظ الله ورعاهم

إلى الدكتور: رابع تواجية والدكتور: عزالدين فؤاد

إلى كل الأصدقاء والأهل

إلى كل من ساندنا من بعيد أو قريب

مخلف سفيان



فهرس المحتويات

الصفحة	التعيين
//	الشكر والتقدير
//	الإهداء
//	فهرس المحتويات
//	قائمة الجداول
//	قائمة الأشكال
//	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
3	1- إشكالية الدراسة
4	2- فرضيات الدراسة
5	3- مبررات اختيار موضوع الدراسة
6	4- أهداف الدراسة
6	5- أهمية الدراسة
7	6- تحديد مفاهيم الدراسة
20	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية	
29	تمهيد
30	1- التطور التاريخي لمفهوم المقدرات الجوهرية
32	2- خصائص المقدرات الجوهرية
34	3- أنواع المقدرات الجوهرية
36	4- أهمية المقدرات الجوهرية

36	5- أهداف المقدرات الجوهرية
37	6- مصدر الحصول على المقدرات الجوهرية
38	7- معايير المقدرات الجوهرية
40	8- مداخل بناء المقدرات الجوهرية
42	9- أبعاد المقدرات الجوهرية
45	10- كيفية تسيير إدارة المقدرات الجوهرية
46	11- المراحل الأساسية لتسيير المقدرات الجوهرية
47	12- نموذج تسيير المقدرات الجوهرية
550	13- إدارة المعرفة وتسيير المقدرات
53	14- قياس المقدرات الجوهرية في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على الموائمة
60	15- المقدرات الجوهرية في نظريات التنظيم
66	خلاصة
الفصل الثالث: أداء المورد البشري	
68	تمهيد
70	1- مستويات الأداء
71	2- أنواع الأداء
73	3- خصائص الأداء
75	4- العوامل المؤثرة في الأداء
76	5- قياس الأداء
77	6- فوائد تقييم الأداء
78	7- أهمية تقييم الأداء
80	8- أهداف تقييم الأداء
82	9- أداء الموارد البشرية في نظريات التنظيم
89	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
91	1- المرحلة الاستطلاعية
91	2- مجالات الدراسة
94	3- منهج الدراسة
95	4- أدوات جمع البيانات اختبار الثبات والصدق
الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج	
106	1- الاتجاه العام لإجابات المجتمع حول محاور الدراسة
113	2- معامل الارتباط بين محاور الدراسة
115	3- اختبار الطبيعية لبيانات الجانب التطبيقي
127	4- نتائج الدراسة
128	5- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
135	6- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
137	7- مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد النظرية
140	خاتمة
142	قائمة المصادر والمراجع
150	الملاحق
//	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	قياس المقدرات الجوهرية في أداء المؤسسة.	1
69	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والانتاجية كأبعاد هامة للأداء	2
95	شبكة الملاحظات	3
100	يمثل اختبار الصدق والثبات.	4
102	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	5
102	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.	6
103	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.	7
103	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي	8
104	يمثل توزيع افراد المجتمع حسب المركز الوظيفي.	9
104	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	10
112	معامل الارتباط بين محاور الدراسة (R3 ، R2 ، R1)	11
114	اختبار طبيعة توزيع البيانات الميدانية	12
116	اختبار تأثير صفة الجنس على إجابات المجتمع	13
119	اختبار تأثير صفة العمر على إجابات المجتمع	14
120	اختبار تأثير صفة المؤهل العلمي على إجابات المجتمع	15
121	اختبار تأثير صفة التخصص العلمي على إجابات المجتمع	16
122	اختبار تأثير صفة المركز الوظيفي على إجابات المجتمع	17
124	اختبار تأثير صفة الخبرة على إجابات المجتمع	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
35	المقدرات الجوهرية للمنظمة	1
46	مراحل تسيير المقدرات الجوهرية.	2
55	كيفية قياس المقدرات الجوهرية في أداء المؤسسات.	3
68	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	4
87	يمثل هرم الحاجات لماسلو.	5
102	يمثل توزيع المجتمع حسب الجنس.	6
102	يمثل توزيع المجتمع حسب السن.	7
104	يمثل توزيع المجتمع حسب المؤهل العلمي	8
103	يمثل توزيع المجتمع حسب التخصص العلمي	9
103	يمثل توزيع افراد المجتمع حسب المركز الوظيفي	10
104	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	11
112	العلاقة بين المتغيرات حسب قيم المعامل بيرسون.	12

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
149	الاستمارة	01
155	إذن بدخول الكلية	02
156	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	03
157	الهيكل التنظيمي للمكتبة	04
158	الهيكل التنظيمي للمصالح المشتركة	05
158	الميادين والتخصصات المتوفرة على مستوى كلية العلوم الاجتماعية.	06
159	الميادين والتخصصات المتوفرة على مستوى كلية العلوم الإنسانية.	07
//	إذن بالطبع	08

مقدمة:

المعرفة ميزة من مميزات العصر الحالي ان لم نقل اهمها على الاطلاق، تطورت حسب التطور التقني للعالم فمن صراع الايديولوجيات الى صراع التقنية، وبالبحث المعمق فيها نجد أن المورد البشري جزء فعال ينافس ويتنافس عليه، وما هو جلي وواضح هو ان كل المؤسسات أضحت تختار موردها البشري بعناية فائقة وتوليه اهتمام بالغاً من خلال اشتراطها لتوفر خصائص ومقومات معينة فيه تساعده على التطور الذاتي أو عن طريق ممارسة المهام وغيرها، ومما لا يختلف عليه اثنان فان المؤسسات الجامعية في كل دول العالم تعد قاطرة لإنتاج المعارف والاكتشافات والتقنيات والنظريات، باعتبارها منظمة متعلمة ومولدة للأفكار ومكونة للموارد البشرية المستغلة في سوق العمل من طرف كل المؤسسات، وعليه فمن الواجب توفر مقدرات جوهرية في مورد المؤسسات الجامعية البشري كونها مصنع وخبزان للمعارف و مورد لسوق العمل، يؤهلها ويوؤها المكانة الحقيقية التي من المفروض أن تشغلها كقلب نابض في جسد المنظومة الاقتصادية والقيمية والمجتمعية، ولتكون المؤسسة الجامعية في المستوى والطموح المطلوب منها وجب عليها تأهيل موردها البشري من خلال استغلال مقدراته الجوهرية وتوجيهه ليحسن من أدائه ويفعله الى اقصى الحدود مستثمرا في تكوين مخرجاته من المورد البشري تكوينا ممتازا ومولدا ومبدعا للأفكار والحلول للمشاكل المجتمعية والتقنية وغيرها.

وتم تقسيم الدراسة إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، فالنسبة للجانب النظري فقد اشتمل على ثلاثة فصول نظرية وهي مقسمة كالتالي:

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، وفيه تم التطرق إلى الإطار النظري للدراسة إذ تناول إشكالية الدراسة ثم فرضيات الدراسة التي تعد أهم خطوة من خطوات البحث، تحديد المبررات التي دفعت

الباحث لاختيار هذا الموضوع دون غيره، إبراز أهداف الدراسة وكذا أهميتها، تحديد النموذج التحليلي للدراسة من خلال تحديد إطار المفاهيم للدراسة، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى المقدرات الجوهرية والمقاربة النظرية والفصل الثالث ويشمل على أداء المورد البشري والفصل الرابع وتطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي والميداني للدراسة والفصل الخامس ويشمل عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج مستخدمين برنامج spss إصدار 22.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- مبررات اختيار موضوع الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- تحديد مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

إن موضوع المورد البشري في المؤسسات ورأس ماله الثقافي والاجتماعي والمعرفي له داخل المؤسسة مهما كانت طبيعتها، من ضمن المواضيع التي تشكل اهتمام واسع داخل العلوم الاجتماعية وتشكل تقاطعا لعدة تخصصات معرفية وأكاديمية مثل علم الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع التنظيم. وباعتبار ان هذا التخصص اهتم بالمؤسسة ككيان اجتماعي له وجود وثقافة وهو ما يميزه عن باقي المؤسسات الاجتماعية.

لقد اهتمت المؤسسة خاصة في الآونة الأخيرة على غرار الربحية بالمعطى البشري لما له من أهمية وباعتباره كيان اجتماعي له خصوصياته ورأس ماله الاجتماعي والتي تعد مقدرات جوهرية ورهانات بالنسبة للأفراد.

إن هذه الرهانات أصبحت من المقدرات الجوهرية للمورد البشري التي تمتلكها المؤسسات إذ قد تمتلك المقدرات المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من المقدرات.

الا انها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفعالية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية نادرة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهداف المؤسسة وعليه تبقى المقدرات الجوهرية للمورد البشري هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقها المؤسسات اليوم على مختلف نشاطاتها.

ويعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية

المتغيرة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

إن نجاح المؤسسة اليوم أصبح يقاس بمدى استغلال طاقات مواردها البشرية لتجسيد أعلى مستويات الأداء المقبول والمرضي والمبرهن على القدرات والكفاءات التي يمتلكها والدافعة إلى تحسين العمل الذي ينعكس على المؤسسة التي تطمح لبلوغ أداء فعال يؤدي إلى الزيادة في الأنشطة الإبداعية نتيجة المعارف المكتسبة لمواردها البشري ومن أجل وصول المؤسسة إلى التميز والجودة في العمل، فهي تسعى إلى تسخير جهودها بمختلف الطرق والوسائل الإدارية من أجل تأهيل المهارات الادائية التي تتوفر عليها. وعليه تبرز إشكاليتنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مساهمة المقدرات الجوهرية في تفعيل أداء المورد البشري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي تبسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ☞ هل تساعد مجموعة القدرات والكفاءات لدى أساتذة الجامعة في تحسين وزيادة إنتاجية العمل؟
- ☞ هل تؤدي تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية المختلفة إلى الابتكار في العمل؟
- ☞ هل يؤدي التنسيق بين مهارات التدريس وأنماط المناهج المتبعة إلى التميز والجودة في العمل؟

✓ الفرضية الرئيسية:

☞ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لفعالية المقدرات الجوهرية للأستاذ

الجامعي على أدائه كمورد بشري في المؤسسة الجامعية.

وبما ان هذه الفرضية تجيب مباشرة على العلاقة الاحصائية لإشكالية الدراسة وعليه سيتم تقسيمها

الى فرضيات جزئية وفقا لمحاور الدراسة كالتالي:

الفرضيات الجزئية:

✓ **الفرضية الجزئية الأولى:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

للمزج بين القدرات والكفاءات التي يحوزها ويكتسبها الأستاذ الجامعي وإنتاجيته في العمل.

✓ **الفرضية الجزئية الثانية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

لدرجة تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية المختلفة للأستاذ الجامعي.

✓ **الفرضية الجزئية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

للتسيق بين مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي والمناهج والطرق المتبعة والمعتمدة.

2- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

• المبررات الذاتية:

☞ رغبتنا وميولنا الشخصي في دراسة المواضيع التعليمية.

☞ محاولة معرفة المقدرات الجوهرية لأداء الأستاذ الجامعي.

• المبررات الموضوعية:

☞ ارتباط موضوع الدراسة بتخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

☞ محاولة تقديم إسهام علمي للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

☞ إمكانية بحث ودراسة الموضوع دراسة علمية والإحساس بمشكلة البحث.

3- أهداف الدراسة:

✚ **الهدف الرئيسي:** محاولة معرفة مساهمة المقدرات الجوهرية في تفعيل أداء المورد البشري

بكلية العلوم الاجتماعية جامعة العربي التبسي تبسه.

الأهداف الفرعية:

☞ محاولة معرفة مجموعة القدرات والكفاءات لدى أساتذة الجامعة التي تساعد في تحسين وزيادة إنتاجية العمل.

☞ محاولة معرفة تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية المختلفة والتي تؤدي إلى الابتكار في العمل.

☞ محاولة معرفة التنسيق بين مهارات التدريس وأنماط المناهج المتبعة وما تؤديه من تميز وجودة في العمل.

4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث هذا كونه يدرس موضوعا بالنسبة للمؤسسة الجامعية ولمواردها البشرية ويمكن توضيح أهميته من ناحيتين:

• من الناحية النظرية:

تنمية الكفاءات تعد غاية ووسيلة في الوقت ذاته فهي غاية بالنسبة للمورد البشري التي تتنافس على اكتساب كفاءة جديدة تحقق من خلالها ذاتها وتعزز منزلتها ومكانتها بالمؤسسة ناهيك على استفادتها من امتيازات مادية ومعنوية كمقابل لها بما أن كل استثمار يقيم من خلال عوائد فإنه يجب معرفة مدى مساهمة المقدرات الجوهرية في تحسين أداء المؤسسة باعتبارها العائد المنتظر منها المؤسسات تنفق الكثير من الأموال في مجال تنمية كفاءاتها لذلك من الأهمية معرفة مدى نجاح هذه العملية في تحسين أداء مواردها البشرية لترشيد التكاليف.

• من الناحية التطبيقية:

يمكن توضيح أهمية البحث من الناحية العملية من خلال النقاط التالية:

- أهمية القطاع المستهدف (التعليم العالي) ومدى تأثيره على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وضرورة تطوير عمله باستمرار بما يتناسب مع التغيرات البيئية المتجددة والمتغيرة في الوقت الحاضر.
- تمثل الكفاءات "الأستاذ الجامعي" مصدرا أساسيا للميزة التنافسية.
- المؤسسة الجامعية هي منظمة متعلمة تتميز بالديناميكية والتطور نظرا لارتباط اسمها بالبحث العلمي فحاجة المؤسسة الجامعية الجزائرية إلى معرفة الأسباب التي من شأنها أن تحول دون تحسين أداء مواردها البشرية.
- المؤسسة الجامعية تعتبر الطالب منتجا ولتقدير مدى جودة هذا المنتج من الواجب معرفة المقدرات الجوهرية للمشرف على إنتاجه من جهة التراكمية العلمية التي تحصل عليها هذا المنتج عند الانتهاء منه (التخرج) أو تحصله على الشهادة.

5- تحديد المفاهيم:

• المقدرات الجوهرية:

لغة: المقدرّة : قدر على الشيء قوة، قدرة، استطاعة.

مقدرة: صفة من يستطيع اداء مهمة أو عمل معين¹.

إصطلاحا: يختلف تعريف المقدرات الجوهرية حسب وجهة كل باحث، ولهذا ينصب اهتمامنا في هذا المقام إلى إيجاد تعريف شامل بسيط وواضح للمقدرات الجوهرية حيث نستدل به في دراستنا هذه، وعليه فإن المقدرات الجوهرية عرفها Hamex and Prahalad²: بأنها التكنولوجيا عمليات من التعلم الجماعي يتم

¹ ابن منظور، لسان العرب، مجلد 1، دار صادر، بيروت، ط1، 1990، ص 412

² علي حسون الطائي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، المجلد 13، العدد 45، ص 2007، ص 114.

من خلالها التنسيق بين المهارات وأسس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى فريق مجموعة العمل التي تنتج القدرة لتنفيذ العمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية.

وحسب Chambenlain and Robinson فهي تشير إلى أهمية ما هو كامن من موارد

المنظمة تعد نقطة البدء لتطوير مواردها وصولاً للغايات المرغوبة مروراً بعمليات المنظمة.¹

وتعرف المقدرة الجوهرية العامة للمؤسسة أنها نتاج الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم الذي ينتج عن

المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى الاحترافية الفعلية في أداء نشاطها، أما

القدرة الجوهرية الخاصة فهي التنفيذ المبدع والأداء الفائق للنشاطات الداخلية والتي تتصف بأنها قدرة

راسخة وثابتة في المؤسسة.²

نستنتج من هذه التعريفات أن المقدرات الجوهرية مجموعة من المميزات نذكر منها:³

- تمثل المقدرات الجوهرية مجموعة من المهارات والمعارف المتقدمة التي يعصب تقليدها على أقل مدى القريب.

- تفوق لمستويات عالية من الأداء، إذ تساعد المقارنة المرجعية في فهم معايير الآراء المتميز أو الضعيف، كما تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة تحت أداء عالي من الدقة.

- ترتبط بالنشاطات والعمليات الأساسية للمؤسسة والتي تضيف قيمة أساسية للمنتج والخدمة من خلال فتح عيونها على الزبائن.

• التعريف الإجرائي للمقدرات الجوهرية: يمكن اقتراح التعريف التالي:

المقدرة الجوهرية هي التوفيق ما بين حدود الشيء وما يستطيع فعله جوهرًا وتميزًا.

¹ مهند محمد ياسين الشخلي، دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009، ص 54.

² سرمد محسن راضي، المقدرات الجوهرية في تطوير المنتجات الجديدة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2016، ص 47.

³ أكرم الياسري، عوام الخالدي، بشار العباس الحميري، مجلة جامعة أهل البيت "انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي"، العدد 16، ص 254.

المقدرات الجوهرية للمورد البشري هي مجموعة الطاقات والكفاءات التي يتميز بها عن غيره والتي تم اختياره بناء عليها واستخدامه وفقها.

• تعريف الفاعلية:

➤ لغة:

- الفاعلية لغة: الفاعل، العامل، القادر والفاعلية: وصف كل ما هو فاعل تعرف الفاعلية في اللغة بأنها مقدرة الشيء على التأثير.¹
- فاعلية: مصدر صناعي من فاعل: مقدرة الشيء على التأثير "فاعلية وسيلة/ دواء/ حل. في معجم Merriam – Webster's كلمة فاعل Effective adj تعني: تقديم نتيجة مطلوبة، حياة تأثير مقصود، وفي معجم Oxford تعني كلمة فاعل Effective: adj تقديم نتيجة مقصودة؛ تقديم نتيجة ناجحة، وعند إضافة اللاحقة ness (التي تعني: حالة، وضع، صفة؛ درجة) الى كلمة effective فستحولها الى اسم فتصبح Effectiveness = فاعلية ومن خلال ما ذكر من معاني هذه المفردة أعلاه يمكننا القول، أن الفاعلية - لغةً - لا يمكن أن تكون إلا بوجود قوة متمكنة من إحداث تأثيرات ونتائج مُستهدفة أو مرغوبة. فالفاعلية بشكل عام يمكن أن نُعرفها بأنها " تأثير هادف ناتج من جهود وقوة موجهة من كيان ما.

➤ اصطلاحاً:

- الفاعلية اصطلاحاً: بما أن الفاعلية هي القصد نحو تأثيرات ونتائج مُستهدفة ومرغوبة، فهي ظاهرة إنسانية بامتياز، ولا يمكن حصرها في مجال عمل معين أو موضوع محدد؛ فمن الخطأ أن نقول إنها ظاهرة موجودة فقط في مجال علم الاقتصاد أو علم الإدارة أو علم الاجتماع أو

¹. أيمن أسعد عبده، التغيير من الداخل تأملات في عادات النجاح السبع، ط 3، وهج الحياة للإعلام، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 37

- غيرهما. وأفضل وصف لها بشكل عام ليست أي تصرفات لأفراد مُنتظمين أو مجتمع مُنتظم ما؛ فالفاعلية تتجلى عندما يقصد الإنسان تحقيق أقصى ما يطمح إليه بشكل مباشر أو غير مباشر في كثير من الأحيان ومن خلال إمكاناته ومن خلال الآخرين ووسائط مجتمع يستخدمها.
- نأتي الآن لتعريف (كوفي) للشخص الفعال. إنه يرى الشخص الفعال: "هو الشخص المنتج الذي يمتلك القدرة المستمرة على الإنتاج. وعلى هذا، ففي التعريف عنصران: الأول القدرة على الإنتاج، والثاني استمرارية الإنتاج فالفاعلية هي مفهوم هام لكنه يُناقش كثيراً عندما يرتبط مباشرة بالأهداف ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية، المخصصة لتنظيم ما من قبل المدراء.
 - تُعرف الفاعلية إنها أداء الأعمال الصحيحة، وكذلك تُعرف الفاعلية في الخدمات الاجتماعية بأنها "الدرجة التي تم بها إنجاز الأهداف المنشودة أو إنتاج المشروع.
 - وورد تعريف الفاعلية بأنها مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع العناصر وليس كميتها.
 - وحسب ما جاء في الموسوعة الحرة (ويكيبيديا) في تعريف: الفاعلية هي لاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أكبر أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.
 - تُعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة المخرجات ما نلاحظه على كل التعاريف السابقة أنها ركزت على أمور مجتمع أهمها (النتائج والأهداف) وهذا منطقي فكل المنظمات (الخدمية والإنتاجية والفكرية - الثقافية - وغيرها) تسعى الى تحقيق أهدافها ولكن هذه التعاريف تجاهلت أموراً عديدة تتضمنها الفاعلية.

- أما دائرة المعارف الأمريكية تعرف الفاعلية "بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة"، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والإنصاف والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة.

- وقد أشار "ألفار Alvar" الى أن الفاعلية تعني (قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها) ومن هنا يتضح جلياً ظهور مفهوم جديد للفاعلية، يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي

وخلق التوازن معه من مستلزمات وجودها. كما يظهر هنا إعطاء مفهوم الفاعلية بُعداً أشمل وأكثر اتساعاً من معنى تحقيق الأهداف.¹

➤ وعليه فإن الفاعلية بموجب هذا التعريف والمفهوم تكمن في تحقيق ما يلي:

☞ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

☞ قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

☞ قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.²

ومن خلال التعاريف المختلفة من وجهة نظر الباحثين والعلماء نستج التعريف الإجرائي للفاعلية:

¹ أيمن أسعد عبدة، مرجع سابق ص 38

² أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 169

➤ **التعريف الإجرائي للفاعلية:** هي قدرة إدراك العمال للأعمال الموكلة إليهم ومدى جهدهم

العقلي أو البدني في إنجاز المهام المطلوبة منهم ومبادراتهم في تحقيق الأهداف المسطرة

والاستمرارية في ظل الموارد المتاحة باستخدام مهارتهم المعرفية والسلوكية والاجتماعية الضرورية

في أداء الناجح لأعمالهم وذلك بالشكل الصحيح والمطلوب منهم.

• أداء المورد البشري:

لغة: يعرف الاداء في المعاجم والقواميس بأنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء الذي قام به¹.

إصطلاحا: يقصد بالأداء" ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق

مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد

المبذول وإدراك الدور ومستويات القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما ته أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة

السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"².

يتجلى من هذا التعريف اقتران الأداء بالسلوك، أو النشاط الذي من خلاله يتم تغيير المحيط الذي

تم فيه هذا الأداء بأي شكل من الأشكال.

كما هناك من يرى بأن: "الأداء هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس

الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد،

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد"³.

من هذا التعريف فإننا نستخلص بأن الأداء هو الوسيلة التي من خلالها يقوم العامل بتلبية

الحاجات الوظيفية.

¹ ابن منظور، مرجع سابق، ص 100.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244.

³ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 209.

• التعريف الاجرائي للأداء:

هو ذلك النشاط القابل للقياس الذي تبذله المؤسسة أو الوحدات الإدارية أو أفرادها لتحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية والبدال على مدى القابلية لتحقيق الأهداف والمخططات بفعالية والقدرة على القيام بعمليات تحويل الموارد والمخرجات بكفاءة عالية.

➤ **الكفاءة:** وتعرف بأنها "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات

المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه

المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة".¹

➤ كذلك عرفت بأنها: " مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية،

الإجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد".²

➤ وتعرف بأنها: "مؤشر لحسن استغلال الموارد، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها

تتناسب عكسيا مع كلفة الواحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخططة، فكلما

انخفضت الأولى قياسا للثانية كلما انخفضت الكلفة الواحدة، في ذلك الوقت الذي يعني فيه

ارتفاع مستوى الكفاءة، إذ تؤخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعليا

مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم".³

➤ **الإنتاجية:** يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل

المدخلات ساعات العمل أو تكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات

¹ Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P : 480.

² Claude Lévy-Leboyer, "La gestion des compétences ", édition d'Organisation, Paris, 2009 P : 22.

³ محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص: 605، 606.

على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:¹

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

المردودية: يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إذ ترتبط مردودية المنظمة بتنافسياتها وحصتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضا.

➤ إضافة إلى أنّ المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو يبنون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.²

التنافسية: "هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار جديد"³، أي هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي.

➤ وانطلاقا من كون التنافسية تتجسد بالتفوق على المنافسين، فإن المنظمة تكون ذات تنافسية عندما تقل تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق، ومما لا شك فيه أن التكلفة والسعر يعتبران من العوامل الحاسمة فعلا في ضمان التنافسية للمنظمة، إلا أنها ليست الوحيدة لإن الجودة أيضا كثيرا ما تكون في الأهم في نظر العميل، وبشكل عام تتوقف تنافسية المنظمة على

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 34.

² ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، مرجع سبق ذكره ص 85.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية (الليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص:

تحسين العلاقة بين القيمة المتوقعة من قبل العميل وتكاليف الوسائل الضرورية أي أن المنظمة المنافسة هي التي تتمكن من تقديم أحسن توليفة القيم المتوقعة من قبل العميل بأدنى التكاليف.¹

➤ بعد التعرض للمصطلحات القريبة من الأداء نجد أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما باقي المصطلحات الأخرى فهي تخص جزء من الأداء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المرودية، والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

تعريف إدارة المعرفة:

يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد، كما تمثل إدارة المعرفة كل ما له علاقة ولو طفيفة بالمعارف للمؤسسة، عاملة على رفع كفاءة استخدام رأس المال البشري الفكري في نشاط الأعمال.²

تعريف التراكمية: تعود المعرفة بجذورها إلى بداية الحضارات الإنسانية، وقد بنيت معارفنا فوق معارف كثيرة أسهمت فيها حضارات إنسانية مختلفة، لأن المعرفة تبنى هرميا من الأسفل إلى الأعلى، نتيجة تراكم وتطور المعرفة العلمية. والتراكمية العلمية إما تأتي بالبديل، فتلغي القديم مثل: فيزياء نيوتن التي اعتقد بأنها مطلقة إلى أن جاء إنشتاين بنسبته، وبالمثل فإن الكثير من النظريات والمعارف العلمية في

¹ R. Lecoint & C. Bia. Mutation des entreprises et environnement économique. Acte du Colloque : Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises Faculté droit et des sciences économiques Université De Biskra (29-30 Octobre 2002). P. 147.

² بن سالم أمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2011، ص 47.

مجالات مختلفة، استغنى عنها الإنسان واستبدلها بنظريات ومفاهيم ومعارف خاصة في مجال العلوم الاجتماعية التي تتسم بالتغير والنسبية.

تعريف الابتكار: يمثل الابداع والابتكار في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المنظمات كونه يعني برضا زبائنها ويمكنها من تلبية حاجياتهم وتحقيق توقعاتهم بالجديد والمفيد، إذ تتغير تلك الحاجيات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن باستمرار¹ حيث أن بعض المنافع التي تجنيها المنظمات المبدعة ترجع إلى أسلوب واستراتيجية الإبداع والتجديد التي تنتجها، ومنها الابداع في استراتيجيتها وبرامجها والوسائل المطورة للأداء العالي بحيث يؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراته بتقديم خدماته.²

تعريف الجودة: يقال عن المنتج³ أو الخدمة أنه ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أنه ذو قيمة أكبر من صفات منتج معين مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة، فأى منتج هو مجموعة صفات، كما يمكن أن نقول هناك منتجات ذو جودة عالية، وأخرى فقيرة الجودة، ونتيجة للمتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، إسداد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم، إذ لم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

¹ علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 275
² مروة فرغلي، جابر فرغلي، استثمارات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم للرياضة والنشر، دار الوفاء لنسب الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 92.
³ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير، تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 23.

مفهوم تقييم الأداء.

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

☞ ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية¹.

☞ أما أن - روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة ويقول "لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء"².
☞ ويشير في نفس الصدد أنه: يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري - أداء - مستقبل)³.

☞ في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه:

"تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعادلات أدائه (أدائها)". وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:
✓ وضع وإعداد معدلات للعمل.

✓ تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعادلات.

✓ "إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب"¹.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، نقلاً عن السلمي علي، تقييم الاداء في نظام متكامل المعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر 1976، ص 3.

² Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N°1292, France, 1992, P13.

³ Opcit. P14.

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء تضمن أن تقييم

الأداء يجب أن يتوافر فيه الخصائص التالية:

✓ عملية إدارية منتظمة؛

✓ عملية دورية مستمرة؛

✓ عملية مراجعة شاملة؛

✓ عملية عادلة وموضوعية؛

✓ عملية تطويرية وهادفة؛

✓ عملية مراقبة إدارية؛

✓ عملية قياس ومقارنة.

ثم أن لكل عملية أو خاصية جانب معين بجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم

الشاملة لأداء العمل.²

تري أيضا الباحثة ماري تريزانيني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه "محصلة النتائج

التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"³.

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدى من

عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية

لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ

الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"⁴.

¹ ديسلر جاري، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص322.

² شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، اطروحة دكتوراه الدولة، جامعة الجزائر 2005، ص 19.

³ Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004-P18.

⁴ عبد المحسن توفيق محمد مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

كما سبق يمكن القول إنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

✓ يعني تقييم الأداء "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية".

✓ إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملاً أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء".

6- الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى:

- دراسة بعنوان " الكفاءات المهنية الكائنة لدى الأستاذ الجامعي الجزائري حسب طلبته"، من إعداد طالبة الدكتوراه نصرأوي صباح، محجر ياسين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 31، ديسمبر 2017، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:
- ✍ ما هي الكفاءات المهنية التي يمتلكها الأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلبته؟
- انبثقت عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية:
- ✍ ما هي الكفاءات المعرفية التي يمتلكها الأستاذ الجامعي الجزائري من وجهة نظر طلبته؟
- ✍ ما هي الكفاءات الأدائية التي يمتلكها الأستاذ الجامعي الجزائري من وجهة طلبته؟
- ✍ ما هي الكفاءات الوجدانية التي يمتلكها الأستاذ الجامعي الجزائري من وجهة طلبته؟
- وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذا النوع من الأهداف كونه يهتم بدراسته الظاهرة كما توجد في الواقع فيصفها وصفا دقيقا ويحلل مكوناتها كميا وكيفيا. أما عن المجتمع فالباحثة قد اكتفت بالإشارة إلى مجتمع البحث وعدم حصره. أما أدوات البحث فقد تم توزيع الاستبيان إلكترونيا بعد تقسيم جامعات الجزائر إلى ثلاث أقاليم جغرافية (الشمال الشرقي، الشمال الغربي، الجنوب).
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✍ إن الكفاءات المعرفية كانت نسبية وتختلف بين الأعمال الفردية والجماعية.
- ✍ عدم وجود كفاءات أدائية لدرجة عالية.
- ✍ أما الكفاءات الوجدانية فكانت أن الأساتذة يمتلكون كفاءات وجدانية نسبية.

• الدراسة الثانية:

➤ دراسة بعنوان " الكفاءات التدريسية الممارسة لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة علم النفس -دراسة ميدانية إحصائية لدى طلبة قسم علم النفس بكلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم، دراسة نفسية تربوية" من إعداد جناد عبد الوهاب، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 14، جوان 2015. وانطلقت هذه الدراسة من تساؤلات البحث التالية:

☞ ما واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفاءة التدريسية بقسم علم النفس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم من وجهة نظر الطلبة؟

☞ هل تختلف الكفاءات المهنية الممارسة (كل بعد على حدي) من طرف الأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلاب علم النفس باختلاف المستوى الدراسي من جهة والتخصص من جهة أخرى؟

➤ وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة في تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها، وتحديد العلاقة ومدى أثر متغيراتها مع بعضها البعض بالاعتماد على الحصر الشامل للمجتمع الإحصائي ككل لتتلاءم هذه الطريقة مع موضوع الدراسة للوصول إلى النتائج السليمة كي يتسنى في الأخير تعميم النتائج.

➤ وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

☞ واقع ممارسة الكفاءات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة بقسم علم النفس

يجب النظر في تحسينه وتطويره عن طريق التكوين بما يتلاءم مع احتياجات الأساتذة من جهة،

☞ ومع متطلبات النظام التربوي التعليمي الحديث من جهة أخرى. فحسب النتائج كفاءات التدريس

لأعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس لا ترقى إلى تحقيق الجودة في التعليم العالي.

توجد فروق بين المستويات الدراسية الجامعية والتخصص في ممارسة الكفاءات التدريسية الفرعية (كل بعد على حدي) لأعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس عدى البعد الرابع (تنفيذ المحاضرة) لم توجد هذه الفروق.

• التعقيب على الدراستين السابقتين:

من خلال استعراضنا للدراستين السابقتين تبين أن:

➤ أوجه الاختلاف:

تهدف الدراستين السابقتين إلى تحديد الكفاءات المهنية المتصلة والممارسة لدى أعضاء هيئة التدريس والكفاءات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.

في حين تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مساهمة المقدرات الجوهرية في تفعيل أداء المورد البشري، كما تختلف الدراستين السابقتين عن الدراسة الحالية في اعتمادهما متغيرا واحدا، بينما اعتمدت الدراسة الحالية متغيران، كما اختلفت أيضا في المجال الزماني والمكاني.

➤ أوجه الاتفاق: تكمن في كون كلا الدراستين اعتمدا على المتغير المستقل للدراسة الحالية،

وأیضا هناك اتفاق بين الدراستين السابقتين والدراسة الحالية في المنهج المعتمد (المنهج الوصفي) وأدوات جمع البيانات (الاستمارة).

• الدراسة الثالثة:

➤ دراسة بعنوان "درجة كفاءة أعضاء هيئة التدريس المهنية في كليات المجتمع بجامعة الشقراء

المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الطلبة"، من إعداد محمد بن حارب الشريف، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية جامعة الشقراء المملكة العربية السعودية العدد

41، جانفي 2018.

➤ وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

☞ ما كفاءة أعضاء هيئة التدريس المهنية في كلية المجتمع بجامعة الشقراء المملكة العربية

السعودية من وجهة نظر الطلبة؟

☞ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات الطلاب وفقا لمتغير المستوى الدراسي

(الأول، الثاني، الثالث، الرابع)؟

➤ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق

الدراسة على مجتمع عشوائية من طلاب كلية المجتمع في الدوامي، وبلغ عددهم (81) طالبا،

وتم إعداد أداة الدراسة في شكل استبانة مكونة من (28) عبارة في أربعة مجالات هي:

☞ التخطيط للتدريس.

☞ تنفيذ الدرس.

☞ التقويم.

☞ الجانب النفسي والوجداني للطلاب.

➤ وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

☞ درجة كفاءة أعضاء هيئة التدريس المهنية في كليات المجتمع بجامعة الشقراء جاءت متوسطة

ب42.3%، وجاء في المرتبة الأولى مجال تنفيذ الدروس ثم التخطيط للدروس ثم الجانب النفسي

والوجداني وأخيرا محور التقويم.

☞ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات الطلاب تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

• الدراسة الرابعة:

- دراسة بعنوان " الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطلبة من إعداد إسماعيل أحمد سمو، كلية التربية الأساسية، جامعة اليرموك، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، 2017.
- وانطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:
- ☞ كيف ينظر الطلبة إلى الكفاءة المهنية للمدرسين في كلية التربية الأساسية؟
- ☞ هل تتباين وجهات نظرهم وفقا لمتغيرات الجنس، التخصص، والصف الدراسي؟
- واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما عن أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الاستبيان الذي وزع على مجتمع طبقية عشوائية تكونت من (240) طالب وطالبة.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- ☞ انخفاض مستوى الكفاءة المهنية بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية.
- ☞ عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط الدرجات الكلية للكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الذكور، ومتوسط الدرجات الكلية للكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الإناث.
- ☞ عدم وجود فروق دالة إحصائية في الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطلبة يعزى لمتغير الصف الدراسي.
- ☞ عدم وجود فروق دالة إحصائية في الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطلبة يعزى لمتغير التخصص الدراسي.

• التعقيب على الدراستين السابقتين:

من خلال استعراضنا للدراستين السابقتين تبين أن:

➤ أوجه الاختلاف:

☞ تكمن الدراستين السابقتين في دراستهما لمتغير واحد فقط، والمتمثل في البحث عن درجة كفاءة هيئة التدريس المهنية في كلية المجتمع والبحث في مستوى الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

☞ بينما الدراسة الحالية تبحث عن مساهمة المقدرات الجوهرية وتفعيل أداء المورد البشري للمؤسسة الجامعية.

➤ أوجه الاتفاق:

☞ تتفق الدراستين السابقتين والدراسة الحالية في كون كلا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي وأيضا الاستمارة لجمع البيانات والمعلومات كما كان هناك اختلاف أيضا في المجالين المكاني والزمني.

➤ الدراسة الخامسة:

➤ دراسة بعنوان " مؤشرات الجودة والأداء في الجامعات الأسترالية سنة 1995، من إعداد ستانلي Stanley.

➤ هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأداء الكمي والمؤشرات المتنوعة لجودة الجامعات الأسترالية والارتباطات بين عوامل الأداء الثلاثة (الأداء التقليدي للجامعة في البحث، والأداء التدريبي والأداء البحثي التنافسي)، وبعد أن حلل هذه الارتباطات في ضوء أربعة عوامل مختلفة وهي: الحجم والعدالة، ومعدل عضو هيئة التدريس للطلبة، وسياسة القبول.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- توصل من دراسته إلى وضع سبعة مؤشرات مرتبطة بجودة التعليم الجامعي وهي:
 - ☞ مستوى الخريج الجامعي.
 - ☞ إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في نشر بحوثهم.
 - ☞ حجم المنظمة التعليمية.
 - ☞ عدد الطلبة في المنظمة التعليمية (معدلات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للطلبة).
 - ☞ القبول والانتقاء للطلبة ومعدل درجاتهم في اختبارات الاستعداد التي تعقد لهم.
 - ☞ السمعة والشهرة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس.
 - ☞ الظروف المالية والاتفاق على تكلفة كل طالب في العملية التعليمية.

✚ التعقيب على الدراسة السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسة الأجنبية تبين أن:

➤ أوجه الاختلاف:

- ☞ تكمن في دراسة فحص العلاقة بين الأداء الكمي لمؤشرات الجودة والأداء في الجامعة الأسترالية.
- ☞ بينما تبحث الدراسة الحالية عن مساهمة المقدرات الجوهرية في تفعيل أداء المورد البشري بالجامعة الجزائرية، كما تختلف أيضا في المجالين الزماني والمكاني.

➤ أوجه الاتفاق:

- ☞ تتفق الدراسة السابقة والحالية على متغير الأداء.

✚ الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ☞ التعرف على أهمية المقدرات الجوهرية في المؤسسة الجامعية الجزائرية، موضوع دراستنا.
- ☞ ضبط موضوع البحث بدقة ووضوح.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

كما ساعدت أيضا في تحديد الإطار النظري لموضوع الدراسة الحالية.

توسيع الفهم، والإلمام بالموضوع من أبعاد مختلفة.

تكوين أفكار جديدة، وواضحة لما يجب القيام به خاصة اختيار مجتمع ومجتمع الدراسة.

اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة لطبيعة الموضوع.

استفادت أيضا الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في ضبط وبناء الفرضيات واستكمال الجوانب

التي وقفت عندها الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

تمهيد

- 1- التطور التاريخي لمفهوم المقدرات الجوهرية
- 2- خصائص المقدرات الجوهرية
- 3- أنواع المقدرات الجوهرية
- 4- أهمية المقدرات الجوهرية
- 5- أهداف المقدرات الجوهرية
- 6- مصدر الحصول على المقدرات الجوهرية
- 7- معايير المقدرات الجوهرية
- 8- مداخل بناء المقدرات الجوهرية
- 9- أبعاد المقدرات الجوهرية
- 10- كيفية تسيير إدارة المقدرات الجوهرية
- 11- أهداف تسيير المقدرات الجوهرية
- 12- المراحل الأساسية لتسيير المقدرات الجوهرية
- 13- نموذج تسيير المقدرات الجوهرية
- 14- إدارة المعرفة وتسيير المقدرات
- 15- قياس المقدرات الجوهرية في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على الموائمة
- 16- المقدرات الجوهرية في نظريات التنظيم المقاربة النظرية للدراسة

خلاصة

تمهيد

تضع التغيرات الجذرية المتعاقبة على مستوى الاقتصاد العالمي تحديات كبيرة على المؤسسات، إذ تجد هذه الأخيرة نفسها اليوم أمام اقتصاد جديد مبني على المعرفة والإبداع ويرتكز على طرق تسيير حديثة، لذا فإن الالتحاق بعجلة التطور تقتضي الاعتماد على مقدرات جوهرية تضمن بقاء ونمو المؤسسة في الساحة العالمية على اختلاف أهدافها، وبصفة أساسية على مدى قدرتها على استثمار المقدرات الجوهرية التي تمتلكها، ونظرا لما تشهده الألفية الجديدة من تغيرات هائلة في شكل وطبيعة البيئة التي تعمل في داخلها منظمات الأعمال، كنتيجة طبيعية للعديد من العوامل مثل: التقدم التكنولوجي، العولمة، والكثير من المتغيرات المستمرة في العديد من الجوانب منها: البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. ومن أجل تأمين البقاء في السوق ومواجهة التحديات الديناميكية والمنافسة الحادة، على المؤسسة أن تعتمد على مقدرات جوهرية تمثل نقاط قوة ومزايا تنافسية لها، وقصد الإمام بمختلف جوانب المتعلقة بالمقدرات الجوهرية سنتطرق في هذا الفصل إلى التطور التاريخي للمقدرات الجوهرية وأهميتها وأنواعها وخصائصها وكيفية بنائها.

1- التطور التاريخي لمفهوم المقدرات الجوهرية.

يمتد اهتمام العلوم الإدارية بالمقدرات الجوهرية إلى مدارس الفكرية الإدارية عبر مراحل تطور الإدارة المختلفة إذ أشارت المدرسة الكلاسيكية بمدارسها الفرعية الثلاثة إلى المقدرات الجوهرية فالمدرسة الإدارة العلمية (F.Taylor) أكدت على منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لإنجاز مهمات العاملين، أما مدرسة التقسيمات الإدارية ل (H. Fayol) فوضعت أربعة عشر قاعد إدارية تساهم في بناء المقدرات الجوهرية في حين اهتمت المدرسة البيروقراطية ل (M. Weber) بالاختيار السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية وضمان نظام للاتصالات التنظيمية والقدرة على التصور والإبداع. واخيرا أكدت المدارس المعاصرة عبر نظرياتها المختلفة على الترابط بين مكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة، وبالتالي فإن المقدرات الجوهرية لم تنشأ من فراغ، بل كانت نتيجة طبيعية لتطور الفكر الإداري المعاصر، وانعكاسا للحاجات الاجتماعية والاقتصادية التي استجبت بفعل التطور العلمي والتقني الذي كان له الأثر البالغ في دفع كثير من المنظمات إلى إحداث تطورات جوهرية في أهدافها وعملياتها ومحتوى برامجها، كما تعود جذور المقدرات الجوهرية إلى أواخر القرن (19)، إذ استخدم مدخل المقدرات في إعداد العاملين في المنظمات المهنية التربوية والذي كان متبعاً في كليات الطب، والهندسة، والقانون، والطيران، إذ كان يتم تدريب الطلاب المهنيين على اكتساب مقدرات مجتمع تتطلبها مهنتهم¹ ويعد مدخل المنظمة المستند إلى موارد الجذور الأولى للإشارة إلى أهمية الموارد النادرة في المنظمة، وكان أول رواد هذه النظرية هي (E. Penarise) المتخصصة في الاقتصاد، إذ أشارت في كتابها الموسوم (نظرية النمو للمؤسسة) عام 1959، إلى أن المنظمات تحاول أن تحصل على الموارد

¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، 2013، ص 17.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

البشرية والمادية النادرة والتي تمكنها من تقديم المنتجات والخدمات المتنوعة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أشارت في كتابها إلى ضرورة اكتساب المعرفة كونها مقدره مهمة للمنظمة، ولعل أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية في علم الإدارة (Prahalad & Hamel, 1990) في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvard)، إذ ركز الباحثان افكارهم في اشارة واضحة على مفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competencies) بأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية التي تتجسد في قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين المهارات البشرية والتنظيمية ومساراتها التكنولوجية، بما يعزز مقدرات المنظمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة، والاستجابة لحاجات الزبائن، وتحقيق اعظم قيمة ممكنة لهم، من خلال تمايز متجها عن المنافسين وصعوبة تقليدها، لذا بعد بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة ممازجة بين المهارات الشخصية لعاملها والممارسات التنظيمية للمنظمة، وقد اجتمعت مجموعة عمل المقدرات الجوهرية في آذار من عام 1999، التي أسست في ذلك الوقت عشرة مقدرات جوهرية، وقامت في عام 2004 بنشر وثيقة تحتوي على هذه المقدرات بشكل رسمي لكي تعتمد من قبل المنظمات، ونتيجة للتقدمات العديدة التي شهدها العالم تم تصنيف المقدرات الجوهرية الى بشرية، وتنظيمية ومالية، وتكنولوجية.¹

¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، نفس المرجع، ص18.

2- خصائص المقدرات الجوهرية:

تتطلب المقدرّة كي تصبح قدرة جوهرية مجموعة من الخصائص الأساسية هي:¹

➤ **الربط بين المهارات والموارد بطريقة يصعب تقليدها:** أي الطاقة الاستيعابية للمؤسسات

باكتساب المهارات الجديدة والتي تفوق الطاقة الاستيعابية للمنافسين، فقد تمتلك المؤسسة المهارات لكن هذه المهارات اعتيادية أو قد تمتلك مهارات قليلة لكنها متميزة.

➤ **إضفاء طابع التكامل في نشاطات المؤسسة:** فهذه المقدرات حتى تكون جوهرية يجب أن

تساهم في زيادة القيمة، يجب أن يستند هيكل القوة في المؤسسة على أساس المقدرات الجوهرية التي تقود القرارات الأساسية في المنظمة أو المؤسسة.

➤ **التوقيت:** تطوير المؤسسة لخدماتها بمدة مجتمع لا يستطيع المنافسون محاكاتها واستثمار الموارد

في الوقت المناسب وبسرعة تفوق منافسيها.

➤ **طول الآجال:** والمقصود هنا هل بإمكان المورد أو الكفاءة أن تساهم في استمرارية المؤسسة في

منافسة المؤسسات الأخرى لفترة طويلة نسبياً، وتعتبر المقدرات الجوهرية الأكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد، ففي حال بطلان موردها فإن هذا الأخير قد يستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بإطالة حياة الكفاءة.

➤ **صعوبة الإحلال:**² بعض الموارد والقابليات لا يمكن إحلالها بأخرى لعدم تساوي القيمة

الاستراتيجية لتلك الموارد والقابليات.

¹ أكرم الياسري، عوام الخالدي، بشار العباس الحميري، مجلة جامعة أهل البيت "انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي"، العدد 16، ص 254

² مهند محمد ياسين الشخيلي، دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009، ص 56.

➤ **الحيازة:** على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق أداء التنافس بمعنى أن يكون بها القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات.

➤ **تركيز على خلق قيمة الزبون:** بتعزيز كفاءة وفاعلية الاستجابة لحاجته وباتجاه مقارب وبالتالي تنظيم الحصة السوقية تمكن للمؤسسة تحقيق النجاح في مجال الأعمال وإدامة التميز والدعم والمساندة من خلال التعزيز والتعليم والتدريب في المنظمة، ومدى قدرتها في بلورة هذه المقدرات وجعلها جوهرية.

➤ **التراكمية:** بما أن المقدرات الجوهرية تمثل حالة من التآزر بين بعض نشاطات الأعمال الخاصة بمنظمة ما إلا أن التراكمية التي تجعل من مقدرة المؤسسة تتصف بالشمولية، تكون مفيدة في مجال الأعمال قد تمكن المؤسسة من الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة أو تقديم خدمات جديدة في عدة ظروف¹، ويرى Hani أن هناك² ثلاثة اختبارات يجب أن تقدم لتمييز المقدرات الجوهرية في أي مؤسسة وهي:

☞ المقدرات الجوهرية يجب أن توفر إمكانية الوصول إلى أقصى حد في التوسع.

☞ ينبغي أن تسهم إسهاما كبيرا في فائدة الزبون إلى المنتج النهائي.

☞ يجب أن تكون المقدرة الجوهرية من الصعب على المنافسين تقليدها.

¹ أكرم الياسري، عواد الخالدي، بشار عباس الحميري، مرجع سابق، ص 260.

² صفاء تايه محمد، دور عمليات المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، جامعة الكوفة، ص 439.

3- أنواع المقدرات الجوهرية:

تباين الآراء حول عدد أنواع المقدرات الجوهرية، فمن حيث العدد فلا يوجد عدد محدد للمقدرات

وفيما يلي تحديد لأنواع المقدرات الجوهرية:¹

➤ **المقدرات الجوهرية العقلية (المعنوية):** وهي التي يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي

تعتبر المحرك الأول للمؤسسة، وما يميز هذا النوع مرجعي قيمتها الغير محدودة التي تعطى في

النهاية ثمارا غير محددة والتي يمكن أن تأتي من خلال:

☞ المعرفة التكنولوجية.

☞ المعرفة العلمية التي تنتج الإبداع.

☞ المعرفة العلمية المؤدية للابتكار.

☞ الملكية الفكرية في المنظمة.

☞ الإبداع الناجح المؤدي لإنتاج بعض المنتجات.

☞ تحليل التميز والتركيز.

➤ **المقدرات الجوهرية للتنفيذ المتميز:** مرتبطة بالعاملين والذين يمكن لهم توظيفها في تنويع

المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها بالرغم من تساوي مدخلاتها، وهي تستند إلى حرفية عالية لدى

العاملين، فكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه المقدرات كلما زاد تأثيرها على مخرجات

المؤسسة، وإن هذان النوعان يمكن أن يوجدوا في المؤسسة ولكل منها مداه الإداري، أما في دراسة

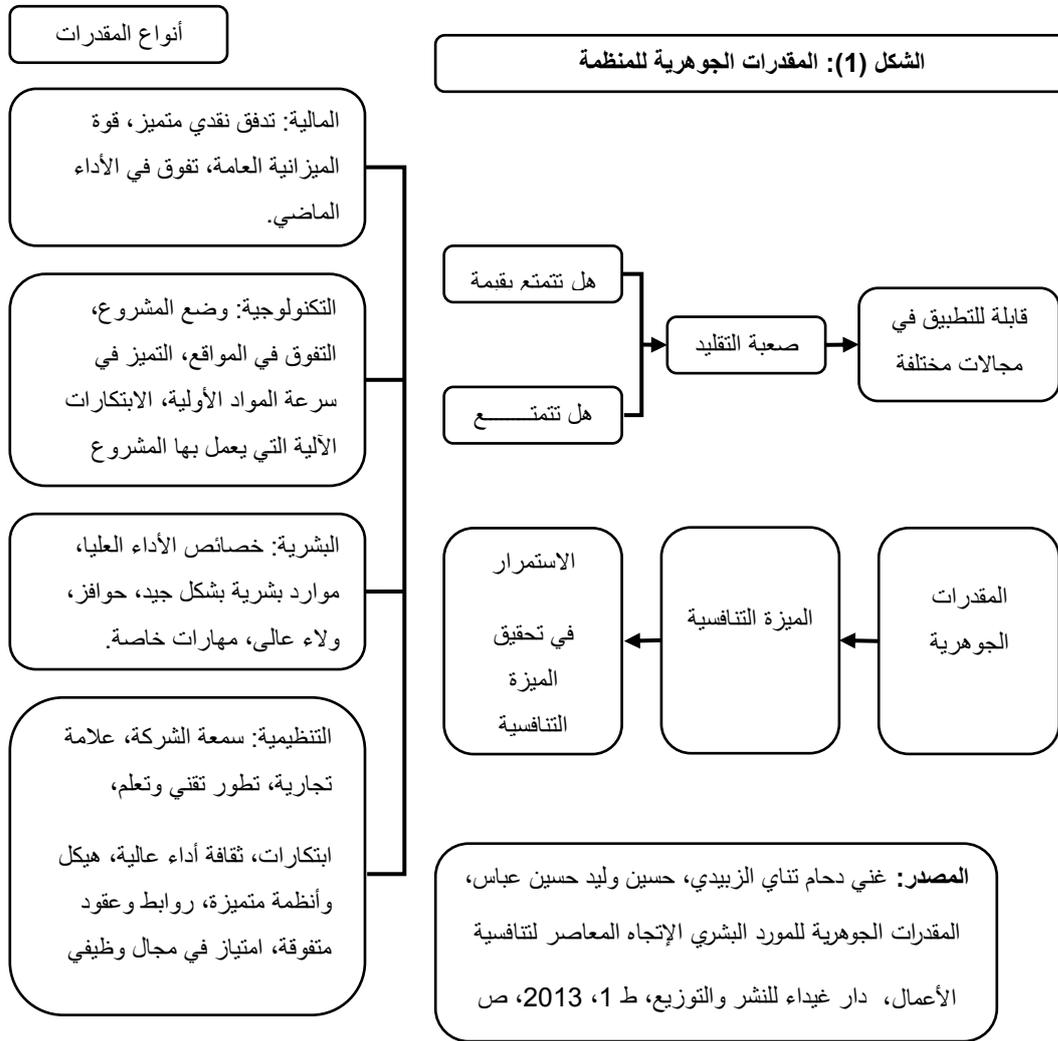
قامات بها Washington université puinn فقد حددت نوعين من المقدرات الجوهرية وهي:

¹ علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الأردن، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط 1، 2014، ص ص 115-116.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

مقدرات الدعم الإدارية: وتشمل علاقات الزبون، العلاقات الإنسانية، إدارة الجودة، حل المشاكل والخدمات، التعلم والتدريب، الأمان.

المقدرات المهنية/الإشراف: وتشمل العمليات المرتكزة على تحقيق رضا الزبون، بناء مجموعات العمل وتعزيز قوة فرق العمل، تطوير المعرفة والمهارات، التحويل المناسب للصلاحيحة.



4- أهمية المقدرات الجوهرية:

- ☞ تلعب المقدرات الجوهرية دورا كبيرا في ضمان بقاء المؤسسة وهذا ينبع من الأهمية التي تحتلها.¹
- ☞ تضمن التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات البيئية التنظيمية.
- ☞ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل لكفاءة مجتمع على نحو جيد.
- ☞ يمكن للأفراد الحصول داخل المؤسسة لتحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
- ☞ تعتبر المنقذ الرئيسي للمؤسسات في مواجهتها للتحديات الجديدة التي أخذتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع.

5- أهداف المقدرات الجوهرية:

- ☞ التركيز الاستراتيجي الذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والمقدرات المتاحة للمؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية، وإمكانية توظيف هذه الموارد بما يحقق النجاح الاستراتيجي.
- ☞ التأسيس لبنية تحتية تضمن للمؤسسة تكامل مواردها وقابليتها عبر إعادة بناء إجراءات تكاملية.
- ☞ إدارة الوقت بكفاءة وخصوصا في استثمار نفس الموارد في الوقت المناسب وبسرعة تفوق منافسيها لتحقيق الأداء العالي للمؤسسة.
- ☞ استدامة الميزة التنافسية لأنها تسهم في إنتاج أو إعادة أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية من خلال تشخيص المؤسسة لمواردها وقابليتها.²

¹ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2013، ص ص 05-08.

² مهند محمد الشيلخي، مرجع سابق، ص 56.

6- مصدر الحصول على المقدرات الجوهرية.

عرف مصدر الكفاءة بأنه الجهة التي تتوفر فيها حاجة المؤسسة من المقدرات، ويوجد مصدرين أساسيين يمكن للمؤسسة الحصول من خلالهما على مقدراتها الجوهرية هما:

🚩 **بناء المقدرات الجوهرية داخل المؤسسة:** يقصد بالمصدر الداخلي المقدرات التي تعمل حاليا

بالمؤسسة بكافة أنواعها وتخصصاتها، من خلال هذا المصدر تعمل المؤسسة على تعزيز مقدراتها الحالية في المؤسسة ورفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي تخفيض تكاليف الحصول على الكفاءات قياسا بكلفتها من الخارج، كما أنه ينبغي ربط الأصول الفكرية والعقلية بهدف المؤسسة واستراتيجياتها، فالتعلم التنظيمي يصبح مصدرا عندما يتم استخدامه بواسطة نظام جيد للحصول من خلال إعطاء الحرية لكل فرد أن يخرج ما عنده من أفكار جديدة وجيدة، وتقوم الإدارة العليا في المؤسسة وإدارة الموارد البشرية خاصة بتحديد واكتشاف الأفراد والخبرات المميزة داخل الأقسام والإدارات، وبمساعدة مديري هذه الإدارات يتم تصميم برامج التدريب والتعليم والتطوير لابتكاري هؤلاء الفراد، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال الرأس المال البشري.¹

🚩 **استقطاب المقدرات الجوهرية من خارج المؤسسة:** في حالة عدم توفر المقدرات داخل

المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى الحصول عليها من الخارج، فهذا المصدر يسمح بالحصول على استراتيجيات وتكنولوجيات جديدة ومؤهلات عالية في سوق العمل تساهم في تدعيم خطط المؤسسة وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا، كما يسمح بتزويد المؤسسة بموارد بشرية ومرونة استراتيجية

¹ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 97.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

بالإضافة لاستقطاب تكنولوجيا جديدة يصعب للمنافسين الحصول عليها، لا يمكن الاستغناء عنها من

بعد الانتهاء من الحاجة إليها مما يعطي مرونة في عملية توفير احتياجاتها من المقدرات.¹

ويرى Sehdes and Johnson² أنه من الصعب تحديد مصدر المقدرات الجوهرية في المؤسسة،

حيث أن تنوع العوامل التنظيمية يجعل لكل من هذه العوامل مصدرا من مصادر هذه المقدرات حيث

تتمثل في:

عوامل النجاح الحرجة كالخدمة الجيدة أو التنوع، حيث تساهم هذه المقدرات في تحقيق عوامل

النجاح.

يمكن أن تكون هذه المقدرات في أي مستوى من المستويات التنظيمية، فربما في الإدارة العليا أو في

مستوى العمليات والتنفيذ.

وتبعاً لذلك فإن عملية تشخيص المقدرات الجوهرية تكتنفها صعوبات خاصة في مجال تحديد

الأولويات التي تحتاجها المنظمة في هذه المقدرات وماهي المقدرات التي تبدأ المؤسسة بتطويرها أولاً.

7- معايير المقدرات الجوهرية:

تكتنف عملية تشخيص المقدرات الجوهرية صعوبات كثيرة وخصائصه في مجال تحديد الأولويات التي

تحتاجها المؤسسة في هذه المقدرات، وماهي المقدرات التي تبدأ المؤسسة بتطويرها، وهذا يعتمد على

مجموعة من المعايير التي تستند عليه المؤسسات في اختيار المقدرات الجوهرية وتطويرها

واستثمارها.³

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات البحوث المتقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2014-2015، ص 114.

² علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 117.

³ بتصرف أكرم الياسري، عواد الخالدي، بشار العباس الحميري، مرجع سابق، ص 252-255.

➤ **قيمة:** ينبغي للقابليات أن تصبح مقدرات جوهرية عندما تساعد إدارة المؤسسة على تطوير وتنفيذ

استراتيجيات كفؤة وفعالة، فالموارد القيمة هي التي ترفع من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات وتخلق القيمة لزيائنها.

وهي تلك المقدرات الجوهرية الممتلكة من قبل عدد قليل من المؤسسات أو المنافسين الحاليين والمحتملين علاوة على عدم وجود مقدرات بديلة يمكن أن تستخدمها المنظمات الأخرى لتحقيق نفس المنافع المحققة منها¹.

➤ **صعبة أو مكلفة:** إن صعوبة التقليد أو المحاكاة هو قلب المقدرات الجوهرية لأنه يحدد المنافسة

وهو الاختيار الثالث الذي ينبغي أن تجتازه القابليات لكي تصبح مقدرات جوهرية، فالأرباح المحققة من المقدرات الغير قابلة للتقليد والاستنساخ قد تستمر لفترة طويلة وتصبح أرباح مستدامة، وتتبع الصعوبة في التقليد والاستنساخ على الأقل في الخصائص التالية:

➤ **الظروف الفريدة:** تحصل المؤسسة على القابليات الفريدة نتيجة استغلالها الموقع المادي المتميز،

إذ أن الثقافة التنظيمية الفريدة أو رأس المال البشري المتميز الذي له القدرة على خلق الاكتشافات العلمية الحاسمة واستقلالها من القدرات التي لا يمكن تقليدها بسهولة.

➤ **المسار التطويري:** قد تنشأ الصعوبة في التقليد لأن القابليات التي تمتلكها المؤسسة تراكمت عبر

فترة زمنية طويلة، ولهذا فإن المنافسين لا يمكنهم شراء هذه القابليات فوراً وإنما ينبغي تطويرها خلال الوقت.

➤ **الغموض النسبي:** قد تنشأ الصعوبة في التقليد بسبب عدم قدرة المنافسين على تخمين ماهي

القابليات القيمة التي تمتلكها المؤسسة، أو كيفية إعادة خلقها.

¹ الراضي جواد محسن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2016، ص 48-49.

➤ **المحددات الاقتصادية:** ويحدث ذلك عندما تقوم المؤسسة باستثمارات رأسمالية كبيرة في سوق معين، والمنافس في هذه الحالة لا يقدم على تقليد ذلك لأن فرصة السوق محدودة، على وجه الخصوص عندما يكون السوق حساسا لاقتصاديات الحجم.

➤ **لا يمكن استبدالها:** إن القابليات التنظيمية تصبح مقدرات جوهرية عندما لا يكون لها مكافئ أو معادل أو مقابل استراتيجي، فالمورد يصبح مكافئا استراتيجيا لمورد آخر عندما يمكن استخدام أي واحد منها بشكل منفصل في تنفيذ لنفس الاستراتيجيات.¹

8- مداخل بناء المقدرات الجوهرية.

اتفق الباحثون على أن هناك ثلاثة مراحل لإيجاد وبناء وتطوير المقدرات الجوهرية وتتمثل هذه المدخلات في:²

➤ **الإنشاء والتطوير:** يستند هذا المدخل لإيجاد وتطوير المقدرات الجوهرية على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وتعتمد على ركنين أساسيين هما عمليات التدريب والتعلم، وتحاول بعض المؤسسات الاعتماد على هذه الإمكانيات في بناء المقدرات الجوهرية، وكلما كانت برامج التطوير كفؤة وفعالة كلما كانت المؤسسة أكثر توفيقا في بناء المقدرات الجوهرية، وتعتمد فلسفة هذا المدخل على أهمية المتغير الداخلي للمؤسسة وتغيير سلوك المتدربين بالاتجاه المطلوب، ومن مستلزمات تنفيذ هذا المدخل نجد:

☞ نظام حوافز فعال يهتم بالمجالات الإبداعية ويهتم بالعدالة.

☞ الأخذ بعين الاعتبار تعدد القدرات والممارسات والبرامج.

☞ نظام معلومات جديد ومتطور.

¹ الراضي جواد محسن ، مرجع سابق، ص 50.
² علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص 118-119.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

الربط المحكم بين خطوات بناء المقدرات الجوهرية ومنافع العاملين.

وضع المدراء تحت الضغوط وتجربتهم حتى يمكن أن يحدث التطوير.

ومن إيجابيات تطبيقه أن المؤسسة التي تتبناه في مجال عملها وتحصل على أداء عالي وميزة تنافسية مستدامة، أما صعوباته كلفته العالية والوقت الذي يستغرقه للتنفيذ، فإن المؤسسة الكبيرة والتميزة وحدها من تتبنى هذا المدخل.

الاحتضان: تعتمد فكرة هذا المدخل على تحديد الأفراد الذين يمكن تحويلهم على مقدرات جوهرية ووضعهم في فريق عمل واحد وعزله عن بقية أعضاء المؤسسة لمدة 02-03 سنوات، وتضم فرق العمل هذه التخصصات متعددة وهذا التنوع في الاختصاص التي تجعل فريق العمل في صورة مصغرة للمؤسسة، ويسمح للكفاية بالنمو في بيئة طبيعية تصبح الكفاية قوة وقيمة في المؤسسة وداخل عملية الاحتضان، ثم تنتشر هذه المقدرات بعد أن تعود إلى أقسام المؤسسة لتساعد في نمو الأجزاء الأخرى أو ليعاد تشكيل فريق عمل جديد، وقد نفذ هذا المدخل من قبل شركتين Southwesteh للخدمات الهندسية Root and Brown شركة للهواتف.

الاكتساب:¹ يحاول هذا المدخل تجاوز سلبيات المداخل السابقة من حيث الوقت، حيث يحتاج المدخلان السابقان لوقت طويل ومتواصل، ففي هذا المدخل حاول المدراء اختزال الوقت ولنجاحه على المديرين أن يفهموا أي نوع الكفاءة، فبعض المقدرات قد لا يتم الحصول عليها عبر هذا المدخل، كما أن المقدرات المكتسبة يمكن أن تكون موجودة لدى المؤسسات الأخرى، وتتم عملية الاكتساب في البيئة الخارجية ووفق دراسات سابقة من قبل المؤسسة التي عليها أن تحدد بدقة المقدرات الجوهرية

¹ علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص 118-119.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

التي تسعى لاكتسابها، وحتى تكون مداخل بناء المقدرات الجوهرية ناجحة هنا كمجموعة من

الإجراءات التي أكدها Maddy في صياغة استراتيجيات بناء المقدرات الجوهرية بنجاح وهي:

☞ تشكيل توجعه جديد يتضمن تحديد أبعاد المقدرات الجوهرية المطلوبة.

☞ الوصف الوظيفي للمقدرات الجوهرية التي تحتاجها المؤسسة وربط مهارات الأفراد مع هذه المقدرات.

☞ تنمية التوجه الذاتي ودعم التعلم والتطوير المهني والتدريب المتخصص لتكون المقدرات الجوهرية.

☞ فرق العمل وجماعات الدعم يجب أن تتمحور حول المقدرات الجوهرية.

☞ التغذية العكسية للأداء يجب أن ترتبط مباشرة مع المقدرات الجوهرية عند وضع المؤسسة

استراتيجيات لتطوير مقدراتها الجوهرية، عليها أن تختار أين توظف المقدرات الجوهرية لأن هذا هو

جوهر الاستراتيجية، فإدامة المقدرات الجوهرية الموجودة في المنظمة يتم من خلال عاملين هما:

➤ **تصميم المنظمة:** ويشمل نوع المسؤوليات الموزعة على العاملين وتحديد الأدوار وتحديد أهمية

بعض المهام ودور القيادة في إدارة الفكر الموجود في المؤسسة ومدى الاتساق والانسجام بين عمليات

الإنتاج.

➤ **نمط الاتصالات:** طريقة تفاعل الأشخاص مع بعضهم البعض والعمل الجماعي.

9- أبعاد المقدرات الجوهرية:

قد يكون للمؤسسة أكثر مقدرة من جوهرية واحدة في مخزون المصادر والموارد المتوفرة لديها، إلا

أنها نادرا ما تتمكن من ادعاء تملكها أكثر من مقدرين أو ثلاث مقدرات جوهرية، توفر المؤسسة قدرة

عالية في الأداء والتنافس ولذلك فإنها تعمل كميزة ومصدر فريد ومتميز للمؤسسة.¹

¹ علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص 117-118.

✚ **التعلم التنظيمي:** يمثل أحد أشكال المقدرات الاستراتيجية في المؤسسة بهدف اكتساب مقدرات جوهرية جديدة ومعارف متنوعة اللتان تشتركان سوياً لتحقيق الاستجابة للتغيرات الديناميكية والتطور التنظيمي، كما يعبر عن قوة المؤسسة على إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية وفي إطار ذلك تصبح المؤسسة ذات قيمة كبيرة بالأخص عندما تتحقق حالة المواءمة بين مكوناتها وبيئتها نتيجة نجاحها بتوليد المعرفة والاستيلاء عليها ومن ثم نقلها، إن امتلاك المنظمة لهذه القدرات يمكن أن يعد المفتاح الرئيسي لتطوير إجراءات جديدة أو تحسين القائم منها، وإن تحقيق التعليم التنظيمي بشكل أسرع من المنافسين يمكن أن يكون مصدراً من مصادر الاتقاء في الأداء وإذا تمكنت المؤسسة من السعي المستمر لتطويرها فلا شك أنها تسهم في تحقيق حالة الاستدامة لميزتها التنافسية وتجعلها بعيدة عن المخاطر التي يمكن أن تفقدها ميزتها العالية سواء في الأداء أو منافسة المؤسسات الأخرى.

لكن التعلم للاكتشاف أو التعلم لطرح أفكار يمكن أن يكون أكثر قيمة من غيره، إذ تعد عمليات التعلم التنظيمي ذات أهمية خاصة في البيئات كثيفة التكنولوجيا، وعندما يكون المنافسين في مضمار أو سياق التعلم نفسه ولا يمكن أن تتم هذه العمليات الاجتماعية والجوهرية بشكل مجتمع ولا تحدث فقط من خلال قيام الأفراد التقليد والمحاكاة ودائماً تحدث من خلال التعاون والاشتراك والتداخل لفهم المشاكل المعقدة.¹

إن التعلم التنظيمي هو عملية رسمية تستمد من التجارب والخبرات المتراكمة فضلاً عن القابليات والمقدرات المختلفة التي يمكن أن تساعد في تكوين التعلم التنظيمي من خلال التعلم من أن مجالات نجاح المؤسسة، فهذه الأخيرة تكتسب مهارات في خلق المعرفة وتحويلها وتعديل السلوك الذي يعكس معرفة جديدة، ويصبح التعلم ذو مغزى عندما يتعلق بهدف المؤسسة، فالتعلم يجب أن يحدث عن طريق

¹ معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجة، دراسة نظرية تحليلية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي 7 حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، 18-16 نيسان 2007، ص ص 23-25.

الإبداع من خارج المؤسسة أو من خلال معرفة العاملين، فهو علمية تقنية اجتماعية تتكافل فيها الجهود في إطار المنظمة لتمكين الأفراد والجماعات وجميع أصحاب المصلحة للمساهمة في تطوير المعرفة والمستمتر في صياغة القرار لإجراء تحسين أو تغيير جذري لسلوك وسياقات المؤسسة والاستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات في إطار نظمي يسهل الحوار المفتوح، فبواسطته يتم توليد الأفكار الجديدة، فيجب أن يكون هناك ارتباط قوي بين استراتيجية المنظمة ونشاطات التعليم التنظيمي.

✚ **الإدارة التكنولوجية:** مثلها مثل مقدرات إدارية أخرى، فالتركيز على النظرية المستمدة إلى التكنولوجيا هي مقدرات في مجال تصبح حرجة عن التركيز على استعمال التكنولوجيا في عمليات الإنتاج التي تعد مسألة جوهرية للمؤسسات، حيث يضيف Wang أن المقدرات الجوهرية الخاصة والإدارة التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن العملية والعملية وطرق محددة وإجراءات وتجربة ومعدات، وقدراتها على تطوير منتج جديد، كما يرى توسمون وستريك لاند أنه قد يتطلب الدخول الناجح إلى السوق قدرات تكنولوجية غير متاحة للمنافسين الجدد، أو مهارات أو أساليب تكنولوجية لا يمكن تعلمها أو إتقانها بسهولة، وقد تجمع براءة الاختراع أو حق الامتياز الدخول إلى السوق، كما قد يمنع نقص الأفراد ذوي المهارات التكنولوجية العالية وعدم القدرة على تنفيذ تقنيات التصنيع المعقدة.

✚ **المرونة الاستراتيجية:** وهي قدرة المؤسسة على تحديد المتغيرات الرئيسية أو الكبرى في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات، وتتطوي على تفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الإجراءات الجديدة المستمدة في الدراسات التحليلية، ووضع السيناريوهات لمواجهة المتغيرات ووضع الاستراتيجيات لكل سيناريو والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ المنظمة لتلك الاستراتيجيات، وتتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال الآتي:

☞ تمنح المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات البيئية بشكل مناسب.

☞ تسمح للمؤسسات الرد على البيئات الغير مستقرة واستخدام الموارد للتكيف مع الظروف المطلوبة.
☞ زيادة النمو وطول الأجل للمنظمات باكتساب موارد جديدة وزيادة قابليتها لتوليد مزيد من الأداء العالي للعالمين.

✚ **رأس المال البشري:** يمثل المورد البشري من الأفراد العاملين في المؤسسة وأهم مصدر لكل القابليات ولكل نجاح فإن خبرة العالمين وتدريبهم يمثل طاقة الإبداع فهو أكثر الأصول ثمنا، لكونهم يعرضون التزامهم في بيئة العمل، فهم يملكون معارف ومهارات نادرة وذات قيمة للمؤسسة في زيادة ثروتها المادية والبشرية والاقتصادية، كما ذكر أرمسترونج عند الربط بين نظرية الرأس مال البشري والمستمدة إلى الموارد نجد أنها تؤكد الاستثمار في المورد البشري إلى تضيق قيمة المؤسسة ويكون الهدف الاستراتيجي هو إنشاء مؤسسات في زيادة ثروتها ومتميزة بالكثير من الذكاء والمرونة عن منافسيها.

10- كيفية تسيير إدارة المقدرات الجوهرية.

تسيير المقدرات الجوهرية محددًا أساسي لنجاعة أداء المؤسسة الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل لمقدراتها الجوهرية فهي محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي، كما أنها العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء وذلك داخل المؤسسة، وفي وهنا نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير المقدرات الجوهرية وأهم مراحلها ومجالاتها.

✚ أهداف تسيير المقدرات الجوهرية:

هناك بعض الأهداف وتتمثل فيما يلي:¹

☞ وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب المقدرات الجوهرية التي تسمح بتحقيق الأهداف.

¹ نذير أبو زيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن ميل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص 72.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

☞ تحديد احتياجات المؤسسة للمقدرات الجوهرية المتاحة وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد الاستراتيجية.

☞ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للمقدرات الجوهرية والتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع المسندة إليها.
☞ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يخفض التكاليف الخاصة باستقطاب المقدرات من الخارج.

☞ التفوق على المنافسين من خلال الأداء الجيد وبذلك تكون مصدرا مهم من مصادر بناء جودة عالية في الأداء والتنافس المستمر.

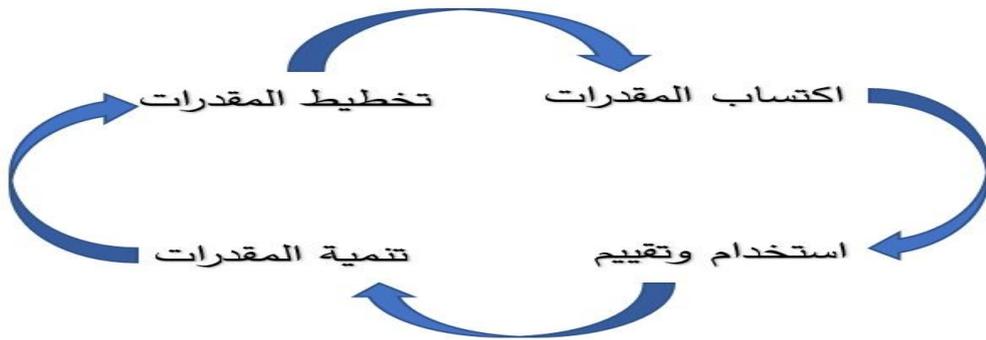
☞ تتجسد أهمية تسيير المقدرات الجوهرية في النشاطات الفكرية للمؤسسة فتبني وتحافظ على مركزها.

11- المراحل الأساسية لتسيير المقدرات الجوهرية.

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من المقدرات لابد لها من تسييرها بشكل أمثل

وتتمثل مراحل تسيير المقدرات الجوهرية في العناصر التالية والموضحة في الشكل:¹

الشكل رقم (2): مراحل تسيير المقدرات الجوهرية.



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، 2004، ص 294

¹بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 294.

✚ **تخطيط المقدرات:** بتقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالمقدرات الموجودة بالوقت الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في المقدرات والتي تحاول المؤسسة سدها من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لها.

✚ **اكتساب المقدرات:** يتضمن اكتساب المقدرات كل استقطاب أفراد جدد أينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى.

✚ **تنمية المقدرات:** وتشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية، المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات.

✚ **استخدام وتقييم المقدرات:** تستخدم وتوظف فيها المقدرات المحصل عليها من خلال جني ثمار حسن استثمار كل من التعلم التنظيمي الذي يفيد في اكتساب المهارات والتعلم، واستغلال الإدارة التكنولوجية بما يحقق الأهداف اعتمادا على المرونة الاستراتيجية والموارد البشري، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحققت من الجهود.

12- نموذج تسيير المقدرات الجوهرية.

تقوم المؤسسة بإنشاء نموذج لتسيير المقدرات الجوهرية بما يتناسب مع أهدافها ومرونتها من خلال التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ونظمها وبناءها وطبيعة نشاطها، لذلك تجد بعض الاختلاف بين النماذج من مؤسسة لأخرى، لكنه عموما يركز على النقاط التالية التي تعتبر نموذج عام لسير المقدرات الجوهرية والذي يتمثل في المراحل التالية:¹

¹ بن سالم أمال، مرجع سابق، ص 37.

❖ المرحلة الأولى: تخطيط المقدرات.

يتم في هذه المرحلة تحديد احتياجات المؤسسة من مقدراتها المتمثلة في الرأس المال البشري التي تمكنها من تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد لنتمكن بعد ذلك من معرفة أي المقدرات تحتاج لجلبها، وأنها تحتاج للتطوير، وكذلك للتخلص من العمالة الفائضة عن حاجتها وتم هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

➤ **التفكير الاستراتيجي:** يسمح للمؤسسة بالقيام بتشخيص لوضعيتها الحالية للمحيط الداخلي لها

وبالتالي تتمكن المؤسسة من تحديد قواها وميزتها والمظاهر التي يجب تطويرها، وتحليل المحيط الخارجي فالعملية تكون بتحديد العناصر التي تؤثر على المؤسسة، فعلى سبيل المثال:

➤ **المحيط الداخلي:** يجب تحديد الرسالة، القيم، الخدمات المتوفرة، الوضعية المالية، نقاط القوة

والضعف للمؤسسة، المتغيرات المتوقعة، التقليل المخطط للعمال.

➤ **المحيط الخارجي:** سوق العمل، المنافسة، مستقبل المؤسسة في القطاع، طلبات الزبائن، دور

الدولة في التوظيف في المؤسسات، كما يمكن أن تحدد أهدافها التنظيمية المتمثلة في أهداف التطوير، رفع مستوى الدخل والأرباح المتوقعة، أهداف مرتبطة بتطوير المعرفة في المؤسسة تتعلق بجودة الخدمات وغيرها.

➤ **التنبؤ بالاحتياج من المقدرات:** بتحديد واضح لنوع المقدرات الضرورية للمؤسسة والوقت

المناسب لتوظيف موظفين جدد يمكنهم أداء الأعمال التي تسمح بوصول المؤسسة إلى وضعية راقية في الأداء والمنافسة، وتحقيق أهدافها حسب البرامج المسطرة من أجل تسهيل تحديد احتياجات من الكفاءات يجب على المنظمة طرح الأسئلة التالية:

☞ ماهي نوع المقدرات الجوهرية التي تحتاجها؟

☞ كم عدد الأفراد الذين تحتاج إليهم لإنجاز العمل؟

☞ في أي وقت وكم تحتاج من الوقت.

☞ داخل تشكيلة العمال الحالية هل يوجد قدرات يمكنها تحقيق العمل.¹

➤ **التنبؤ بتوفر المقدرات:** قبل توظيف الكفاءات الجديدة تقوم المؤسسة بعملية التحليل فيما يخص

توفر تشكيلة العمال الحالية وتقييم المقدرات المتوفرة لديها ومن الممكن تحديد الموظفين القادرين على

الاستجابة للاحتياجات الجديدة، أو الذين قادرون على الاستجابة بعد التطوير المناسب، وهذا يتطلب

معارف المقدرات والمهارات الخاصة بكل الموظفين الحاليين في الوظائف الموجودة في المؤسسة،

ولكل واحد منهم يجب معرفة خبرته المهنية، عائدة تدريبه الضروري وأنشطته التعليمية والتدريبية

الناجحة ومجالات خبرته.

➤ **تحليل الانحراف:** يتم مقارنة الاحتياجات من المقدرات مع ما هو متوفر لدى المؤسسة بشكل

واضح، وذلك للتحقق من وجود الانحرافات مع الأخذ في الحسبان للوظائف المستقبلية المسطرة مع

عدد القادرين على الاستجابة لها، تفيد في تحديد نوع وعدد المقدرات التي تحتاج المؤسسة لتوظيفها

بالإضافة إلى معرفة إمكانية وجود فرص ترقية للموظفين الحاليين، أو في تحديد الاحتياجات

التدريبية لهم، ومن خلال التحليل يمكن تحديد إن كان الانحراف كمياً أو كيفياً.

➤ **أن يكون الانحراف كمياً:** عندما يكون هناك نقص في اليد العاملة بمعنى أن عدد الوظائف

المتوفرة في المؤسسة أكبر من عدد الأفراد القادرين لشغل هذه الوظائف.

➤ **أن يكون الانحراف كيفياً:** يكون عندما لا يمتلك الأفراد المقدرات والمهارات اللازمة لشغل

الوظائف، وعندما يمتلك الأفراد مؤهلات ومقدرات أعلى مقارنة بالوظائف التي يشغلونها.

¹ بن سالم أمال، مرجع سابق، ص 38.

❖ المرحلة الثانية: استقبال ودمج المقدرات الجديدة.

استقبال ودمج المقدرات الجديدة هو الشغل الدائم للمؤسسة وواحد من بين التحديات التي تواجهها، بحيث تعتمد على الاحتفاظ بالمقدرات وعضويتهم في المنظمة.

🚩 **أهداف الاستقبال والدمج:** تنفيذ استراتيجية الاستقبال والدمج لها تأثير كبير على تنمية شعور

الموظفين الجدد بالانتماء إلى المؤسسة وعله فترة عملهم لها، بحيث يجب أن يكون استقبال الموظفين منظم وفعال، ولكي يكون الاستقبال فعال على المؤسسة إتباع التالي:

☞ تسهيل وتعزيز الدمج الاجتماعي والمهني للموظف في محيط عمله الجديد.

☞ مساعدة الموظف على إظهار كل مقدراته.

☞ ضمان أن الموظف قادر على استقبال التكيف مع التكنولوجيات الجديدة.

13- إدارة المعرفة وتسيير المقدرات.¹

تعد إدارة المعرفة من الحقول العلمية المعاصرة التي أحدثت تغييرا وتحولا إيجابيا في مفاهيم واهتمامات المؤسسات وساهمت في تحقيق أهدافها بتحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية ومتطلبات العصر، بالتالي تحقق الميزة العالية للمؤسسة، ومقاربة تسيير المقدرات الجوهرية ارتبطت بشكل كبير بإدارة المعرفة كتوجه حديث فيها، لما لها من أثر كبير على تطوير وتنمية رأس المال البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي فيها.

❖ المعرفة وتسيير المقدرات:

🚩 **أهمية إدارة المعرفة:**

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

¹ فريد كروتيل مقيح صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول إدارة قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 13-14 ماي 2008، ص ص 06-07.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

المساهمة في تطوير رؤية مستقبلية طويلة وتأثر على المؤسسة بدورها في التغيير الأساسي لعملياتها، وخلق الاستراتيجية طويلة في الوقت المناسب.

تساهم في حيازة القيمة وفعالية الميزة التنافسية لضرورة اعتماد الابتكارات والاكتشافات عليها والوعي باحتياجات الزبائن وتطلعاتهم، وإنشاء أسواق جديدة، والمساعدة في تخفيض تكاليف العمليات وأساليب وطرق العمل.

استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق.

إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي.

علاقة تسيير المقدرات الجوهرية بإدارة المعرفة:¹

إن مقارنة إدارة المعرفة تعد امتداد لمقاربة تسيير المقدرات الجوهرية، إذ تهدف المقاربة المتمركزة على الموارد الداخلية لدمج مفاهيم الموارد والمقدرات والمعرفة ضمن رؤية استراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك واستدامة المزايا التنافسية، وتركز على الموارد الداخلية للمؤسسة باعتبارها مصدرا لإنتاج المعرفة وأداة لتحديد، إضافة إلى تأثير التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال وأساليبها المتنوعة في نقل ونشر المعلومات، فالمعرفة والكفاءة تتدمجان بشكل مشترك ضمن موارد المؤسسة الداخلية وقدرة إنتاجهما، ونجدهما تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميز وهو الدور الذي تلعبه كل من تسيير المقدرات الجوهرية وإدارة المعرفة.

وهذا التداخل بين المفهومين أدى إلى التداخل بين المقاربتين والذي أدى بدوره إلى ظهور مقاربة حديثة تسمى "إدارة المقدرات والمعارف"، وتعرف على أنها مجموعة العمليات التي تهدف إلى

¹ سملاي بحضية، محمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية والعلوم الإدارية، 25-27، 2005، ص ص 08-12.

استقلال المقدرات التنظيمية والبشرية من خلال ثقافة التعلم، وتسمح هذه العمليات بتراكم المعارف التي تؤدي إلى تطور المنظمة.¹

❖ إدارة الإبداع وتسيير المقدرات الجوهرية.

لا يخفى على أحد الظهور والانتشار الكبير الذي حققته مقارنة "إدارة الإبداع" والدور الذي لعبته في تحقيق التطور والتغيير الملحوظ في عالم المؤسسات والأعمال، بحيث لعبت هذه المقاربة الحديثة دورا كبيرا في تحقيق الإبداع والابتكارات، وفيما يلي تحديد علاقة إدارة الإبداع وتسيير المقدرات الجوهرية.

✚ مفهوم الإبداع وإدارة الإبداع:

يعرف "ألكسندر روشكا" الإبداع على أنه مجموعة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد واصل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج، أما إدارة الإبداع فتعرف بأنها مجموعة التدابير المنفذة التي تقدمها المؤسسة من أجل تشجيع ظهوره واتخاذ القرارات بشأن إطلاق وتنفيذ مشاريع الإبداع والابتكار في المؤسسة.

✚ أهمية إدارة الإبداع بالنسبة للمؤسسات:

☞ إن كبر حجم المؤسسة يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى تخصصات إدارية دقيقة، وتعد العملية الإدارية الأمر الذي يتطلب تحقيق التنسيق والتنظيم والرقابة الفعالة بطريقة غير تقليدية.

☞ تزايد المنافسة في الأسواق وهذا يتطلب زيادة مهارات الإدارة في التحديد والابتكار لتحقيق ميزة نسبية في الأسواق والوصول إلى الوفرة الاقتصادية.

¹ بن سالم أمال، مرجع سابق، ص ص 48-49.

☞ التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتي أهمية التخطيط والتنبؤ بهذه التغييرات ومواجهتها والتكيف معها بطريقة فريدة.

✚ علاقة تسيير المقدرات الجوهرية بإدارة الإبداع:

حتمية ارتباط تسيير المقدرات الجوهرية بإدارة المعرفة ناتج عن العلاقة بين الإبداع والمقدرات الجوهرية، حيث تسعى المؤسسات المتنافسة لتحقيق التفوق ودفعهم إلى تسيير المقدرات الجوهرية لتطوير مشاريع مبتكرة من أجل تحقيق مكاسب إنتاجية، حيث تولدت عالم العولمة والمعرفة علاقة مقدرات الإبداع، وهي علاقة تبادلية لأن الأولى تساهم في تحقيق الثانية، وفي نفس الوقت يلعب الإبداع دورا مركزيا في تطوير مقدرات المؤسسة التي تدخل في حالة التعلم المستمر، وتكوين القدرة على خلق خدمات جديدة.¹

14- قياس المقدرات الجوهرية في أداء المؤسسات واستقرارها وقدرتها على الموائمة.

تواصل معظم المؤسسات سعيها في تعزيز قدرتها من أجل القيام بالمهام المكلفة بها، ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تسجيل نتائج هذه الجهود باستخدام ثلاث مقاييس للمقدرات المؤسسية.²

☞ هل يصبح أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة للقيام بالمهام المنوطة بها.

☞ هل تقوم المؤسسة بهذه المهام على نسق منتظم على طول الوقت؟

☞ هل تقوم المؤسسة بالتعديلات المطلوبة إزاء أي تغيير أو مواجهة أي صدمات؟

¹ بن سالم أمال، مرجع سابق، ص 51.

² مؤتمر برنامج الأمم المتحدة، دليل قياس القدرات، جوان 2010، ص 08.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

الجدول رقم (1): قياس المقدرات الجوهرية في أداء المؤسسة.

عوامل القياس	المكونات
أداء المؤسسة	الفعالية
	الكفاءة
استقرار المؤسسة	إضفاء الصبغة
	التقليل من المخاطر
قدرة المؤسسة على الموائمة	الاستثمار من أجل الابتكار
	التحسن المستمر

المصدر: مؤتمر برنامج الأمم المتحدة، دليل قياس المقدرات، جوان 2010، ص 08.

يساعد النظر في هذه المجموعة من عوامل القياس على تحديد نقطة الانطلاق التأسيسية اللازمة

لوضع برنامج تنموي من شأنه تنمية قدرات المؤسسة وتحويلها.

➤ ما مدى فعالية سياسات المؤسسة في تلبية احتياجات المستفيدين؟

➤ ما كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد التي تمتلكها من أجل تقديم الخدمات؟

➤ ما مدى نجاح المؤسسة في إضفاء الصبغة المؤسسية على أشكال التحسن التي أدخلت على

الأداء في استدامتها؟

➤ ما مدى نجاح المؤسسة في استباق التغيير الذي يطرأ على البيئة المحيطة والرد عليها؟

☞ وتوفر الإجابات عن هذه الأسئلة العديد من الرؤى المتعمقة إذ أنها تحدد نقطة الانطلاق

التأسيسية اللازمة من أجل التغيير.

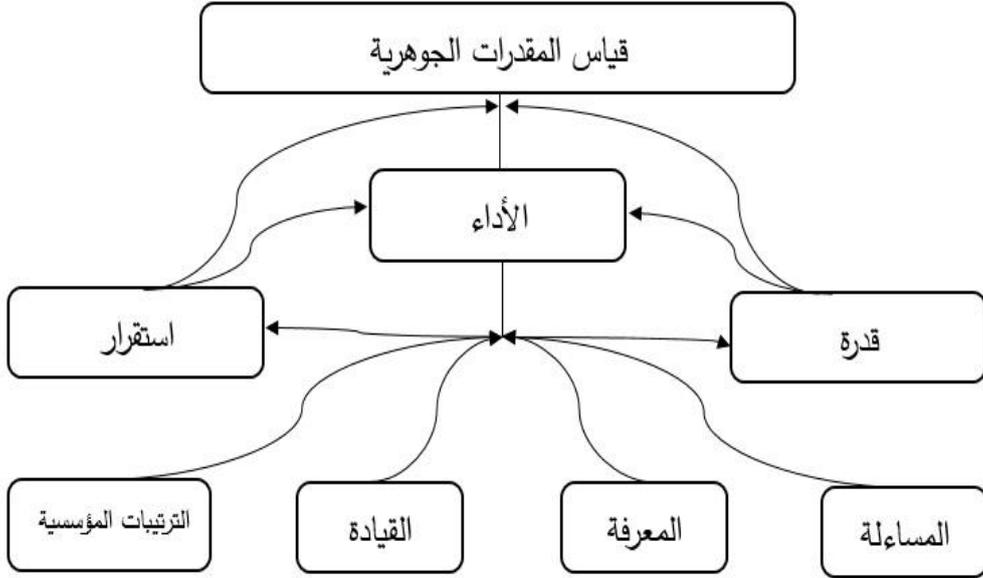
☞ تسلط الضوء على التحديات التي تواجهها المؤسسة أثناء أداء مهامها.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

تساعد في التركيز على إيجاد رد من أجل تنمية المقدرات في تلك المجالات التي سوف تحدث تغييرا مختلفا في المؤسسة.

تقدم خطوط ملموسة يمكن استخدامها معبرا لقياس مستوى التقدم والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (3) كيفية قياس المقدرات الجوهرية في أداء المؤسسات.



نظم المراجعة ومعايير	بحث الآلية لربط الغرض	رؤية واضحة	تنسيق أساليب العمل.
الممارسة.	بالطلب.	للصياغة.	تعريفات واضحة
آلية التخطيط القائم على	استقطاب العقول واستراتيجيات	معايير الاتصال.	للأدوار والمسؤوليات.
المشاركة.	الحفاظ عليها.	أدوات الإدارة.	آلية تقييم بناء
آلية الاستقاء أصاب	أدوات لتقاسم المعرفة وآلاته	آلية التواصل.	الجدارة.
المؤسسة	المستخدمة في ذلك		آلية تنسيق.

المصدر: مؤتمر برنامج الأمم المتحدة، دليل قياس القدرات، جوان 2010، ص 06.

❖ أداء المؤسسة:

الأداء هو الجمع بين الفعالية والكفاءة لاتي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الغرض من وجودها، وتعرف الفعالية والكفاءة كالتالي:¹

➤ **الفعالية:** هي درجة تحقيق المؤسسة لأهداف أو المهام المتفق عليها، وتعمل على رفع مستوى جودة السياسات وتحسين تنفيذ البرامج يوضع أنظمة أفضل للإدارة، واستقطاب المقدرات، ومن خلال فهم المؤسسة للمجالات والكيفية التي تكون بها أكثر أو أقل فعالية يمكنها تصميم البرامج بتنمية القدرات في المجالات المحددة التي تزيد من احتمال تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

➤ **الكفاءة:** هي مقارنة ما تم إنتاجه أو تحقيق بالموارد المستخدمة (المال، الوقت، الموارد البشري... إلخ) وتعمل بكفاءة عالية المستوى في المؤسسات على تحسين صورة هذه الأخيرة، وغالبا ما يؤدي التحسين في مستوى الكفاءة إلى الإسراع لتحقيق الأهداف، ويتم الرفع من مستوى الكفاءة من خلال:

- تنسيق الهيكل التنظيمي مع مهام المؤسسة من أجل تقليص مساحة التداخل في الأدوار والمسؤوليات.
- تنظيم أساليب العمل بخفض عدد الأيام اللازمة لإتمام المهام أو الحصول على الموافقة المطلوبة.
- تحسين عملية صياغة السياسات بإشراك عدد أكبر من أصحاب المصلحة في جميع مراحل العملية.

❖ استقرار المؤسسة:

إن مقياس استقرار المؤسسة تقدم صورة متحركة عن مدى نجاح أدائها مع مرور الوقت قد يكون التحسن في أداء المؤسسة مؤقتا يتبعه انتكاسات كبيرة في وقت لاحق، واستقرار المؤسسة هو الدرجة التي تحصل إليها المؤسسة، حيث يستطيع التقليل من تقلب الأداء من خلال إضفاء الصبغة المؤسسية

¹ مؤتمر برنامج الأمم المتحدة، مرجع سابق، ص 06.

من ممارسات ومعايير جيدة، حيث تمكن من تحديد وتقليص حجم المخاطر الداخلية والخارجية من خلال إدارة المخاطر.¹

❖ إضفاء الصبغة المؤسسية:

إن إضفاء الصبغة المؤسسية على معايير الأداء يقلل من التغيير في استخدام الموارد، ومن عدم إمكانية توقع هذا المتغير، فعلى سبيل المثال قد يرفع مستوى الإنتاج والأداء بوجود مدير يبقى في مكان العمل لساعات طويلة، وعطلة نهاية الأسبوع، ويدفع الجميع إلى الأمام، ولكن ما إن يتم الاستغناء عن هذا المدير المنهك أو ما إن يصاب بالإعياء الوظيفي سرعان ما تتراجع المؤسسة إلى سيرتها الأولى، ورغم أن هذا النوع من المدراء وهذه الأشكال من التدخل عامة، قد تؤدي إلى تحسين مؤقت أو تحفز وقوع تغيير ما، فنادرًا ما تقدم حلاً مستقرًا، ويجب أن تكون التوقعات والإجراءات وآليات الإبلاغ منتظمة، بدلا من اعتمادها على تدابير مؤقتة لدفع التحسين.

إن تحديد وتحليل المجالات التي تخضع على وجه الخصوص إلى الأداء المتغير نتيجة السياسات التنظيمية، أو ارتفاع معدل دوران العمالة، قد يعطي رؤية متعمقة للنظر في أي المجالات يجب فيها التركيز على الردود البرمجية وتتضمن دلالات تدخلات ممكنة التي قد تعزز إضفاء الصبغة المؤسسية ما يلي:

- توفير أساليب العمل والمطبوعات باللغات ذات الصلة.
- تنسيق أساليب العمل ومتطلبات الكفاءة وإدارة الأداء وتوظيف الأشخاص المناسبين وإحاطتهم بالمهام الملائمة ومكافئهم لأدائهم الناجح.
- وضع آليات لتشارك المعرفة، لتشارك المعارف والممارسات الجيدة والحفاظ على الذاكرة المؤسسية.

¹ مؤتمر برنامج الأمم المتحدة، ص 11.

❖ **تقليص حجم المخاطر:**

يجب على المؤسسة القوية أن تكون متمكنة من تصميم وتنفيذ أساليب سليمة لتحديد المخاطر وتحليلها وإدارتها، ومن المخاطر الشائعة الأشكال المختلفة من الفساد وقلة مشاركة أصحاب المصلحة وضعف المشاركة العامة، والتهديدات أو مصادر الخلل الطبيعية والاصطناعية وهذه الأنواع من المخاطر تحدد قدرة المؤسسة على استدامة مستويات مرتفعة من الأداء مع مرور الوقت وبتحديد المخاطر التي تتأثر بها المؤسسة، يمكن وضع الردود البرمجية التي تهدف إلى معالجة نقاط الضعف، فالضوابط القوية لمكافحة الفساد وآليات المشاركة وتدابير المسائلة كلها أمور يمكنها الإسهام في جعل المؤسسة أكثر استقراراً، والمؤسسة التي تمتلك استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر، بحيث تعالجها معالجة شاملة بدلاً من تطبيق أجزاء متفرقة من الخطط المستمدة من مختلف الإدارات، أو فرق العمل، تلك المؤسسة غالباً ما تكون أكثر قدرة على تقليص حجم المخاطر وأقل عرضة للتأثر بالتهديدات الكبرى، وبالتالي تكفل استقرارها وفيما يلي بعض المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الاستقرار في أداء المؤسسة، قد يصبح الوجه الآخر من كل خطر ناتج عن الحاصل وما يرتبط به من مؤشر أو مقياس الاستقرار.¹

☞ تقلب القاعدة التمويلية وعدم إمكانية التنبؤ بها.

☞ الغش الخارجي، السرقة والنهب وإعادة بيع الخدمات بصفة قانونية، والغش الداخلي، حيث تقع

الخسائر بسبب السلوك الغير لائق لموظفي المؤسسة.

☞ ضعف الموردين أو احتكارهم لمختلف البرامج والعمليات.

☞ الأضرار التي تلحق بالأصول المادية مثل المباني والوثائق أو أجهزة الإعلام الآلي كنتيجة لاندلاع

الحرائق أو وقوع الكوارث الطبيعية أو أعمال التخريب.

☞ نقص البيانات اللازمة لصنع قرارات مبنية على معرفة.

¹ مؤتمر برنامج الأمم المتحدة، ص 12.

☞ إخفاء أساليب العمل بكافة أنواعها.

وقد تسهم الردود البرمجية في أساليب أفضل لتقليل حجم المخاطر من خلال:

☞ تصميم آليات المشاركة وتطبيقها.

☞ صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات متصلة بالتوريد على أعلى مستوى.

☞ إنشاء أنظمة لإدارة المعلومات لضمان صنع القرارات المسندة إلى حقائق

❖ قدرة المؤسسات على الملاءمة.

هي القدرة على الأداء في أوضاع مستقبلية وتلبية الاحتياجات المستقبلية، فالمؤسسات تخضع دائما للتهديد النابع من مختلف العوامل الداخلية والخارجية، وما يشكل قوة أداء موسي في الحاضر لا يكفل بالضرورة أداء عالميا في المستقبل، كما أن تغير الاحتياجات والتحديات يقتضي من المؤسسات الاستثمار في الابتكار والتحسين المستمر لكي تتمكن من استبيان التغيرات الدائمة الحدوث في البيئة والموائمة معها والرد عليها.

📌 الابتكار والاستثمار في الابتكار: تسعى الاستثمارات في الابتكار لإدخال التغيرات الرئيسية على

السياسات والأساليب في العمل والممارسات والسلوكيات التي تقود إلى أداء أفضل ومستدام على مر الوقت، وقد يتم إدخال بعض التغيرات ردا على تغيرات خارجية حين وقوعها بيد أن معظم المتغيرات تقتضي استباق لتخطيط والإعداد من أجل المواءمة مع التغير المتوقع في البيئة.

📌 التحسين المستمر: إن التحسين المستمر النابع من داخل المؤسسة هو عامل آخر ضروري

لضمان القدرة على المواءمة، إذ يجب على المؤسسة في مجملها وفي كل مكون من مكوناتها الداخلية وكل أسلوب من أساليب العمل الداخلي أن تواءم باستمرار ما يستجد من احتياجات ومعايير وبيئات، وإن كانت المؤسسة تتميز اليوم بفعاليتها أو كفاءتها.

15- المقدرات الجوهرية في نظريات التنظيم:

❖ النظريات الكلاسيكية:

✚ نظرية الدراسة العلمية:

"في أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم المؤسسي، تقوم على أساس علمي تجريبي تحليلي، ظهرت بأمريكا خلال الفترة الواقعة ما بين (1900 - 1920)"¹، "وقد صنفت ضمن مجموعة النظريات التنظيمية الكلاسيكية المثالية، تعود إلى مؤسسها المهندس الأمريكي فريدريك تايلور، إذ أنه نشر أفكاره في كتابه الشهير (مبادئ الإدارة العلمية) سنة 1911 معتبرا أن الإدارة العلمية ثورة فكرية وفلسفة إدارية جديدة، تنادي بالتغيير الشامل في تفكير الإدارة نحو العمال وتفكير العمال نحو الإدارة وتفكير العمال نحو بعضهم البعض"²، " إذ تقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية التي يقوم العام بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وأقل كلفة مادية.

"إن تايلور يعتبر العامل بأنه رجل اقتصادي، ومن ثم فإن الأجر هو المتغير الوحيد الذي يحرك دافعية العمال للحصول على المزيد من الأجر النقدي وأصر على ضرورة أن يأخذ كل عامل أجره وفقا لإنتاجه الفردي وليس وفقا لإنتاج الجماعة العاملة التي ينتمي إليها لأنه بحسب تايلور فإن الفرد يفقد دافعيته إذا وضع في جماعة وبالتالي يقل أدائه وإنتاجيته هذا من جهة ومن جهة ثانية يؤكد على أهمية إعداد العمال عن طريق التكوين بحيث يستطيع العمال أداء العمل المكلف به بالطريقة المطلوبة بالسرعة والمعدل المطلوب"³.

¹ صفاء نواف بني حمدان بني نواف، الإدارة والعلاقات الإنسانية ط1، دار الحامد، الأردن، 2014، ص 28.

² حسين عيد الحميد، أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 53

³ رعد حسن الصرن، تطور نظرية المنظمة، المعهد الوطني للإدارة العامة، سوريا، 2007 ص 03.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

"ولتحقيق هذه الأفكار نادى تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية:

➤ إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق القديمة استخدام الطرق العلمية بدلا من

الاعتماد على الخبرة والتخمين.

➤ فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ وتحميل المديرين مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل وحل

المشاكل الإدارية.

➤ اختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

➤ تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال.

➤ العدل في تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال."

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية¹:

➤ **مبدأ التخصص في العمل:** حيث يتم تجزئة العمل إلى العناصر الأساسية التي يتشكل منها وهذا

ما يمكن تدريب العمال على تلك العناصر وأداء العمال بطريقة مثلى مما يسمح لهم بزيادة خبرتهم

وكفاءتهم أثناء أداء العمل.

➤ **تمهيط العمليات:** فعندما يتم تجزئة العملية الإنتاجية إلى أجزاء دقيقة يصبح أدائها منمط وبالتالي

يصبح أداء العمل في وقت قصير وبسرعة وريح الوقت (أقل وقت أقل جهد أكثر جودة).

➤ **عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية:** إن تأكد على توحيد الوظائف.

➤ **وحدة الأمر:** وتأكد على تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة داخل التنظيم.

➤ **توحيد الإجراءات:** بحيث تكون الإجراءات والتنظيم والاحكام في الحالات المتطابقة الموحدة².

¹ فضيلة سيساوي، التنظيم الحديث للمؤسسة محاضرات لطلبة السنة الأولى ماستر، علم التنظيم، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2013/2014، ص 26.

² نفس المرجع السابق، ص 27.

وعليه استنادا للطرح والتصور الذي قدمناه للإدارة العلمية لفريديريك تايلور لو أردنا أن نسقطه على لمؤسسة الجامعية باعتبارها كأي مؤسسة أخرى تسعى إلى تحقيق أهدافها المسطرة فإنه إذا أردت أن تحقق جودة في خدماتها فإنه يجب عليها أن تقوم باستبدال الأساليب القديمة بالأساليب العلمية في تسيير وكذلك توظيف عنصر بشري ذو كفاءة وخبرة عالية، وقيامها برسكلة وتدريب موردها البشري في كل مرة.

نظرية التكوين الإداري:

"تنطلق هذه النظرية من افتراض أن السيطرة على السلوك الإنساني يتأثر من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة إذ يعتقد فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية وتتطلب بدرجات متفاوتة القيام بالوظائف الأساسية، وهي التخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة، وبالتالي معرفة هذه الوظائف يعود بالسلامة على كل فرد الأمر الذي يستدعي تدريسها في المعاهد والجامعات"¹.

ويمكن تشخيص أهم مساهمات فايول في النظرية الكلاسيكية في الأعمال الرئيسة التالية:

☞ وظائف الإدارة.

☞ المبادئ العامة للإدارة.

"فحسبه فإن وظائف الإدارة هي خمسة وتتمثل في"²:

☞ **التخطيط:** ويقصد به التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها في

المستقبل.

☞ **التنظيم:** وينظر إليه كوظيفة تسعى إلى تزويد العمل بكل ما من شأنه أن يساعد على الوصول إلى

الأهداف وذلك من موارد بشرية ومواد ومعدات مع إقامة علاقات السلطة وتحديد المسؤوليات.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل، الأردن، 2005، ص 40.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 259.

الفصل الثاني: المقدرات الجوهرية

➤ **إصدار الأوامر:** وتتمثل الآلية الأساسية لتشغيل التنظيم على الوجه الأمثل مع ضرورة مراعاة الوضوح في هذه الأوامر ووحداتها والطاعة لها من جانب الآخرين.

➤ **التنسيق:** ويمثل وظيفة أساسية للإدارة تسعى إلى تحقيق التوائم والانسجام وتتجنب التعارض والتناقض في الأهداف والأوامر وكل شيء في التنظيم والتخطيط.

➤ **الرقابة:** وهي ضرورية لتحقيق من سلامة وصحة تنفيذ الأداء وفقا للخطط المقررة والأوامر والتعليمات الصادرة مع مكافئة الإنجاز ومعاقبة الخطأ.

أما بالنسبة لمبادئ الإدارة فقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاطلاع بأنشطة الإدارة وهي:

➤ **تقسيم العمل:** يؤدي هذا المبدأ إلى تحقيق الكفاية والكفاءة وينطبق على الوظائف الإدارية والفنية.

➤ **السلطة والمسؤولية:** فالسلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق في إصدار الأوامر.

➤ **النظام:** ويعنى الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين لفرض النظام.

➤ **وحدة الأمر:** يعنى أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد تفاديا للازدواجية في إصدار الأوامر.

➤ **وحدة التوجيه:** إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة الأمر، أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد العاملين.

➤ **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** فعندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.

➤ **مبدأ المكافآت والتعويض:** يجب أن تكون مكافآت الأفراد وأجورهم عادلة بحيث تحقق الرضا الوظيفي¹.

➤ **المركزية:** تعنى المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء بينما اللامركزية، ويتوقف مدى اشباع المركزية واللامركزية على الموقف، مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها ويجب أن يكون الهدف الاستغلال الأنسب لطاقت العاملين.

➤ **تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطة من الأعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرج إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

➤ **الترتيب:** ويعنى وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

➤ **المساواة في المعادلة:** أي توفير معادلة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء التنظيمي لهم.

➤ **المبادرة:** أي تشجيع العاملين على الابتكار، والتفكير الإبداعي المنتج لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.

➤ **روح الفريق أو التعاون:** وهنا تبرز أهمية العمل الجماعي، وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل انجاز الأعمال، والوصول إلى الأهداف.

إن هذه المبادئ حسب فايول هي مرنة مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة المنشآت بغض النظر عن الظروف التي تواجهها.

¹ موسى خليل الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف الممارسة)، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2005، ص 28.

خلاصة

لقد اهتمت الإدارة ومنذ المراحل الأولى بظهورها ونموها بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية التي تشكل أهم أنواع المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة إلى جانب المقدرات المالية والتنظيمية والتكنولوجية، وتعرف بأنها مقدرات الأفراد التي تساعد أصحاب العمل على التمييز بين العاملين الجيدين والغير الجيدين داخل المنظمة، واتخاذ العديد من القرارات الإدارية منها التقييم، والترقية، وتتجلى أهميتها في المنظمات من خلال مساعدة المنظمة على وضع دليل للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى مواردها البشرية، فضلا عن مساعدة أرباب العمل والمدراء على إعداد الوصف الوظيفي، وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري.

الفصل الثالث: أداء المورد البشري

تمهيد

- 1- مستويات الأداء
 - 2- أنواع الأداء
 - 3- خصائص الأداء
 - 4- العوامل المؤثرة في الأداء
 - 5- قياس الأداء
 - 6- فوائد تقييم الأداء
 - 7- أهمية تقييم الأداء
 - 8- أهداف تقييم الأداء
 - 9- أداء الموارد البشرية في نظريات التنظيم
- خلاصة

تمهيد

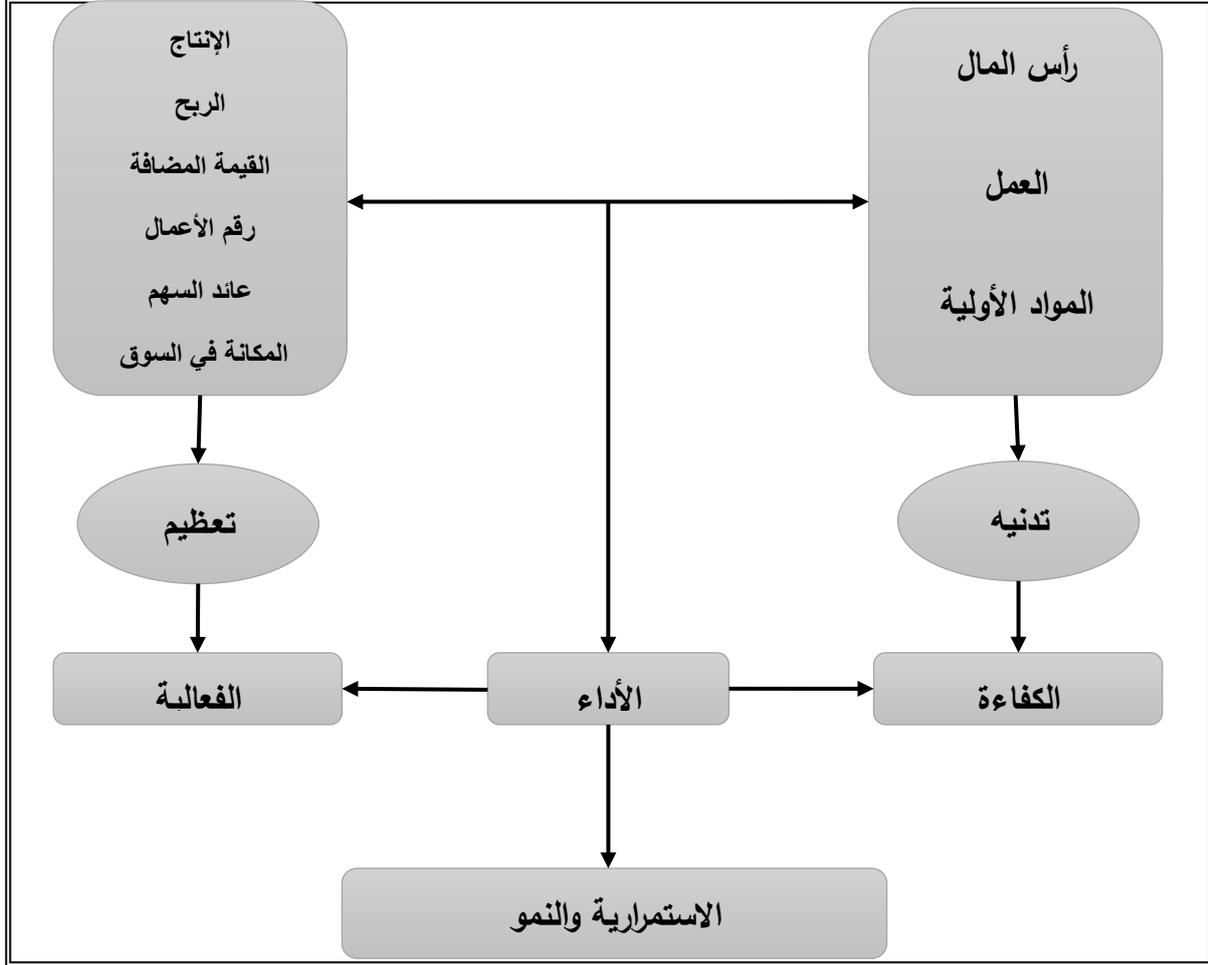
يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل، ومن أجل الإحاطة بالجانب المفاهيمي لأداء المورد البشري كان لزاما علينا التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الأداء وأهميته وخصائصه وأبعاده ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه وأهم المداخل النظرية للأداء.

الفصل الثالث: أداء المورد البشري

بعد التعرف على مفهومي الكفاءة والفعالية في الفصل الأول، نبين في الشكل أدناه الأداء من

منظور الكفاءة والفعالية

شكل رقم (4): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 88.

الفصل الثالث: أداء المورد البشري

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء:

جدول رقم (2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

إنتاجية مرتفعة	إنتاجية متوسطة
تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد	تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد
إنتاجية متوسطة	إنتاجية منخفضة
عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد

المصدر: ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص: 84.

حيث لاحظ أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كلا من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، وهو ما يجعل الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل الموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على انفراد.

1- مستويات الأداء:

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي¹:

¹ خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر -دار اليازوري، عمان -الأردن-2007، ص 385.

✚ **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي.

✚ **الأداء البارز:** وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز.

✚ **الأداء الجيد جدا:** والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد.

✚ **الأداء الجيد:** والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

✚ **الأداء المعتدل:** والتي تمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

✚ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

✚ **الأداء المتأزم:** والذي يتمثل في الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

2- أنواع الأداء.

➤ إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته التي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من

حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتدة في تصنيف هذه الأخير واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة.¹

➤ **حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسيم الأداء إلى:

➤ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

➤ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

➤ ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

➤ **حسب معيار الطبيعة:** ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

➤ **الأداء الاقتصادي:** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية (مفهوم وتقييم)، مرجع سابق، ص. 89.

➤ **الأداء الاجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.

➤ **الأداء التقني:** وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.

➤ **الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

3- خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي:¹

➤ الأداء مسألة إدراك.

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

¹ ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، مرجع سبق ذكره ص 80-81.

الأداء مفهوم متطور عبر الزمن.

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

الأداء مفهوم شامل.

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

الأداء مفهوم غني بالتناقضات.

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة.

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية.

4- العوامل المؤثرة في الأداء.

تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:¹

العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء.

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي

¹ السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملينة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23-نوفمبر 2011، ص. 298.

للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعيه المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الانتاج) والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات).

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء وأسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المنظمة نفسها قبل محيطها.

5- قياس الأداء.

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقا من هذا قيس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية.

➤ مفهوم قياس الأداء.

على غرار المصطلحات الأخرى، فإن مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:

يرى كل من Jauche و Gluek إن المقصود من قياس الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، ويلبي أهداف المؤسسة".¹

¹ الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص 233.

6- فوائد تقييم الأداء:

- تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتسييل الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك.
- الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعتهم في مستوى عددي مناسب. لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.
- التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.
- توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.
- التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور¹.
- ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:
- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة.
- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة - تغيير المنتجات - أو غزو أسواق جديدة... الخ.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

➤ يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

➤ كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط¹.

7- أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:²

تخطيط الموارد البشرية.

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

تحسين الأداء وتطويره.

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد

¹ Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise. Edition d'organisation, paris- France 2003; P 226.

² خضير كاظم حمودة وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ص 152-154.

لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

تحديد الاحتياجات التدريبية.

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

إنجاز عمليات النقل والترقية.

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

معرفه معوقات ومشاكل العمل.

يساهم تقييم أداء العاملين توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بـمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعدد من الأهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء.

8- أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:¹

على مستوى المنظمة.

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص 239.240.

الفصل الثالث: أداء المورد البشري

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد؛
- التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

على مستوى المديرين.

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهارتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛

➤ تنمية قدرات مدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

على مستوى المرؤوسين.

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيق بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.

9- أداء الموارد البشرية في نظريات التنظيم

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الانتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والجماعات والتنظيم، وفيما يلي بعض النظريات التي تفسر الاداء الوظيفي وتحليل مكوناته.

❖ **نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر " فريديريك تايلور " من أبرز ممثلي الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون انتاجا يقل عن طاقاتهم الانتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد محدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج.¹

لقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الانتاجية وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انطباق طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات، أموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الأداء.²

¹ عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم إدارية، رسالة منشورة، جامعة المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، 2001، ص41.

² Sekiou ET autres, gestion des ressources, De Boeck Université, Bruxelles, 2^e édition, 2001, p303.

❖ **نظرية التقسيم الإداري:** من إبراز رواد هذه النظرية " هنري فايول " وتركزت هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. لقد وجد " فايول " أن النشاط في إدارة الاعمال يمكن ان يقسم إلى 6 مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات امنية، نشاطات محاسبة، نشاطات إدارية.

لقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الانشطة، وقسمها إلى 5 عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة. كما وضع 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.

❖ **النظرية البيروقراطية:** تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع " ماكس ويبر " حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الاعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة؟¹

¹ عبد الله عبد الرحمان النميان، مرجع سابق، ص43.

قام "فيبر" بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من ان يدفع الافراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، وأهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تتساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الافراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى 3 أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية.

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني، الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

❖ **نظرية العلاقات الإنسانية:** تركز على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، وهي بذلك تهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن ان يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا.

وقد اثبتت نتائج التجارب التي قام بها " التون مايو " التي أجريت في " هوثورن " بشركة جنرال إلكتريك أن نقص الإنتاج يعزي إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات، وأنه مع التحرر من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.¹

كما كشفت نتائج التجارب أيضا ان الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الافكار الاخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها " كيرت لوين " والتي

¹ Loic CADIN. Francis GUERIN, Frederique PIGEYRE, gestion de ressources humaines : pratiques et elements de théorie, DUNOD, Paris, 2édtio, 2002, p311.

توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الاداء الجيد.

❖ **نظريه العدالة:** تشير نظرية العدالة التي وضعها " أدمز " على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة والراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.¹

❖ **نظرية التوقع:** ترى هذه النظرية التي وضعها " فيكتور فروم " أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها لها الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل في المعادلة.²

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

تعتبر مساهمة " فروم " بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم "فروم" في وضع نظم.

¹ عبد الغفار حنفي، حسين الفراز، " السلوك التنظيمية وإدارة الأفراد "، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر العربية، 1996، ص265.

² عبد الله عبد الرحمان النميان، مرجع سابق ص44.

❖ نظرية الحاجات

تعتبر نظرية الحاجات الانسانية لأبرهام ما سلو من ضمن النظريات السلوكية، وقد كانت نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري، إذ تركز هذه النظرية على الحاجات الإنسانية فحسب ماسلو أن الحاجة هي العوز المادي أو النفسي الذي يشعر به الفرد.¹

وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل العاملين وتصرفاتهم، وعليه أشار ماسلو إلى وجود خمس مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفيزيولوجية ثم الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تقدير الذات.² وفيما يلي نبذة عن كل نوع من الحاجات الخمسة التي اشتمل عليها هرم ماسلو:³

الحاجات الفيزيولوجية: وتمثل مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الانسان تضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الأكسجين، الكساء، النوم... وما شابه ذلك، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذه الحاجات بالنسبة للعاملين في المنظمة تتمثل في الأجور الحوافز المادية بأنواعها.

الحاجة إلى الأمان: وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته هو وأسرته والأمان ضد المستقبل ومفاجآت. وبالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجات الأمان الوظيفي في الأجلين القصير والطويل والحاجة إلى الحصول على المعاش بعد الخدمة، والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل أو ضد الحريق.

الحاجة إلى الانتماء: وتضم تلك الحاجات تحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة لصداقة والحب، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا

¹ حسين أحمد الطروانة، أحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، ط 1، دار حامد، الأردن، 2012، ص 51.

² حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط 2، دار حامد، الأردن، 2009، ص 28.

³ حسين حريم السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط 4، دار حامد الأردن، 2014، ص 108

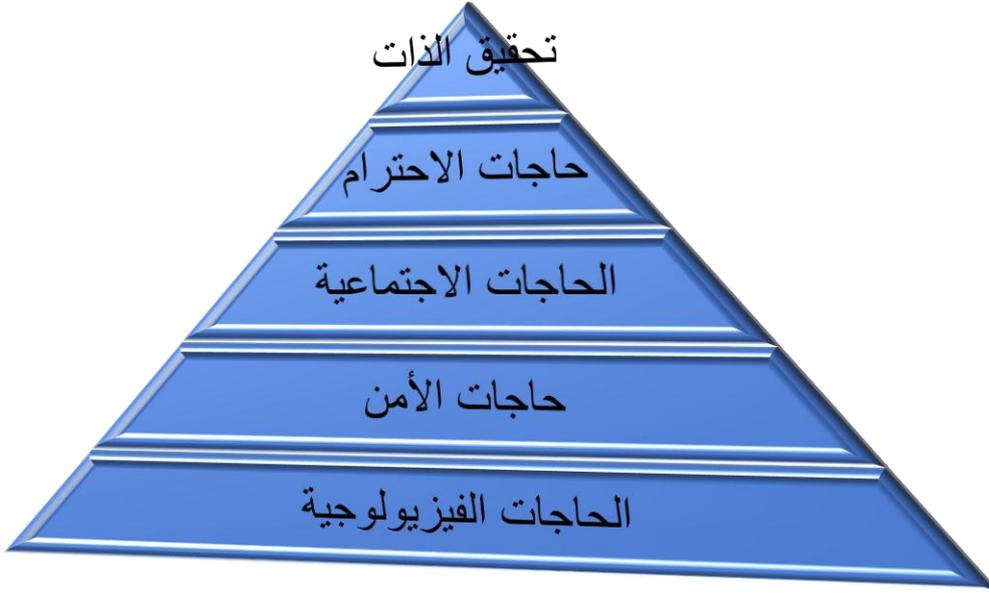
النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجة العاملين بالمنظمة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء المنظمة والصدقة وما شابه ذلك، ومن بين العوامل التنظيمية التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرصة في المنظمة للأفراد لتفاعل معا والإشراف المناسب والذي يتم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوس، وتوافر الفرصة للعمل كفريق، وانتشار المناخ الاجتماعي في التنظيم.¹

➤ الحاجة للاحترام: وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور والكفاءة والجدارة والاستقلالية، والقوة والثقة في النفس، والتقدير والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين. ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاحترام والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في المنظمة القيام بأعمال ومهام هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية، ومن العوامل التنظيمية نجد التقدير المادي في صورة الحوافز والمكافآت والترقية، وكذلك التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة وما شابه ذلك.

➤ الحاجة إلى تحقيق الذات: وتعتبر هذه من أصعب أنواع الحاجات النفسية وذلك من حيث تعريفها وتحديد المقصود بها، فهي ربما تضم الرغبة في تكوين وتنمية قدرات الفرد والتعبير عن مهارات ومشاعر الفرد بالطريقة التي تحدد ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين، الابداع الابتكار والنمو، وكذلك توفير الفرص للتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

¹ حسين حريم السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط 4، دار حامد الأردن، 2014، ص 109.

الشكل رقم (5): يمثل هرم الحاجات لماسلو.



المصدر: حسين أحمد الطروانة، أحمد يوسف عريقات: نظرية المنظمة، ط 1، دار حامد، الأردن،

2012، ص 52.

تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين¹:

مبدأ الحرمان من الإشباع: حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين

أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.

مبدأ التدرج في إشباع الحاجات: أي أن حاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات

المستوى الأدنى منه قد أشبعت فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات

الفيزيولوجية أو حاجات الأمن قد أشبعت بحدود معقولة.

¹ ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمة، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص 68.

خلاصة

تبين من خلال عرضنا لهذا الفصل أن أداء المورد البشري يرتبط ارتباطا وثيقا بنوع الأداء الذي يمارسه كما تطرقنا أيضا الى مستويات الأداء، أنواعه، والخصائص التي يتميز بها والعوامل الداخلية والخارجية التي يتأثر بها المورد البشري أثناء قيامه بأي نشاط، وطرق قياس الأداء، وطرق تقييم أداء المورد البشري.

الفصل الرابع:

الاجراءات المنهجية للدراسة

- 1- المرحلة الاستطلاعية
- 2- مجالات الدراسة
- 3- منهج الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات اختبار الثبات والصدق

1-المرحلة الاستطلاعية:

هي إحدى الخطوات الأولى التي يخطوها الباحث في دراسته الميدانية في سبيل استكشاف بحثه والتعرف على الواقع الميداني قبل الخوض في تفاصيله، وفي إطار بحثنا هذا وبحكم انتمائنا إلى ميدان دراستنا إلى وهي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للجامعة العربي التبسي - تبسة - .

2-مجالات الدراسة:

المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، حيث انجزت هذه الدراسة خلال السداسي الأول من السنة الجامعية 2021/2022 بداية شهر نوفمبر إلى غاية 25/05/2022، وقد مرت هذه الدراسة بعدة حصص إشرافية مع الأستاذ المشرف وبثلاثة مراحل:

☞ المرحلة الاولى: وهي مرحلة تفكيك موضوع الدراسة من خلال وضع سؤال الانطلاق، كذلك القيام بالقراءات الاستكشافية.

☞ المرحلة الثانية: وهي مرحلة بناء الموضوع من خلال تحديد الفروض، وبناء الإشكالية.

☞ المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التحقق، وفيها تم عرض وتحليل البيانات، ومناقشة النتائج.

المجال المكاني:

جامعة العربي التبسي تبسة

تأسست جامعة العربي التبسي بموجب المرسوم رقم 8-09-الصادر في 04 جانفي 2009 وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة، تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل اطباقها الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم، وفي حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 ومن جامعة تلمسان أعلن رئيس الجمهورية عبد

العزیز بوتفلیقة عن ترقية المركز الجامعي تبسة إلى مصاف جامعة وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، حيث عرفت جامعة تبسة اليوم تغيرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءتها العلمية وإمكانياتها العادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين التأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

➤ **نشأتها وهيكلتها:** تأسست كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 363/12 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق ل 08 أكتوبر 2012 وتضم الكلية حالياً قسمان كقسم العلوم الإنسانية وقسم العلوم الاجتماعية وقد بلغ التعداد الإجمالي للطلبة المتدربين على مستوى الكلية 4877 بما فيهم 101 طالب دكتوراه، يؤطرهم 126 أستاذا دائماً من مختلف التخصصات والرتب:

✍ طور ليسانس: 2666 طالب.

✍ الماستر: 1672 طالب.

✍ الدراسات العليا: 101 طلبة.

➤ قسم العلوم الاجتماعية: بلغ عدد طلبة القسم 2211 طالبا منهم 1380 في طور الليسانس و 831 في طور الماستر.

➤ قسم العلوم الإنسانية: بلغ عدد طلبة القسم 2127 طالبا منهم 1286 في طور الليسانس و 1841 في طور الماستر.

➤ الهياكل البيداغوجية: تضم الكلية العديد من الهياكل البيداغوجية المهيأة والمجهزة بأحدث التقنيات قصد توفير جميع الظروف الملائمة والمساعدة للطلاب علة التحصيل العلمي أنظر الملحق رقم 03.

➤ المدرجات وقاعة الدراسة: يوجد بالكلية 03 مدرجات للمحاضرات بطاقة استيعاب 722 مقعد بيداغوجي.

➤ المكتبة: تجمع بين رفوفها مجموعة هامة من الكتب والمراجع في مختلف التخصصات والميادين في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ما يفوق 10000 عنوانا في مختلف الموضوعات والتخصصات باللغتين العربية والفرنسية يمكن للطلاب الاطلاع عليها عبر الإعارة الخارجية أو في قاعة المطالعة

أنظر الملحق رقم 04.

➤ قاعات الإعلام الآلي: نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها المعلوماتية في البحث العلمي فقد جهزت قاعتان للإعلام الآلي كل منها تحتوي على 32 جهاز حاسوب، يتلقى الطلبة في هذه القاعات دروسا تطبيقية في الإعلام الآلي تسمح لهم بالاستفادة من تكنولوجيا المعلوماتية، والعديد من البرامج

Microsoft–Windows–Office–Ms projet–SPSS إصدار 22 أنظر الملحق رقم 05.

➤ المدرجات وقاعات الدراسة: يتم الالتحاق بالتخصصات المبنية أعلاه وفق الترتيب على أساس المعدل العام لشهادة البكالوريا ورغبة الطالب، مع منح الأولوية لبعض التخصصات والمبينة كما يلي:

✍ الأولوية الأولى: المتحصلين على شهادة البكالوريا شعبة آداب وفلسفة ولغات أجنبية.

✍ الأولوية الثانية: المتحصلين على شهادة البكالوريا شعبة رياضيات وتقني رياضي وعلوم تجريبية وتسيير واقتصاد.

المجال البشري:

يتألف مجتمع البحث من الأساتذة الجامعيين موظفي الكلية وتم تحديد واستهداف فئة الأساتذة والبالغ عددهم 125 أستاذا لارتباطهم ارتباطا وثيق بالعنوان المقدرات الجوهرية ولارتباطهم بأكثر من أداء لكونهم مورد بشري تابع للجامعة وما يميزهم ويأهلهم على غرار باقي موظفي الكلية لاختبار فروض دراستنا عليهم دون تأثير وتوجيه وتظليل للمستوى الذي يحوزونه ولكون الدراسة دراسة جامعية في حقل دراسي جامعي.

وبعد تحديد مجتمع الدراسة تم اختياره بطريقة المسح الشامل والتي تتمثل في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة العربي التبسي، وتم توزيع 125 استمارة إلكترونية على كل أساتذة الكلية وما يميز المجتمع سهولة الوصول إليها بحكم تدرجنا الدراسي في الكلية والقبول من قبل الهيئات الإدارية (الأمين العام للكلية) لإجراء دراسة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي وتم الرد إلكترونيا على 83 استمارة فقط من مجتمع البحث.

3- منهج الدراسة:

مما لا شك فيه أن نوع الدراسة وأهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أية دراسة علمية ويعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثير بها موضوع البحث لهذا فالمنهج يعد بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث ولقد اعتمدنا في دراستها الحالية على منهج الوصفي بالمجتمع الذي يعتبر على انه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع مجتمع بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثرها والعلاقة التي تتصل بها وتفسيرها

وكشف جوانبها والذي نرى انه يتناسب مع دراستنا الحالية ويتلاءم مع أهدافنا وهذا مراعاة للعديد من الاعتبارات، ولهذا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي.¹

4-أدوات جمع البيانات اختبار الثبات والصدق:

الملاحظة: هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة المجتمع في ظل ظروف وعوامل بيئية المجتمع بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة. وتعتمد الملاحظة على خبرة وقابلية الباحث في الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات والتي تعتمد على الخطوات الضرورية التالية:²

- ☞ تحديد الهدف الذي يسعى الباحث في الحصول عليه.
- ☞ تحديد النشاطات المجتمع بالملاحظة ما يتطلب معرفته من الملاحظة.
- ☞ ترتيب الظروف المكانية الملائمة للملاحظة.
- ☞ تحديد الفترة الزمنية اللازمة للملاحظة بحيث يتناسب مع الوقت المخصص للباحث.
- ☞ جمع المعلومات بشكل نظامي ثم تسجيلها.

¹ علي عبد المعطي محمد السيرياقومي، أساليب البحث العلمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط 1، 1988، ص 65.
² محمد طلحت عيسى، البحث الاجتماعي، مبادئه ومناهجه، ط 1، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1963، ص 29.

الجدول رقم 03: شبكة الملاحظات:

الملاحظات	الإدارة التكنولوجية		التوقيت الزمني
/	موجودة	هاتف ثابت	من شهر جانفي 2022 الى غاية شهر ماي 2022
/	موجودة	طابعة	
/	موجودة	جهاز عرض البيانات DATA SHWO	
متوفر على الإدارة و الأقسام	موجودة	حاسوب	
نادرا ما تستعمل	موجودة	مكبرات الصوت داخل المدرجات	
/	موجودة	شبكة الأنترنت	
/	موجودة	الموقع الإلكتروني خاص بالكلية	
/	/	مواقع الكلية على شبكات التواصل الاجتماعي	
/	موجودة	الفاكس	
/	موجودة	كاميرا مراقبة	
/	موجودة	قاعات الإعلام الآلي	

من إعداد الطالبين

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

الملاحظات	الأنشطة العلمية		التوقيت الزمني
غياب التريصات منذ بداية أزمة كورونا	لم تبرمج	التريصات	من شهر جانفي 2022 الى غاية شهر ماي 2022
غياب الملتقيات منذ بداية أزمة كورونا	لم تبرمج	الملتقيات	
متوفرة على مختلف التخصصات والميادين بالنسبة للطلبة	موجودة	المحاضرات	
لم نلاحظ وجود مقالات في مرحلة إعداد المذكرة	على مستوى البوابة الالكترونية ومواقع المجالات .	المقالات	
لم يتم ادراج عناوين حديثة أثناء فترة إعداد المذكرة .	الالكترونية - مطبوعات بيداغوجية على مستوى الموقع الالكتروني	الكتب	

من إعداد الطالبين

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

الملاحظات	رأس المال البشري		التوقيت الزمني
بنسبة قليلة جدا حسب توقيت التدريس المتبع حديثا منذ جائحة كورونا، نظرا لعدم وجود تربصات خارجية و الاكتفاء بالملتقيات الافتراضية، بالإضافة الى برمجة الحصص بنظام الدفعات الذي أخذ في الحسبان جدول زمني مضبوط ومحدد .	نادر	الغياب	من شهر جانفي 2022 الى غاية شهر ماي 2022
كل الأساتذة مكلفون بالإشراف على طلبة السنوات النهائية	موجود	الإشراف	
هناك تقييم من طرف الأساتذة من خلال ملاحظاتهم حول تفاعل الطلبة وجديتهم في الأعمال الموجهة	موجود	التقييم	
هناك تعاون بين الأساتذة والطلبة والإدارة من خلال مناقشة المشاكل أثناء الاجتماعات البيداغوجية بين الاطعم الادارية والبيداغوجية ومسؤولي الافواج المعيين والممثلين للطلبة .	موجود	التعاون	

من إعداد الطالبين

الاستبيان: تعتبر الاستمارة أهم أدوات البحث التي اعتمدت عليها دراستنا لجمع البيانات والمعلومات من الميدان والمتمثلة في آراء وإجابات كل الأساتذة. حيث مر تصميم الاستمارة بثلاث مراحل:

مرحلة إعداد الاستمارة: في هذه المرحلة قمنا بإعداد الاستمارة بشكل مبدئي قابل للتغيير، حيث اعتمدنا على محتوى وإشكالية بحثنا واستنادا على عدة مراجع من أجل الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة أسئلة الاستبيان، ولقد وضعنا عدة اعتبارات في صياغة الأسئلة أهمها:

☞ صياغة الأسئلة بطريقة سهلة وواضحة لتفادي سوء الفهم.

☞ صياغة الأسئلة بالغة العربية.

☞ ربط الأسئلة بالأهداف المراد الوصول إليها.

☞ احتواء الاستمارة على أسئلة مفتوحة وذلك فيما يخص محور المعلومات الشخصية، بينما في المحور المتعلق بالمتغير المستقل والذي يمثل المقدرات الجوهرية والمحور المتعلق بالمتغير التابع والذي يتمثل في أداء المورد البشري أسئلة تتعلق بالسلم الخماسي ليكرت. بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة، قمنا بتقديمها للأستاذ المشرف حيث أبدى رأيه فيها وقام بتعديل ما يمكن تعديله.

مرحلة تعديل الاستمارة: في هذه المرحلة قمنا بإعادة تصميم الاستمارة بناء على الملاحظات والتوصيات التي أفادنا بها الأستاذ المشرف حيث قمنا بإلغاء بعض الأسئلة وتعديل البعض منها وإضافة أسئلة جديدة لها علاقة بموضوع البحث.

مرحلة التصميم النهائي: في هذه المرحلة قمنا بوضع التصميم النهائي للاستمارة وذلك بعد إجراء جميع التعديلات.

حيث تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور أساسية وهي كالتالي:

محور: البيانات الشخصية

تم في هذا المحور تحديد جنس الموظف وسنه ومؤهله العلمي وتخصصه العلمي، بالإضافة إلى المركز الوظيفي الذي يشغله والخبرة التي اكتسبها وتم تحديد هذه البيانات لإجراء اختبارات إحصائية محددة ومستهدفة.

المحور الأول:

القدرات والكفاءات ونتاجية العمل، خصص لهذا المحور (10) أسئلة تمت صياغتها لتفكيكه وتسهيل الإجابة من طرف المجتمع وتغطية هذا المحور إلى أقصى الحدود.

المحور الثاني:

تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية وخصص لهذا المحور (09) أسئلة واضحة مغطية كل جوانب المحور حتى تبسط للمجتمع عملية الإجابة مع تلبية التساؤلات التي تتبادر.

المحور الثالث:

التنسيق بين مهارات التدريس وانماط المناهج خصص لهذا المحور (10) أسئلة أيضا واضحة هذا تسهل للمجتمع فهم المحور والاجابة.

بعد تصميم الاستمارة بشكل نهائي قمنا بعملية طبعها وتوزيعها على مجتمع الدراسة الكترونيا ثم معاودة الاتصال من اجل جمع الاستمارات.

➤ لقد أجرينا استطلاعا للرأي يهدف إلى:

معرفة المقدرات الجوهرية وفعالية أداء المورد البشري في المؤسسة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي متخذين من أساتذة الكلية كحقل الدراسة لمعرفة من خلاله المقدرات الجوهرية الخاصة بالأستاذ الجامعي وكيف يوظفها في تفعيل أداءه الذي يتميز بتعدد مجالاته من التدريس

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

إلى البحث العلمي إلى البحوث الميدانية، وبعد الاعتماد على برنامج تحليل البيانات spss إصدار 22 توصلنا الى النتائج التالية:

اختبار الثبات والصدق:

يتم اختبار ثبات وصدق الاستمارة باستعمال معامل ألفا كرومباخ بحيث يختبر ثبات الاستمارة بقيمة معامل ألفا كرومباخ الذي يكون دوما محصورا بين الصفر والواحد، إذا كانت قيمة هذا المعامل أكبر من 0,6 يمكن القول انه إذا تم إعادة توزيع نفس عدد الاستمارات على نفس المجتمع أو مجتمع مماثلة من المجتمع فإن نسبة التطابق في الإجابات تكون أكبر من 60% أي أن الاستمارة متمتاز بالثبات.

جدول (4): يمثل اختبار والثبات.

عدد العناصر	معامل ألفا كرومباخ
29	0.762

من خلال النتائج من برنامج SPSS إصدار 22 نجد ما يلي:

بحيث تظهر قيمة معامل ألفا كرومباخ مساوية للقيمة 0.762 وهو مؤشر ممتاز، مما يعني أن الاستمارة متمتاز بالثبات حتى لو أعيد توزيعها على مجتمع أخرى من نفس المجتمع.

الفصل الخامس:

عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة

ومناقشة النتائج

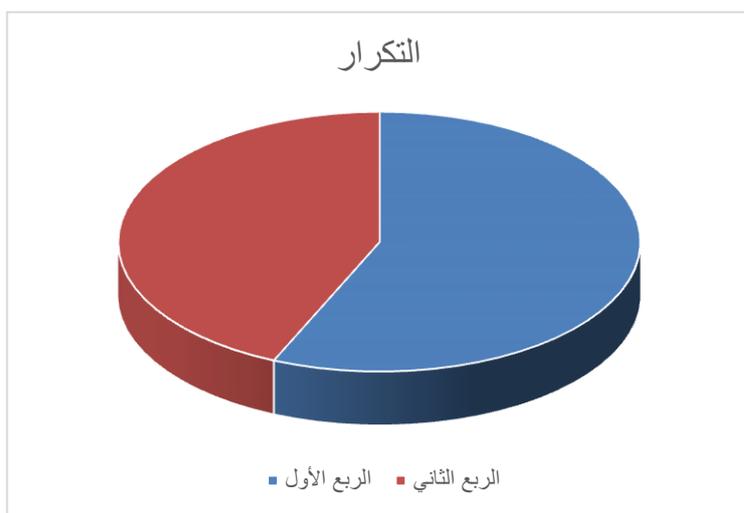
- 1- الاتجاه العام لإجابات المجتمع حول محاور الدراسة
- 2- معامل الارتباط بين محاور الدراسة
- 3- اختبار الطبيعية لبيانات الجانب التطبيقي
- 4- نتائج الدراسة
- 5- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- 6- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
- 7- مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد النظرية

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

الدراسة الوصفية لخصائص المجتمع: التوزيع والتمثيل البياني للفئات العمرية الخاصة بمجتمع الدراسة.

جدول رقم(5): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

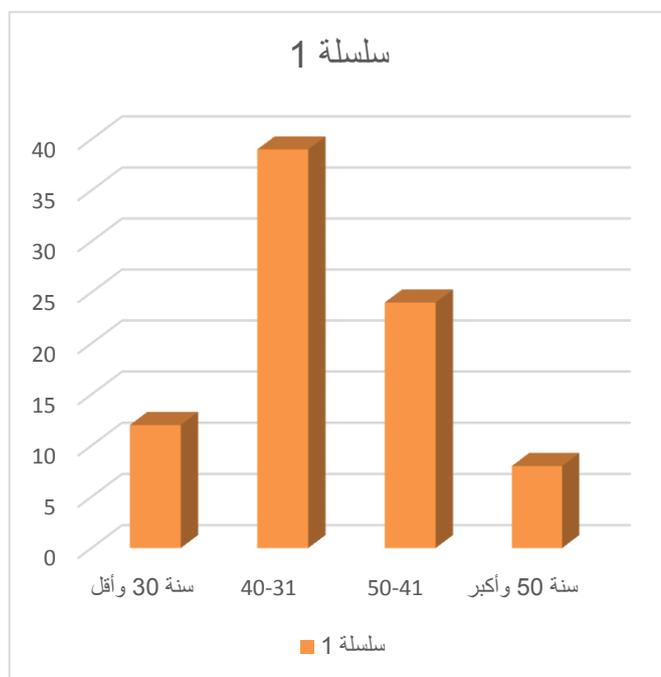
شكل رقم (6): يمثل توزيع المجتمع حسب الجنس



الجنس	التكرار
ذكر	47
أنثى	36

جدول رقم (6): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.

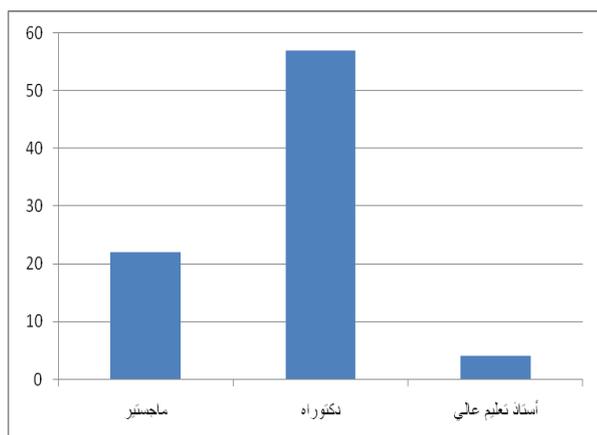
شكل رقم (7): يمثل توزيع المجتمع حسب السن.



الفئة العمرية	التكرار
30 سنة وأقل	12
31-40	39
41-50	24
51 سنة وأكبر	8

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

شكل رقم (8): يمثل توزيع المجتمع حسب المؤهل العلمي.



جدول رقم (7):

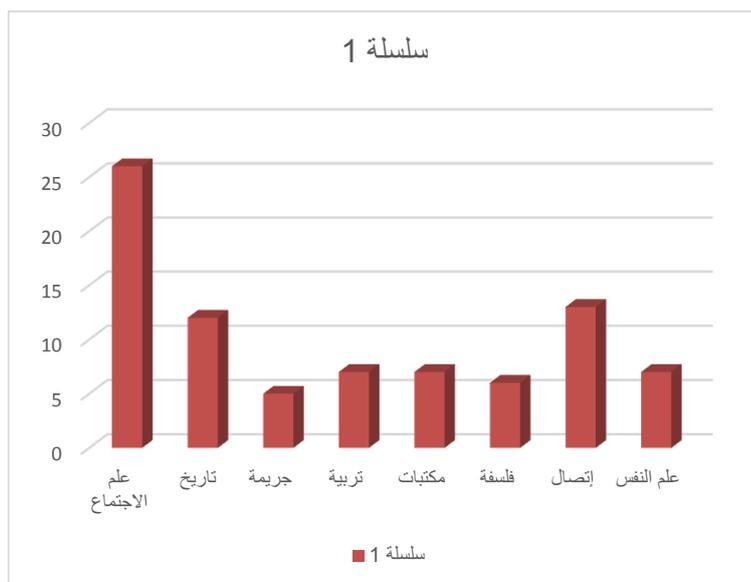
يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار
ماجستير	22
دكتوراه	57
أسنان لتعليم العالي	04

جدول رقم (8): يمثل توزيع مجتمع

الدراسة حسب التخصص العلمي

شكل رقم (9): يمثل توزيع المجتمع حسب التخصص العلمي.



التخصص	التكرار
علم الاجتماع	26
تاريخ	12
جريمة	5
تربية	7
مكتبات	7
فلسفة	6
اتصال	13
علم النفس	7

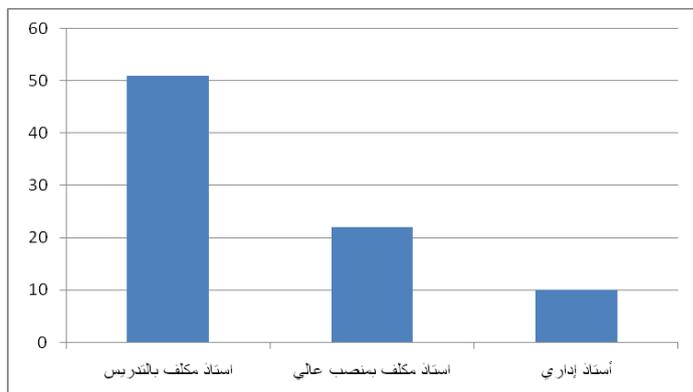
الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

جدول رقم (9): يمثل توزيع افراد المجتمع

شكل رقم (10): يمثل توزيع افراد

حسب المركز الوظيفي.

المجتمع حسب المركز الوظيفي.



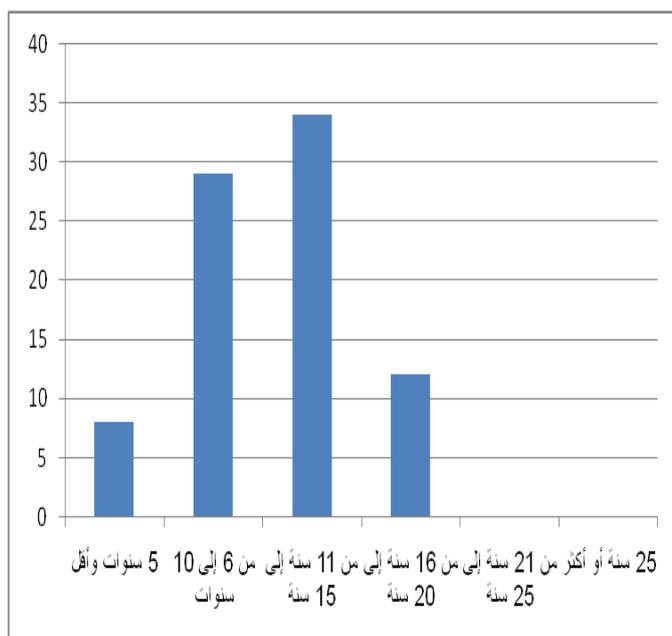
التكرار	المركز الوظيفي
10	أستاذ مكلف بالتدريس
49	أستاذ مكلف بمنصب عالي
24	أستاذ إداري

شكل رقم (11): يبين توزيع مجتمع

جدول رقم (10): يبين توزيع

الدراسة حسب الخبرة المهنية.

مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية



التكرار	الخبرة المهنية
8	5 سنوات وأقل
29	10-6
34	15-11
12	20-16
0	25-21
0	أكبر من 25

1-الاتجاه العام لإجابات المجتمع حول محاور الدراسة:

قصد معرفة الاتجاه العام (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لإجابات المجتمع لكل عبارة في المحور أو للمحاور ككل، بحيث لدينا محور البيانات الشخصية، المحور الأول حول القدرات والكفاءات ونتاجية والمحور الثاني حول تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية والمحور الثالث حول التنسيق بين مهارات التدريس وناماط المناهج.

المحور الأول: القدرات والكفاءات وإنتاجية العمل:

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاختيار
01	تتمايز القدرات والمعارف بين الاساتذة حسب درجاتهم العلمية وتخصصاتهم بالمقارنة مع انتاجيتهم العلمية	4,22	0,22	موافق بشدة
02	تساهم الجامعة في تحديد الاهداف من العملية التعليمية وتسهل القيام بها وفقا لطرق مبتكرة وعلمية	4,4	0,28	موافق بشدة
03	تتأثر انتاجية المعرفة للأساتذة بالقدرات التي يحوزونها طرديا بالمحيط الذي ينشط من خلاله	4,51	0,32	موافق بشدة
04	تساهم الظروف المصاحبة للعملية التعليمية في تطويرها من خلال الابتكار في الطرق التدريسية الحديثة وتطويرها	4,12	0,15	موافق
05	تتأثر مردودية الاستاذ الجامعي بمجموعة من الظروف العلمية والعملية الداخلية والخارجية المترابطة	4,45	0,22	موافق بشدة
06	يساهم التدرج العلمي للأستاذ الجامعي في صقل مهاراته وتطوير انتاجيته من خلال مخرجاته التكوينية	4,29	0,31	موافق بشدة

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

موافق بشدة	0,3	4,53	تساهم التربصات في الرفع من كفاءة أداء الاستاذ الجامعي من خلال الاستفادة من التجارب الخارجية للهيئات التدريسية	07
موافق بشدة	0,16	4,24	يتميز الاستاذ الجامعي بإنتاجية عمل ممتازة بالنظر لمخرجات الجامعة والتي تعد خزانا لـ (سوق العمل -توليد الافكار -كافة القطاعات الاخرى)	08
غير موافق	0,36	2,56	تتوفر الكلية على وسائل تكنولوجية تساعد في تطوير القدرات والمعارف لأساتذتها	09
غير موافق	0,38	2,58	يحوز كل استاذ على بريد الكتروني مهني يمنحه العديد من المزايا العلمية ويمكنه من الاستفادة من المواقع العلمية والدوريات	10
موافق	0.27	3.99	المحور الأول	R1

وبالتعليق على اتجاه إجابات المجتمع على عبارات المحور الأول (R1) ككل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي 3.99 بانحراف معياري 0.27، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار موافق (3.40 - 4.19) ومنه يمكن القول إن الاتجاه العام لإجابات المجتمع حول المحور الثاني (R1) ككل تمركزت حول الاختيار موافق.

المحور الثاني: تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الاختيار
01	تستعين الجامعة بالمهارات المميزة من أجل خدمة اهدافها وتحسين أساليب الادارة	3,96	0,35	موافق
02	تستعين الجامعة بفرق من الاساتذة من مختلف التخصصات من أجل توليد المعرفة وتطويرها	4,19	0,32	موافق
03	تتوفر الجامعة على قاعدة بيانات ضخمة من أجل تخزين المعارف المكتسبة	4,17	0,47	موافق
04	تتبنى الهيئات العلمية للكلية مجموعة من المعايير الواضحة والدقيقة التي تمكنها من تقييم وتقدير التراكم المعرفي للأساتذة	4,18	0,27	موافق
05	يتم الاستعانة بخطط واضحة من أجل نشر وتبادل المعارف بين مختلف الاساتذة من خلال نشر وتبادل المحاضرات والمقالات والكتب وغيرها من الاعمال العلمية	4,19	0,33	موافق
06	تشجع الجامعة على البحث العلمي من خلال العمل والمشاركة في المخابر البحثية	3,98	0,28	موافق
07	يتم استغلال المعرفة التراكمية للباحثين في حل المشاكل البيئية المحيطة	4,12	0,39	موافق
08	يتم دوريا استحداث فرق عمل وحلقات المعرفة وكذا التعليم	4,18	0,39	موافق

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

			المستمر من اجل تطوير الافكار الابداعية	
موافق			تتبنى الجامعة وتستثمر في مختلف الافكار والابتكارات	09
بشدة	0,44	4,2	لدى الاساتذة	
موافق	0.36	4.13	المحور الثاني	R2

وبالتعليق على اتجاه إجابات المجتمع على عبارات المحور الثاني (R2) ككل نجد أن قيمة

المتوسط الحسابي 4.13 بانحراف معياري 0.36، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال

الاختيار موافق (3.40 - 4.19) ومنه يمكن القول إن الاتجاه العام لإجابات المجتمع حول المحور

الثاني (R2) ككل تمركزت حول الاختيار موافق.

المحور الثالث: التنسيق بين مهارات التدريس وأنماط المناهج.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاختيار
01	كل المعلومات التي تقدمها للطالب علمية وعملية	4,03	0,52	موافق
02	المفهوم الحديث للمنهج يركز على كفاءة واجبة لدى الطالب	3,96	0,42	موافق
03	تتلاءم طرق التدريس مع الاهداف المحددة من خلال الزيادة في الحصيلة العلمية والتجاوب والاندماج من طرف الطلبة	3,98	0,53	موافق
04	تعتمد عند بناء طرق التدريس على تنويع مصادر الحصول على المعلومات وترابطها ووضوحها والاستمتاع في طرحها	4,17	0,28	موافق
05	تعتمد طرق التدريس على توعية الطالب بأهمية المنهج المعتمد ومن خلال التفاعل واستخدام كل الوسائل المتاحة تقنية وشخصية	4,14	0,51	موافق
06	يتم التركيز في التدريس على التوسع والتفصيل في المقررات المعتمدة على حساب غيرها	3,95	0,33	موافق
07	أفضل طريقة للتدريس تعتمد على منهج التعلم التعاوني من خلال الفرص المتساوية بين الطلاب وامكانية اقتراح المواضيع لمعالجتها	3,98	0,45	موافق
08	تعتمد على طريقة العصف الذهني في بناء التدريس خاصة في المواضيع التي تعتمد على المخيلة والمعارف المتراكمة	3,97	0,56	موافق

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

09	يتم التنوع بين الطرق والمناهج المستخدمة في المحاضرة الواحدة للفت انتباه الطلبة وخلق حركية أثناء التدريس	4,07	0,57	موافق
10	يقيم الاستاذ نجاعة طرق تدريسه من خلال ملاحظاته حول تفاعل الطلبة وانتباههم وجديتهم بعد كل درس	4,05	0,43	موافق
R3	المحور الثالث	4.03	0.46	موافق

وبالتعليق على اتجاه إجابات المجتمع على عبارات المحور الثالث (R3) ككل نجد أن

قيمة المتوسط الحسابي 4.03 بانحراف معياري 0.36، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن مجال الاختيار موافق (3.40 - 4.19) ومنه يمكن القول إن الاتجاه العام لإجابات المجتمع حول المحور الثاني (R3) ككل تمركزت حول الاختيار موافق.

التحليل:

من خلال دراستنا للاتجاه العام لإجابات المجتمع تم ملاحظة ما يلي:

➤ المحور الأول:

بعد الحصول على الجدول الخاص بالاتجاه العام فقرة بفقرة وكلينا وجدنا ان المحور الأول لإجابات المجتمع سجلت متوسط حسابي قدره 3.99 ينتمي الى إجابة (موافق) بتباين 0.27 وبالملاحظة والتحليل نجد ان المنوال (موافق بشدة) محصور في المجال [4.20-5.00] وبعد التدقيق في إجابات المجتمع وجدنا ان السؤالين التاسع والعاشر كانت إجابات غير موافقة مما جعل من المتوسط الحسابي لا يعبر عن آراء اغلبية المجتمع لكن يعبر عن المصادقية في الإجابة كون افراد المجتمع اجابوا بالإيجاب (موافق، موافق بشدة) في الأسئلة وبالرفض (غير موافق) في السؤالين السالف ذكرهما ما يجعل ويمنح الإجابات على المحور صادقة.

➤ المحور الثاني:

جاء المتوسط الحسابي لإجابات المجتمع في الفئة التي تمثل إجابة (موافق) حيث جاء 4.13 (المتوسط الحسابي) و 0.36 (التباين) وتحليل إجابات المجتمع من خلال الاختيار نجد ان متوسط الحسابي يعبر بصدق عن إجابات المجتمع وهو ما يؤكد تراكمية المعرفة تكون من خلال الأنشطة العلمية.

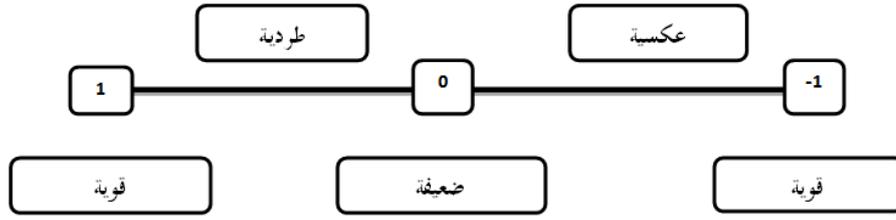
➤ المحور الثالث:

التنسيق بين أنماط التدريس وانماط المناهج جاء المتوسط الحسابي لإجابات المجتمع في اختيار (موافق) لمتوسط حسابي قدره 4.03 وتباين قدره 0.46 وبالعودة لتحليل جدول الاتجاه العام الخاص بهذا المحور نجد ان كل اختيارات المجتمع جاءت ب (موافق) الا ان ما يلاحظ على هذا الجدول هو ارتفاع في الانحراف المعياري بالمقارنة بالمحاور الأخرى وهذا ما يدل على وجود بعض الإجابات في الفئتين (موافق بشدة، محايد) الا انها لم تؤثر على الاتجاه العام عليه يمكننا التأكيد انه هناك تنسيق بين مهارات التدريس وانماط المناهج من خلال رأي المجتمع.

✍ تحليل الارتباط بين محاور الدراسة:

الغرض من هذه الخطوة هو تحديد مقدار الارتباط بين المتغيرين المستقل (X) في المحور الثاني والمتغير التابع (Y) في المحور الثالث، وكذا تحديد نوع العلاقة بينهما هل هي علاقة طردية أو عكسية، ومن المعروف أن معامل الارتباط يأخذ دوما قيمة محصورة بين (1) و (-1)، بحيث إذا كانت قيمته موجبة كانت العلاقة بين المتغيرين (X) و (Y) علاقة طردية، أما إذا كانت قيمته سالبة كانت العلاقة عكسية، وكلما اقتربت قيمته من الواحد (1) أو (-1) كانت العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية، أما إذا اقتربت من الصفر كانت العلاقة ضعيفة كما يلي:

الشكل رقم 12: العلاقة بين المتغيرات حسب قيم معامل بيرسون



المصدر: بن بوزيد سليمان: سلسلة دليل الطالب في استخدام برنامج SPSS إصدار 22 لتحليل نتائج

الاستبيان

2- معامل الارتباط بين محاور الدراسة

الجدول رقم 11: معامل الارتباط بين محاور الدراسة (R3، R2،R1)

R3	R2	R1	
(0.001) 0.672	(0.001) 0.375	1	R1
(0.001) 0.738	1	(0.001) 0.375	R2
1	(0.001) 0.738	(0.001) 0.672	R3

من خلال الجدول نلاحظ أن:

➤ العلاقة بين (R2 و R1): قيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي 0.375 بمستوى معنوية أقل

من 0,05 بمعنى توجد علاقة طردية قوية نوعا ما بين المحور الأول والمحور الثاني.

➤ العلاقة بين (R3 و R1): قيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي 0,672 بمستوى معنوية أقل

من 0,05 بمعنى توجد علاقة طردية قوية نوعا ما بين المحور الأول والمحور الثالث.

➤ العلاقة بين (R3 و R2): قيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي 0,738 بمستوى معنوية أقل

من 0,05 بمعنى توجد علاقة طردية قوية بين المحور الثاني والمحور الثالث.

التحليل:

من خلال تحليل معامل الارتباط نستنتج ما يلي الارتباطين $R1$ و $R2$ تم حسابه 3.375 وهي علاقة طردية ضعيفة نوما ما ويمكن تحليلها لعدم تحديد اثار القدرات والكفاءات ونتاجية العمل على تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية وذلك يمكن تفسيره بكبر المجال الذي ينشط فيه الأستاذ الجامعي وهنا نجد ان إنتاجية عمله مقسمة بين شق بيداغوجي روتيني وما يتعلق من بيداغوجيا ونظرا لإمكانية عدم وجود علاقة لكل الأساتذة بالسنوات النهائية (ليسانس، ماستر) التي تعبر عن الإنتاجية من ناحية وتمايز قدرات وكفاءات الأساتذة حسب التخصص حسب الجهة التي يتخصصون فيها.

ارتباط القدرة بصفة كبيرة مثل الشهادة العلمية التي تمنح الأستاذ الحق في التدريس على مستوى الجامعة، اما تراكمية المعرفة فيمكن تفسير أثرها بالوقت وعدد السنوات في التدريس والبحث العلمي أكثر منه في تعدد الأنشطة العلمية.

تحليل الارتباطين $R1$ و $R3$:

تم حسابه ب 0.672 وهو ارتباط طردي قوي نوعا ما والذي يعبر عن وجود تأثير القدرات والكفاءات ونتاجية العمل على التنسيق بين مهارات التدريس وأنماط المناهج، ويمكن تفسير ذلك ان القدرة والكفاءة تولد المهارة وبما ان مجتمع الأساتذة مهامهم الأساسية التدريس فان المهارة ستكون مهارة تدريسية وارتباط التدريس في المناهج وهذا الأثر إيجابي أي كل ما زادت مهارة التدريس كان من الواجب التحكم والتنويع في أنماط المناهج من خلال القدرة والكفاءة في ظل تحسين وزيادة العمل ككل.

تحليل الارتباطين $R2$ و $R3$:

قيمة معامل الارتباط بين المحورين $R2$ و $R3$ قدرت ب 0.738 وهو ارتباط طردي قوي يعبر عن تأثير وتأثير كل من تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية في وب (التنسيق بين مهارات التدريس واماط المناهج) نظرا لكون التدريس نشاط تراكمي معرفي علمي يشترط فيه زيادة رصيد المعرفة التي منها

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

المناهج وانماطها وهذا يتجلى لنا من خلال مهارات تدريسية اكتسبها وتراكمية معرفية استخدمها في زيادة أنماط مناهجه وهذا كله في إطار نشاطه العلمي (البيداغوجي).

2- اختبار الطبيعية لبيانات الجانب التطبيقي:

لمعرفة طبيعية توزيع بيانات البحث الميداني نستعمل اختبارين يوفرهم برنامج (SPSS إصدار 22)، الأول هو اختبار كولموغوروف سميرنوف والثاني اختبار شبيرو ويلك، بحيث توضع الفرضيات التالية:

➤ فرضية العدم (H_0): بيانات محاور الدراسة (R_3, R_2, R_1) تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية أكبر من 0,05.

➤ فرضية البديل (H_1): بيانات محاور الدراسة (R_3, R_2, R_1) لا تتبع التوزيع الطبيعي وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية أقل من 0,05.

بالرجوع إلى برنامج (SPSS إصدار 22) كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم 12: اختبار طبيعة توزيع البيانات الميدانية

اختبار شبيرو ويلك		اختبار كولموغوروف سميرنوف		
المعنوية	درجة الحرية	المعنوية	درجة الحرية	
0.322	83	0.325	83	المحور R1
0.534	83	0.062	83	المحور R2
0.509	83	0.446	83	المحور R3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS إصدار 22)

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن:

نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور (R1) في اختبار كولموغوروف سميرونوف بقيمة 0,325، وفي اختبار شبيرو ويلك بقيمة 0,322، وكلا القيمتين أكبر من القيمة الحرجة لمستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) ونرفض الفرضية (H_1)، بمعنى بيانات المحور (R1) تتبع التوزيع الطبيعي.

نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور (R2) في اختبار كولموغوروف سميرونوف بقيمة 0,062، وفي اختبار شبيرو ويلك بقيمة 0,534، وكلا القيمتين أكبر من القيمة الحرجة لمستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) ونرفض الفرضية (H_1)، بمعنى بيانات المحور (R2) تتبع التوزيع الطبيعي.

نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لبيانات المحور (R3) في اختبار كولموغوروف سميرونوف بقيمة 0,446، وفي اختبار شبيرو ويلك بقيمة 0,509، وكلا القيمتين أكبر من القيمة الحرجة لمستوى المعنوية 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) ونرفض الفرضية (H_1)، بمعنى بيانات المحور (R3) تتبع التوزيع الطبيعي.

التحليل:

من خلال الجدول السابق وجدنا بيانات المحاور الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يزيد من جودة مخرجات برنامج (SPSS إصدار 22) وجعل من الإجابات معبرة بصدق وبصورة طبيعية عند اراء المجتمع المتمثلة في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي.

➤ اختبار فرق المتوسطين (Student T test):

يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة مدى تأثير المتغيرات الوصفية أو النوعية للدراسة التي تحتمل حدثين فقط على إجابات المجتمع على محاور الدراسة، وفي دراستنا هذه لدينا متغير الجنس يحتمل حدثين فقط هما ذكر أو أنثى، وبالتالي يمكن إجراء هذا الاختبار. لإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيتين:

فرضية العدم (H_0): لا توجد فروق بين متوسطي إجابات متوسطي إجابات المجتمع على محاور الدراسة (R1) و (R2) و (R3) تبعا لمتغير الجنس، أو لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على إجابات المجتمع على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة 0.05.

فرضية البديل (H_1): توجد فروق بين متوسطي إجابات متوسطي إجابات المجتمع على محاور الدراسة (R1) و (R2) و (R3) تبعا لمتغير الجنس، أو يوجد تأثير لمتغير الجنس على إجابات المجتمع على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أقل من القيمة 0.05.

بالرجوع لمخرجات برنامج SPSS إصدار 22 نجد النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 13: اختبار تأثير صفة الجنس على إجابات المجتمع

المعنوية	درجة الحرية	
0.455	82	المحور الأول R1
0.761	82	المحور الثاني R2
0.872	82	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS إصدار 22)

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن:

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الجنس على إجابات المجتمع على المحور الأول (R1) والمساوية للقيمة 0.455 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الأول.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الجنس على إجابات المجتمع على المحور الثاني (R2) والمساوية للقيمة 0.761 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثاني.

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الجنس على إجابات المجتمع على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.872 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثالث.

➤ التحليل:

من خلال تحليل الجدول أعلاه لم نجد فروق في متوسطات إجابات المجتمع عند تصنيفها حسب الجنس وذلك لعدم ارتباط موضوعنا بمشكل تتم دراسته حسب الجنس بل تتعلق بالمقدرة الجوهرية والموارد البشري والتي يمكن ان تتوفر في كل موظف مهما كان جنسه وبما أن الجامعة لا تميز بين الأساتذة من ناحية الجنس في برمجة الأعمال البيداغوجية والعلمية والعملية التدريسية ككل وتأخذ نفس المسافة بين الجنسين فإن مخرجاتها من الأساتذة يكون لهم نفس التفكير والنظرة للمهام الموكلة لهم ولأنشطتهم العلمية المختلفة وعليه فنظرة الأستاذ والأساتذة بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة الشيخ العربي التبسي متماثلة لموضوعنا ألا وهو المقدرات الجوهرية الخاصة بهم كمورد بشري خاص بالجامعة.

اختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way test):

يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة مدى تأثير المتغيرات الوصفية أو النوعية للدراسة التي تحتمل أكثر من حدثين على إجابات المجتمع على محاور الدراسة، وفي دراستنا هذه لدينا المتغير العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي والخبرة تحتمل أكثر من حدثين، وبالتالي يمكن إجراء هذا الاختبار. لإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيتين:

ك فرضية العدم (H_0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات متوسطي إجابات المجتمع على محاور الدراسة ($R1$) و ($R2$) و ($R3$) تبعاً لمتغير الجنس، أو لا يوجد تأثير لمتغير: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي والخبرة على إجابات المجتمع على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة 0.05.

ك فرضية البديل (H_1): توجد فروق بين متوسطات إجابات متوسطي إجابات المجتمع على محاور الدراسة ($R1$) و ($R2$) و ($R3$) تبعاً لمتغير الجنس، أو يوجد تأثير لمتغير: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي والخبرة على إجابات المجتمع على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أقل من القيمة 0.05.

بالرجوع لمخرجات برنامج SPSS إصدار 22 نجد النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

➤ تأثير صفة العمر على إجابات المجتمع:

الجدول رقم 14: اختبار تأثير صفة العمر على إجابات المجتمع

المعنوية	درجة الحرية	
0.766	80	المحور الأول R1
0.438	80	المحور الثاني R2
0.265	80	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS إصدار 22)

من خلال الجدول نلاحظ أن:

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير العمر على إجابات المجتمع على المحور الأول (R1) والمساوية للقيمة 0.766 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير العمر على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الأول.

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير العمر على إجابات المجتمع على المحور الثاني (R2) والمساوية للقيمة 0.438 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير العمر على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثاني.

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير العمر على إجابات المجتمع على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.265 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير العمر على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثالث.

➤ التحليل:

من خلال الجدول أعلاه لا توجد فروق بين إجابات المجتمع إذا تم تصنيفه حسب العمر نظرا لتمائل الأنشطة المكلف بها الأستاذ الجامعي والتي تبرز قدرته الجوهرية وكفاءته كمورد بشري مهما كان

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

سنه نظرا لتركيز اغلبية المجتمع في سن اقل من 50 سنة وهذا ما يجعل من الاختبار السابق معبرا وصادق.

تأثير صفة المؤهل العلمي على إجابات المجتمع:

الجدول رقم 15: اختبار تأثير صفة المؤهل العلمي على إجابات المجتمع

المعنوية	درجة الحرية	
0.766	81	المحور الأول R1
0.03	81	المحور الثاني R2
0.02	81	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS إصدار 22)

من خلال الجدول نلاحظ أن:

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير المؤهل العلمي على إجابات المجتمع على المحور الأول (R1) والمساوية للقيمة 0.766 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الأول.

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير المؤهل العلمي على إجابات المجتمع على المحور الثاني (R2) والمساوية للقيمة 0.03 أي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_1) بمعنى يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثاني.

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير المؤهل العلمي على إجابات المجتمع على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.02 أي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_1) بمعنى يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثالث.

➤ التحليل:

من خلال الجدول أعلاه وجدنا ان صفة المؤهل العلمي لا تأثر على إجابات المحور الأول وتمثل في القدرات والكفاءات ونتاجية العمل نظرا لتوفر شروط مجتمع في الأستاذ الجامعي مع الزامية التدريس كوظيفة تم اشتراطها عند التوظيف اما المحور الثاني والثالث المتمثل في تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية والتنسيق بين مهارات التدريس وانماط المناهج وجدنا ان صفة المؤهل العلمي كان له الأثر على إجابات المجتمع ويمكن تفسير ذلك باختلاف مفهوم التراكمية والتركيز الأنشطة العلمية من جهة والتنسيق بين مهارات التدريس ومناهجه من جهة أخرى، وبين من يحمل درجة الماجستير والدكتوراه والاستاذية ويبقى عامل الزمن عامل جوهري في تراكمية الأنشطة العلمية من جهة وانماط التدريس من جهة أخرى والذي نجده ونميزه بين حاملي المؤهل العلمي من خلال الخبرة، تاريخ التوظيف، عدد سنوات العمل التي مر بها الأستاذ.

➤ تأثير صفة التخصص العلمي على إجابات المجتمع:

الجدول رقم 16: اختبار تأثير صفة التخصص العلمي على إجابات المجتمع

المعنوية	درجة الحرية	
0.766	76	المحور الأول R1
0.438	76	المحور الثاني R2
0.265	76	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS إصدار 22)

من خلال الجدول نلاحظ أن:

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير التخصص العلمي على إجابات المجتمع على المحور الأول (R1) والمساوية للقيمة 0.766 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير التخصص العلمي على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الأول.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير التخصص العلمي على إجابات المجتمع على المحور الثاني (R2) والمساوية للقيمة 0.438 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير التخصص العلمي على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثاني.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير التخصص العلمي على إجابات المجتمع على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.265 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير التخصص العلمي على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثالث.

➤ التحليل:

من خلال الجدول أعلاه لا توجد فروق بين إجابات المجتمع إذا تم تصنيف أفرادها حسب التخصص العلمي ويرجع ذلك لتركيز مجتمع الدراسة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية D09 وهذا ما يجعل في الاختبار السابق معيرا وصادقا.

🚩 تأثير صفة المركز الوظيفي على إجابات المجتمع:

الجدول رقم 17: اختبار تأثير صفة المركز الوظيفي على إجابات المجتمع

المعنوية	درجة الحرية	
0.03	81	المحور الأول R1
0.01	81	المحور الثاني R2
0.265	81	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS إصدار 22)

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن:

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير المركز الوظيفي على إجابات المجتمع على المحور الأول (R1) والمساوية للقيمة 0.03 أي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_1) بمعنى يوجد تأثير لمتغير المركز الوظيفي على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الأول.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير المركز الوظيفي على إجابات المجتمع على المحور الثاني (R2) والمساوية للقيمة 0.01 أي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_1) بمعنى يوجد تأثير لمتغير المركز الوظيفي على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثاني.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير المركز الوظيفي على إجابات المجتمع على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.265 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير المركز الوظيفي على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثالث.

➤ التحليل:

من خلال الجدول أعلاه لا توجد فروق في متوسطات إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثالث التنسيق بين مهارات التدريس وانماط المناهج نظرا لتكليف كل الأساتذة مهما كان مركزهم الوظيفي بالتدريس الذي يتطلب مهارة وانماط مناهج مجتمع، أما المحورين R1 و R2 فقد فروق في متوسطات إجابات المجتمع تعزي للمركز الوظيفي الذي يشغله افراد المجتمع والتي يمكن تفسيرها بالاختلاف في إجابات بين الأساتذة الإداريين والمكلفين بمنصب عالي من جهة والأساتذة المكلفين بالتدريس من جهة أخرى ومن خلال هذا التضاد في الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بالجانب الإداري والتي يرى الأستاذ عكس ما يراه الأستاذ المكلف بالدروس ومثال ذلك التضاد في الإجابة في السؤال التاسع من المحور الأول المتمثل في (تتوفر الكلية على وسائل تكنولوجية تساعد في تطوير القدرات والمعارف للأساتذة) وهنا سجلنا تضاد في الإجابات بين افراد المجتمع إذا تم حسب المركز الوظيفي.

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

اما بالنسبة للمحور الثاني فالسؤال الرابع كانت له حصة الأسد والمتمثل في (تتوفر الجامعة على قاعدة بيانات ضخمة من اجل تخزين المعارف المكتسبة) والذي تباينت في إجابات افراد المجتمع إذا تم فرزهم حسب المركز الوظيفي.

➡ تأثير صفة الخبرة على إجابات المجتمع:

الجدول رقم 18: اختبار تأثير صفة الخبرة على إجابات المجتمع

المعنوية	درجة الحرية	
0.766	78	المحور الأول R1
0.438	78	المحور الثاني R2
0.02	78	المحور الثالث R3

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS إصدار 22)

من خلال الجدول نلاحظ أن:

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الخبرة على إجابات المجتمع على المحور الأول (R1) والمساوية للقيمة 0.766 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الأول.

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الخبرة على إجابات المجتمع على المحور الثاني (R2) والمساوية للقيمة 0.438 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثاني.

☞ قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الخبرة على إجابات المجتمع على المحور الثالث (R3) والمساوية للقيمة 0.02 أي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_1) بمعنى يوجد تأثير لمتغير الخبرة على إجابات المجتمع بالنسبة للمحور الثالث.

➤ التحليل:

من خلال الجدول أعلاه تبين ان تأثير عنصر الخبرة على قدرات وكفاءات إنتاجية العمل غير موجود وذلك لوجوب توفر كفاءات وقدرات والزامية إنتاجية العمل (بيداغوجي علمي) على الأستاذ مهما كانت المدة التي قضاها بهذه الصفة والارتباط بترقية إنتاجية عمله بشقيه البيداغوجي والعلمي على كل الأساتذة.

اما المحور الثاني والمتمثل في تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية فان تأثير الخبرة غير موجود على هذا المحور لإقرار كل الأساتذة بأهمية تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية التي يمارسونها بشقيه البيداغوجي والعلمي التي يلمسها الأستاذ من تحكمه في عناصر العملية التعليمية ومن خلال الأنشطة التي تم تكليفه بها من ناحية ومن الأنشطة التي يقوم بها والمتمثلة في بحوثه الخاصة واهتماماته البحثية.

اما المحور الثالث: المتمثل في التنسيق بين مهارات التدريس وانماط المناهج فنجد ان متغير الخبرة كان له إثر سجل بمستوى معنوي 0.02 اقل من 0.05 وعليه فيمكن تفسير هذا الأثر في العلاقة الوطيدة بين عدد السنوات التي يقضيها الأستاذ في التدريس وما يكتسبه من تنسيق وتوسع وتنوع واستخدام أمثل لمختلف المناهج التدريسية ويمكن لمس هذا الفرق بين الأساتذة حديثي التوظيف من ناحية وبين الأساتذة الذين درسوا مقياس او مقاييس مجتمع عديدة وبين الأساتذة الذين يدرسونه لأول مرة.

3-نتائج الدراسة

1. تساعد مجموعة القدرات والكفاءات لدى أساتذة الجامعة في تحسين إنتاجية العمل تمركزت الإجابات حول الاختيار (موافق) وهذا ما يدل على صحة الفرضية وتحققها، حيث أنه كلما زادت القدرة والكفاءة تولدت المهارة وزادت إنتاجية عمل الأستاذ الجامعي.

كما يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمزج بين القدرات والكفاءات التي يحوزها ويكتسبها الاستاذ الجامعي وإنتاجيته في العمل.

2. تؤدي تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية المختلفة إلى الابتكار في العمل تمركزت الإجابات حول الاختيار (موافق) وهذا ما يدل على صحة الفرضية وتحققها، فارتباط تراكمية من خلال الأنشطة العلمية ومهارات التدريس يؤدي إلى ابتكارات من حيث العملية التعليمية لكون التدريس نشاط تراكمي معرفي علمي يشترط فيه الاطلاع وزيادة الرصيد المعرفي.

كما يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لدرجة تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية المختلفة للأستاذ الجامعي.

3. يؤدي التنسيق بين مهارات التدريس وأنماط المنهج المتبعة إلى الجودة والتميز في العمل تمركزت الإجابات حول الاختيار (موافق) وهذا ما يدل على صحة الفرضية وتحققها، كون الأستاذ لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي يستخدم أنماط متعددة من خلال مهارات تدريسية اكتسبها وتراكمية اكسبته المعرفة التي استخدمها في زيادة أنماط مناهجه وتنويعها وهذا كله في إطار نشاطه العلمي (بيداغوجي).

كما يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتنسيق بين مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي والمناهج والطرق المتبعة والمعتمدة.

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

وبالعودة إلى سلم ليكرت الخماسي نجد أن محاور الدراسة تم ضبطها للإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في (ما مساهمة المقدرات الجوهرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي).

محسورا في المجال [4.19-3.40] بمتوسط حسابي 3.99 بالنسبة للمحور الأول و4.13 بالنسبة للمحور الثاني و4.03 بالنسبة للمحور الثالث وعليه يمكن القول ان مساهمة المقدرات الجوهرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة. حسب راي المجتمع جاء محسورا أيضا في المجال [4.19-3.40] باختيار (موافق) بمعنى أن هناك مساهمة فعالة.

4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان " الكفاءات المهنية الكائنة لدى الأستاذ الجامعي الجزائري حسب طلبته"، من

إعداد طالبة الدكتوراه نصرأوي صباح، محجر ياسين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد

31، ديسمبر 2017.

نتائج الدراسة السابقة:	مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:
<ul style="list-style-type: none">• إن الكفاءات المعرفية كانت نسبية وتختلف بين الأعمال الفردية والجماعية.• عدم وجود كفاءات أدائية لدرجة عالية.• أما الكفاءات الوجدانية فكانت أن الأساتذة	<p>-لم تتطرق دراستنا لآراء الطلبة في أساتذة كلية العلوم الانسانية بجامعة تبسة بل تعدتها الى المقومات المتوفرة في الاستاذ الجامعي بصفة عامة واساتذة الكلية بصفة خاصة، و المقدرات</p>

<p>التي أطلقنا عليها - مقدرات جوهرية - نظرا لتمييز الاستاذ الجامعي بوجود توفر شهادة عليا مكتسبة بعد مسار دراسي علمي حافل، بالإضافة الى تركيزنا على اليات التطور التي سترافق الاستاذ الجامعي من تاريخ توظيفه الى تقاعده، والتي ستكسبه تراكمية و كفاءات عالية، ومن وجهة نظرنا نجد ان تقييم الطالب وراي الطالب به قصور نراه في طول المدة التي يتدرج بها الاستاذ من ناحية أثناء ممارسته لنشاطه، قصور الطالب على تقييم المنتجات العلمية للأستاذ و كثرة عدد الطلبة ما يجعل الاستاذ لا يتفاعل معهم بصفة شخصية خاصة في مستويات الجذع المشترك، وندرة تدريس استاذ معين لكافة المستويات التدرج معها، بالإضافة الى بعض المشاكل التي تعتبر نسبية وهي التدريس خارج التخصص لسد العجز البيداغوجي والذي يؤثر على المردود، واكثر الاسباب التي تجعل دراستنا مختلفة ومتميزة عن سابقتها هي عدم انطلاقها من الاحكام المسبقة التي تؤثر عليها</p>	<p>يملكون كفاءات وجدانية نسبية.</p>
---	-------------------------------------

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

<p>اما الدراسة السابقة وكوننا طلبة ونتاجنا بالأحكام المسبقة على الاساتذة والتي نجدها في من سبقنا من الطلبة . إلا انه لا يمكن النفي أن رأي الطالب يمكن اعتباره ركيزة من الركائز التي تعكس قدرة الاستاذ من خلال اعتباره منتج وجودته مرتبطة بجودة من انتجه، ولإمكانية حكم الطالب خاصة إذا توفرت له معطيات كالتأطير من طرف استاذ معين أو الاستعانة بالأستاذ لتلبية متطلبات البحوث ومعايير الحكم هنا هو التجاوب ودقة المعلومة وغيرها....</p>	
---	--

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان " الكفاءات التدريسية الممارسة لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة علم النفس -دراسة ميدانية إحصائية لدى طلبة قسم علم النفس بكلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم- دراسة نفسية تربوية " من إعداد جناد عبد الوهاب، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 14، جوان 2015.

<p>مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:</p>	<p>نتائج الدراسة السابقة:</p>
<p>ما يمكن مناقشته هو الجزئية التي تميزت بها هذه الدراسة مع دراستنا، والتي ركزت على الكفاءات</p>	<p>واقع ممارسة الكفاءات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة بقسم علم النفس</p>

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

<p>التدريسية للأستاذ الجامعي، والتي اعتبرناها محور وبعد من ابعاد دراستنا و تطرقنا اليها على اعتبار الكفاءة التدريسية متوفرة وقابلة للتطور من خلال التراكمية والتدرج العلمي، وهنا تتوافق نتائج دراستنا مع نتائج هذه الدراسة الى حد بعيد كون الطالب يستطيع تمييز الكفاءة التدريسية للأستاذ بمستوى فهمه للدروس وبمدى تنوع الاستاذ للطرق التي يستخدمها ويستعين بها لإيصال أهداف الدرس، وما تتوافق فيه دراستنا أيضا مع نظيرتها هو انها طبقت على فئة من الطلبة الا وهم طلبة علم النفس ونظرا لوجود هذا التخصص ضمن التخصصات المدرسة في حقل دراستنا فان اراء الطلبة مهمة للاستعانة بها وللانطلاق منها كونها لبنة اساسية لتقدير الكفاءة والتراكمية ومنه المقدرة الجوهرية للأستاذ الجامعي العامل على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.</p>	<p>يجب النظر في تحسينه وتطويره عن طريق التكوين بما يتلاءم مع احتياجات الأساتذة من جهة، ومع متطلبات النظام التربوي التعليمي الحديث من جهة أخرى. فحسب النتائج كفاءات التدريس لأعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس لا ترقى إلى تحقيق الجودة في التعليم العالي.</p> <p>- توجد فروق بين المستويات الدراسية الجامعية والتخصص في ممارسة الكفاءات التدريسية الفرعية (كل بعد على حدي) لأعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس عدى البعد الرابع (تنفيذ المحاضرة) لم توجد هذه الفروق.</p>
--	---

الدراسة الثالثة:

بعنوان " درجة كفاءة أعضاء هيئة التدريس المهنية في كليات المجتمع بجامعة الشقراء

المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر الطلبة"، من إعداد محمد بن حارب الشريف، مجلة

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية جامعة الشقراء المملكة العربية السعودية، العدد

41، جانفي 2018.

الدراسة الرابعة:

بعنوان " الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطلبة

من إعداد إسماعيل أحمد سمو، كلية التربية الأساسية، جامعة اليرموك، مجلة زانكو للعلوم

الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، 2017.

نتائج الدراسة السابقة:	مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:
<p>نتائج الدراسة الثالثة:</p> <p>- درجة كفاءة أعضاء هيئة التدريس المهنية في كليات المجتمع بجامعة الشقراء المملكة العربية السعودية، جاءت متوسطة ب42.3%، وجاء في المرتبة الأولى مجال تنفيذ الدروس ثم التخطيط للدروس ثم الجانب النفسي والوجداني وأخيرا محور التقويم.</p> <p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات الطلاب تعزى لمتغير المستوى الدراسي.</p> <p>نتائج الدراسة الرابعة:</p>	<p>- بالنظر الى العنوان نجده يبدأ بكلمة - درجة كفاءة- والتي افترضت الكفاءة وتبحث لتحديد درجتها ومعرفة مدى قبولها وفقا لسلم معين سواء بالمقارنة البيئية بين هيئة التدريس فيما بينها ام وفقا لمؤشرات أداء معين، ودراستنا جاءت لتحديد مدى مساهمة المقدرات الجوهرية والتي تعتبر كفاءة الاستاذ الجامعي ضمنها، وتحديد الدرجة ايضا في بحثنا متعلق بمتغير آخر وهو تفعيل الاداء للمورد البشري المتمثل في الاستاذ الجامعي، ومثل ما تم مناقشته مع الدراسة السابقة فان هيئة التدريس المتمثلة في الاساتذة الجامعيين يمكن تقييم درجة كفاءة أدائهم من قبل الطلبة وفقا</p>

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

<p>للاستيعاب وجودة التحصيل والنتائج خاصة الخارجية و جودة المنتج العلمي المتمثل في مذكرات التخرج التي تكون نتيجة للتأخير من قبل اعضاء الهيئة التدريسية، ومن خلال البحثين يمكن الحكم بإمكانية تقييم درجة في كلا البحثين وهذا ما يجعلهما متوافقان في الجزئية التي تقاطعا فيها.</p>	<p>- انخفاض مستوى الكفاءة المهنية بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية.</p> <p>- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط الدرجات الكلية للكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الذكور، ومتوسط الدرجات الكلية للكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الإناث.</p> <p>- عدم وجود فروق دالة إحصائية في الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطلبة يعزي لمتغير الصف الدراسي.</p> <p>- عدم وجود فروق دالة إحصائية في الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطلبة يعزي لمتغير التخصص الدراسي.</p>
---	--

الدراسة الخامسة: 

بعنوان " مؤشرات الجودة والأداء في الجامعات الأسترالية سنة 1995، من إعداد

ستانلي Stanley

مناقشة نتائج الدراسة السابقة في ظل الدراسة الحالية:	نتائج الدراسة السابقة:
<p>- تتقاطع نتائج دراستنا مع نظيرتها في التركيز على مؤشرات أهمها:</p> <p>- مستوى خريجي الجامعة والتي بدورها تطورت على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة تبسة من خلال تطور عدد خريجي مستوى الماستر ووجود دراسات لما بعد التدرج متمثلة في طلبة الدكتوراه على مستوى الكلية ايضا. بالإضافة الى تحديث البرامج ومطابقتها.</p> <p>- حجم المنظمة التعليمية والتي تتجسد في الجامعة محل الدراسة من جهة والمكونات وزارة التعليم العالي من جهة اخرى والتي تطورت وشهدت قفزات نوعية عملاقة.</p> <p>- عدد الطلبة والذي شهد تطور على مستوى الكلية وعلى المستوى الوطني</p>	<p>توصل إلى وضع سبعة مؤشرات وهي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مستوى الخريج الجامعي. 2. إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في نشر بحوثهم. 3. حجم المنظمة التعليمية. 4. عدد الطلبة في المنظمة التعليمية (معدلات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للطلبة). 5. القبول والانتقاء للطلبة ومعدل درجاتهم في اختبارات الاستعداد التي تعقد لهم. 6. السمعة والشهرة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس. 7. الظروف المالية والاتفاق على تكلفة كل طالب في العملية التعليمية.

<p>- انتاجية اعضاء هيئة التدريس والتي تمثل كل ما ينتجه الاستاذ من بحوث وبراءات اختراع وكتب وغيرها والتي تكون جزء من مسيرته ومكون اساسي من مكونات مقدرته الجوهرية، والتي يبذلها الاستاذ العناية البالغة وكذلك الجامعة.</p>	
---	--

5- مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد النظرية:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاتجاهات النظرية والتي اختلفت منطلقاتها الفكرية والمعرفية إذ حاولنا في الدراسة الحالية تفسير، وتحليل متغيرات الدراسة، وإبراز نقاط التقاطع بين نتائج الدراسة الحالية والاتجاهات النظرية التي تم الاعتماد عليها.

مناقشة النتائج في ضوء النظريات الكلاسيكية:

لقد ارتبطت هذه النظريات في مجملها بأعمال كل من "فريدريك تايلور" "هنري فايول" "ماكس فيبر" إذ تتفق هذه النظريات في مجملها على بعض النقاط المشتركة التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية فنجد أن فريدريك تايلور يؤكد على ضرورة استبدال الأساليب القديمة بالأساليب العلمية، توظيف العنصر البشري الكفاء وذو خبرة عالية، القيام بالتدريب ورسكلة المورد البشري في كل مرة. أما نظرية المبادئ الإدارية ل "هنري فايول" تؤكد على مبدأ المبادرة وروح التعاون، تبادل الآراء، القيام بمهمة المراقبة والمتابعة للتحقق من سلامة التنفيذ وجودة الأداء، وكذا التخطيط ووضع الأهداف والتنسيق.

في حين أكد "ماكس فيبر" في نظريته البيروقراطية أو النموذج المثالي البيروقراطي على السلطة المركزية في اتخاذ القرار، الرسمية في علاقات العمل، والتطبيق الحرفي للقوانين واللوائح.

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية حول "المقدرات الجوهرية وتفعيل أداء المورد البشري في المؤسسة الجامعية الجزائرية" فإننا نجد الكثير من نقاط التقاطع والتشابه مع المبادئ التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية، حيث توصلنا من خلال الدراسة الحالية إلى أن توظيف العنصر البشري الكفاء ذو الخبرة العالية يساهم في تحقيق الكفاءة المطلوبة بحيث نجد أن المستوى المعرفي للأستاذ يرفع من المستوى المعرفي للطالب بالإضافة إلى أنه توجد هناك روح التعاون بين طرفي العملية التعليمية (الطالب، الأستاذ، الجامعة)، وكذا تبادل الآراء فيما بينهم وهذا ما يتفق مع المبدأ الذي جاء به "فايول".

مناقشة النتائج في ضوء النظريات النيوكلاسيكية:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية اتضح لنا جليا أنها تتطابق مع مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية هذه الأخيرة التي ركزت على الجانب النفسي والاجتماعي، بحيث أنها تؤكد على أن تأثر الناس ببعضهم البعض داخل العمل مرتبط باحتياجاتهم الاجتماعية، إضافة إلى أن الناس يتأثرون بعلاقاتهم وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة، والحوافز المادية على اعتبار أن الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها.

في حين أكدت نظرية الحاجات " لأبرهام ما سلو" أن الفرد دائما ما يحاول إشباع حاجة الاحترام من خلال الشعور بالثقة في النفس والاستقلالية، والاعتراف بهذه الخصائص عن طريق الآخرين فتوافر الفرص للفرد للقيام بأعمال، ومهام تجعله يشعر بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، كذلك تؤكد هذه النظرية على الحاجة للانتماء والتي تبرز من خلال العلاقة ما بين المشرف والمرؤوس وتوافر الفرصة للعمل كفريق، إضافة إلى الحاجة لتحقيق الذات من خلال توفر الفرصة للتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي. ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا نجد أنها تتفق في بعض النقاط التي ركزت عليها هذه النظريات حيث نجد أن شخصية الأستاذ تتأثر بالخصائص السلوكية، والشخصية للأستاذ على اعتباره

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

جزء من الجماعة التي ينتمي إليها، كذلك أن تكليف الأساتذة بالأنشطة التعليمية مكنتهم من امتلاك روح المسؤولية، وكذا زيادة ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زاد شعورهم بتقدير نواتهم والاحترام، وكذا الانتماء للجماعة.

6- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

من خلال عرض وتحليل النتائج الجداول المتعلقة بالمحور الأول والخاص بالفرضية الأولى، تساعد مجموعة القدرات والكفاءات لدى أساتذة الجامعة في تحسين إنتاجية العمل.

حسب إجابات المجتمع على عبارات الفرضية الأولى والمتمثلة في (تساعد مجموعة القدرات والكفاءات لدى أساتذة الجامعة في تحسين إنتاجية العمل) وجدنا ان قيمة متوسط الحساب 3.99 بانحراف معياري 0.27 وبما ان قيمة المتوسط الحسابي وقعت في المجال (موافق) ومنه يمكن القول ان الاتجاه العام لإجابات المجتمع في الفرضية الأولى والمتمثلة في (تساعد مجموعة القدرات والكفاءات لدى أساتذة الجامعة في تحسين إنتاجية العمل) تركزت الإجابات حول الاختيار (موافق) وهذا ما يدل على صحة الفرضية وتحققها، حيث أنه كلما زادت القدرة والكفاءة تولدت المهارة وزادت إنتاجية عمل الأستاذ الجامعي.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

من خلال عرض وتحليل النتائج الجداول المتعلقة بالمحور الثاني والخاص بالفرضية الثانية، تؤدي تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية المختلفة إلى الابتكار في العمل.

حسب إجابات المجتمع على عبارات الفرضية الثانية والمتمثلة في (تؤدي تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية المختلفة إلى الابتكار في العمل) وجدنا ان قيمة متوسط الحساب 4.13 بانحراف معياري 0.36 وبما ان قيمة المتوسط الحسابي وقعت في المجال (موافق) ومنه يمكن القول ان الاتجاه العام لإجابات المجتمع في الفرضية الثانية والمتمثلة في (تؤدي تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

العلمية المختلفة إلى الابتكار في العمل) تركزت الإجابات حول الاختيار (موافق) وهذا ما يدل على صحة الفرضية وتحققها، فارتباط تراكمية من خلال الأنشطة العلمية ومهارات التدريس يؤدي إلى ابتكارات من حيث العملية التعليمية لكون التدريس نشاط تراكمي معرفي علمي يشترط فيه الاطلاع وزيادة الرصيد المعرفي.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

من خلال عرض وتحليل النتائج الجداول المتعلقة بالمحور الثالث والخاص بالفرضية الثالثة، يؤدي التنسيق بين مهارات التدريس وأنماط المنهج المتبعة إلى الجودة والتميز في العمل.

حسب إجابات المجتمع على عبارات الفرضية الثانية والمتمثلة في (يؤدي التنسيق بين مهارات التدريس وأنماط المنهج المتبعة إلى الجودة والتميز في العمل) وجدنا ان قيمة متوسط الحساب 4.03 بانحراف معياري 0.36 وبما ان قيمة المتوسط الحسابي وقعت في المجال (موافق) ومنه يمكن القول ان الاتجاه العام لإجابات المجتمع في الفرضية الثانية والمتمثلة في (يؤدي التنسيق بين مهارات التدريس وأنماط المنهج المتبعة إلى الجودة والتميز في العمل) تركزت الإجابات حول الاختيار (موافق) وهذا ما يدل على صحة الفرضية وتحققها، كون الأستاذ لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي يستخدم أنماط مناهج متعددة من خلال مهارات تدريسية اكتسبها وتراكمية اكسبته المعرفة التي استخدمها في زيادة أنماط مناهجه وتنويعها وهذا كله في اطار نشاطه العلمي (بيداغوجي).

وبالعودة إلى سلم ليكرت الخماسي نجد أن محاور الدراسة تم ضبطها للإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في (ما مساهمة المقدرات الجوهرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي).

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

محصورا في المجال [4.19-3.40] بمتوسط حسابي 3.99 بالنسبة للمحور الأول و 4.13 بالنسبة للمحور الثاني و 4.03 بالنسبة للمحور الثالث وعليه يمكن القول ان مساهمة المقدرات الجوهرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.

حسب رأي المجتمع جاء محصورا أيضا في المجال [4.19-3.40] باختيار (موافق) وعليه فإن السؤال الرئيسي موافق.

المورد البشري أهم عنصر من العناصر المكونة للكيانات سواء كان هدفها ربحي أو غير ربحي، و مع كل تطور وتقدم يسجل تزداد الحاجة للعنصر البشري لكن تختلف بحسب ما يمتلكه من مقومات ومقدرات تجعل من جوهره هو المطلوب، والجامعة على غرار باقي الكيانات سعت لاستقطاب وتوظيف المورد البشري ذو المقدره الجوهرية المميزة أو ذو الجوهر المميز، لاستغلاله ليفيد ويستفيد، ومن خلال هذه المذكرة التي درست الاشكالية المطروحة سابقا توصلنا الى النتائج التالية:

☞ كلما زادت القدرة والكفاءة تولدت المهارة وزادت إنتاجية عمل الأستاذ الجامعي.

☞ ارتباط تراكمية من خلال الأنشطة العلمية ومهارات التدريس يؤدي إلى ابتكارات من حيث العملية التعليمية لكون التدريس نشاط تراكمي معرفي علمي يشترط فيه الاطلاع وزيادة الرصيد المعرفي.

☞ إن خبرة الأستاذ لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي يستخدم أنماط مناهج متعددة من خلال مهارات تدريسية اكتسبها وتراكمية اكسبته المعرفة التي استخدمها في زيادة أنماط مناهجه وتنويعها وهذا كله في إطار نشاطه العلمي (بيداغوجي).

كما نوصي ب :

- ضرورة قيام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي بتنظيم وتوفير أكثر لمقدراتها التكنولوجية وتحديثها بشكل مستمر من أجل مواكبة التغيرات السريعة في هذا الجانب التكنولوجي.
- ضرورة إعطاء الفرصة للأساتذة للمشاركة في التريصات للرفع من كفاءة أداءهم من خلال الاستفادة من التجارب الخارجية.

خاتمة

- ضرورة فتح مجال الملتقيات من أجل تبادل المعارف مع باقي الجامعات في مختلف الأنشطة العلمية.
- إعطاء الأساتذة فرصة العمل في المناصب الإدارية من أجل كسب خبرة وتحسين أساليب الإدارة. وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة هي نهاية لبداية دراسات أخرى واسعة تضيف إضافة جديدة للتراث السوسيولوجي.

قائمة القواميس:

1. ابن منظور ، لسان العرب، المجلد 1، دار صادر، بيروت، ط1، 1990.
2. أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.

قائمة الكتب:

1. أيمن أسعد عبدة، التغيير من الداخل تأملات في عادات النجاح السبع، ط 3، وهج الحياة للإعلام، المملكة العربية السعودية، 2008.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
3. حسين أحمد الطروانة، أحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، ط 1، دار حامد، الأردن، 2012.
4. حسين حريم السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط 4، دار حامد الأردن، 2014.
5. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط 2، دار حامد، الأردن، 2009.
6. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
7. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2000.
8. خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - دار اليازوري، عمان - الأردن - 2007.
9. خضير كاظم حمودة وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية.
10. ديسلر جاري، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003.
11. رعد حسن الصرن، تطور نظرية المنظمة، المعهد الوطني للإدارة العامة، سوريا، 2007.
12. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.

13. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات البحوث المتقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2014-2015.
14. صفاء تايه محمد، دور عمليات المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، جامعة الكوفة.
15. صفاء نواف بني حمدان بني نواف، الإدارة والعلاقات الإنسانية ط1، دار الحامد، الأردن، 2014.
16. عبد الغفار حنفي، حسين الفراز، " السلوك التنظيمية وإدارة الأفراد "، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر العربية، 1996.
17. علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
18. علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الأردن، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط 1، 2014.
19. علي عبد المعطي محمد السيرياقومي، أساليب البحث العلمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط 1، 1988.
20. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، 2013.
21. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
22. ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمة، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2013.
23. محمد طلحت عيسى، البحث الاجتماعي، مبادئه ومناهجه، ط 1، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1963.

24. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل، الأردن، 2005.
25. مروة فرغلي، جابر فرغلي، استثمارات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم للرياضة والنشر، دار الوفاء لنديا للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2017.
26. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
27. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
28. موسى خليل الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف الممارسة)، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2005.
29. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي.
30. ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD).

قائمة المذكرات:

1. بن سالم أمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2011.
2. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010-2011.
3. سرمد محسن راضي، المقدرات الجوهريّة في تطوير المنتجات الجديدة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2016.

4. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2013.
5. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
6. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير، تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
7. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداة العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، اطروحة دكتوراه الدولة، جامعة الجزائر 2005.
8. عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم إدارية، رسالة منشورة، جامعة المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، 2001.
9. مهند محمد ياسين الشخلي، دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009.
10. مهند محمد ياسين الشخلي، دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009.
11. نذير أبو زيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن ميل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012.

قائمة المجلات:

1. أكرم الياسري، عوام الخالدي، بشار العباس الحميري، مجلة جامعة أهل البيت "انعكاس المقدرات الجوهريّة على الأداء المصرفي"، العدد 16.
2. الراضي جواد محسن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2016.
3. عبد المحسن توفيق محمد، نقلا عن السلمي علي، تقييم الاداة في نظام متكامل المعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر 1976.
4. علي حسون الطائي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تشخيص الكفايات الجوهريّة في المنظمات الحكومية، المجلد 13، العدد 45، ص 2007.
5. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية (مفهوم وتقييم). مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2001، ص 88

قائمة الملتقيات:

1. بوجمل أحمد، أداء الموارد البشرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
2. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

3. السعيد بربيش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23-نوفمبر 2011.
4. محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.

قائمة المؤتمرات:

1. سملاي يحضية، محمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية والعلوم الإدارية، 25-27، 2005.
2. فريد كروتيل مقيم صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول إدارة قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13-14 ماي 2008.
3. معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجة، دراسة نظرية تحليلية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي 7 حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، 16-18 نيسان 2007.
4. مؤتمر برنامج الأمم المتحدة، دليل قياس القدرات، جوان 2010.

قائمة المحاضرات:

1. فضيلة سيساوي، التنظيم الحديث للمؤسسة محاضرات لطلبة السنة الأولى ماستر، علم التنظيم، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2014/2013.

قائمة المصادر والمراجع الأجنبية:

1. Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N°1292, France, 1992.
2. Claude Lévy–Leboyer, "La gestion des compétences ", édition d'Organisation, Paris, 2009.
3. Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise. Edition d'organisation, paris– France 2003.
4. Loïc CADIN. Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, gestion de ressources humaines : pratiques et éléments de théorie, DUNOD, Paris, 2éditio, 2002.
5. Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management &société colombelles, 2004.
6. Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
7. Opcit.

8. R. Lecoint & C. Bia. Mutation des entreprises et environnement économique. Acte du Colloque : Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises Faculté droit et des sciences économiques Université De Biskra (29–30 Octobre 2002).
9. Sekiou ET autres, gestion des ressources, De Boeck Université, Bruxelles, 2^éédition, 2001.



استمارة

في إطار إعداد مذكرة تخرج موسومة بـ " المقدرات الجوهرية وفعالية أداء المورد البشري في المؤسسة الجامعية الجزائرية، دراسة ميدانية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، عزيزي الأستاذ يشرفني أن أضع بين يديك هذا الاختبار راجيا منك الإجابة بكل صدق وموضوعية عن هذه الأسئلة وبذلك تكون قد ساهمت بقسط كبير في إنجاز هذا البحث. ونتعهد بأن تبقى هذه المعلومات سرية ولا تستغل إلا لأغراض البحث.

تعليمات:

- 1-فيما يلي بعض العبارات التي يمكن أن ترتبط بسلوكك واتجاهاتك نحو فاعلية أداء المورد البشري في الجامعة الجزائرية.
- 2-اقرأ كل عبارة جيدا وضع علامة (X) أمام كل عبارة بما يتناسب مع حالتك.

لا تترك عبارة بدون إجابة. شاكرين حسن تعاونك معنا
إعداد الطلبة: Université Larbi Tebessi - Tébessa

الأستاذ: رابح تويحية

- عبد الصمد زرفاوي

- مخلوف سفيان

السنة الجامعية 2022/2021

المحور البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

30 سنة فما أقل 40-31 50-41 أكثر من 50 سنة

المهؤل العلمي:

ماجستير دكتوراه أستاذ التعليم العالي

التخصص العلمي

علم اجتماع أنثروبولوجيا تاريخ
جريمة تربية مكتبات
الاتصال فلسفة علم النفس

المركز الوظيفي

أستاذ مكلف بالتدريس أستاذ مكلف بمنصب عالي أستاذ إداري

سنوات الخبرة

5 سنوات فما أقل 10-6 15-11
20-16 25-21 أكثر من 25 سنة

الملاحق

الاستمارة

الرقم	المحور	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	المحور الأول: القدرات والكفاءات ونتاجية العمل	تتميز القدرات والمعارف بين الأساتذة حسب دراجاتهم العلمية وتخصصاتهم بالمقارنة مع انتاجيتهم العلمية					
2		تساهم الجامعة في تحديد الأهداف من العملية التعليمية وتسهل القيام بها وفقا لطرق مبتكرة وعلمية					
3		تتأثر إنتاجية المعرفة للأساتذة بالقدرات التي يحوزها طرديا بالمحيط العلمي الذي ينشط من خلاله					
4		تساهم الظروف المصاحبة للعملية التعليمية في تطويرها من خلال الابتكار في الطرق التدريسية الحديثة وتطويرها					
5		تتأثر مردودية الاستاذ الجامعي بمجموعة من الظروف العلمية والعملية الداخلية والخارجية المترابطة					
6		يساهم التدرج العلمي للأستاذ الجامعي في صقل مهاراته وتطوير انتاجيته من خلال بحوثه ومخرجاته التكوينية					
7		تساهم التربصات في الرفع من كفاءة أداء الأستاذ الجامعي من خلال الاستفادة من التجارب الخارجية للهيئات التدريسية					
8		يتميز الأستاذ الجامعي بانتاجية عمل ممتازة بالنظر لمخرجات الجامعة والتي تعد خزانا لـ(سوق العمل، توليد الأفراد، كافة القطاعات					

الملاحق

(الأخرى)						
				تتوفر الكلية على وسائل تكنولوجيا تساعد في تطوير القدرات والمعارف لأساتذتها		
				يحوز كل أستاذ على بريد الكتروني مهني يمنحه العديد من المزايا العلمية ويمكنه الاستفادة من المواقع العلمية والدوريات	10	
				تستعين الجامعة بالمهارات المميزة لأساتذتها من أجل خدمة أهدافها وتحسين أساليب الإدارة	11	المحور الثاني: تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية
				تستعين الجامعة بفرق من الأساتذة من مختلف التخصصات من أجل توليد المعرفة وتطويرها	12	
				تتوفر الجامعة على قاعدة بيانات ضخمة من أجل تخزين المعارف المكتسبة	13	
				تتبنى الهيئات العلمية للكلية مجموعة من المعايير الواضحة والدقيقة التي تمكنها من التقييم وتقدير التراكم المعرفي للأساتذة	14	
				يتم الاستعانة بخطط واضحة من أجل نشر وتبادل المعارف بين مختلف الأساتذة من خلال نشر وتبادل المحاضرات والمقالات والكتب، وغيرها من الأعمال العلمية	15	
				تشجع الجامعة على البحث العلمي من خلال العمل والمشاركة في المخابر البحثية	16	

الملاحق

					يتم استغلال المعرفة التراكمية للباحثين في حل المشاكل البيئية المحيطة	17
					يتم دوريا استحداث فرق عمل وحلقات المعرفة وكذا التعليم المستمر من أجل تطوير الأفكار الابداعية	18
					تتبنى الجامعة وتستثمر في مختلف الأفكار والابتكارات لدى الأساتذة	19
					كل المعلومات التي تقدمها للطالب علمية وعملية	20
					المفهوم الحديث للمنهج يركز على كفاءة واجبة لدى الطالب	21
					تتلاءم طرق التدريس مع الهداف المحددة من خلال الزيادة في الحصيلة العلمية والتجاوب والاندماج من طرف الطلبة	22
					تعتمد عند بناء طرق التدريس على تنوع مصادر الحصول على المعلومات وترابطها ووضوحها والاستمتاع في طرحها	23
					تعتمد طرق التدريس على توعية الطالب على اهمية المنهج المعتمد من خلال التفاعل واستخدام كل الوسائل المتاحة تقنية وشخصية	24
					يتم التركيز في التدريس على التوسع والتفصيل في المقررات المعتمدة على حساب غيرها من خارجه	25
					أفضل طريقة للتدريس تعتمد على منهج التعلم التعاوني من خلال الفرص المتساوية بين الطلاب وإمكانية إقتراح المواضيع لمعالجتها	26

المحور الثالث: التنسيق بين مهارات التدريس وأنماط المناهج

الملاحق

					تعتمد على طريقة العصف الذهني في بناء التدريس خاصة في المواضيع التي تعتمد على المخيلة والمعارف المتراكمة	27
					يتم التنويع بين الطرق والمناهج المستخدمة في المحاضرة الواحدة للفت انتباه الطلبة وخلق حركية أثناء التدريس	28
					يقيم الأستاذ نجاعة طرق تدريسه من خلال ملاحظته حول تفاعل الطلبة وانتباههم وجديتهم بعد كل درس	29



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التيمسي تيسسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم:/2022/ع 14/ق 3

إلى السيد (ة): الأخت العامه لكلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية

إن بالدفـون

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم

باجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التيمسي

الطالب: تسليم كوريس زرفاوي عبد الصمد

الطالب: محمد قاسم مسفيان مخلوف مسفيان

التخصص: علم الاجتماع

موضوع البحث: المفاهيم الجوهرية والقيمية لآراء علماء النفس بالمرحلة الجامعية الجزائرية

دائمة بمباركة و كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التيمسي

وفي الأخير نلقوا منا فائق التحية والاحترام

في: 2022/10/4

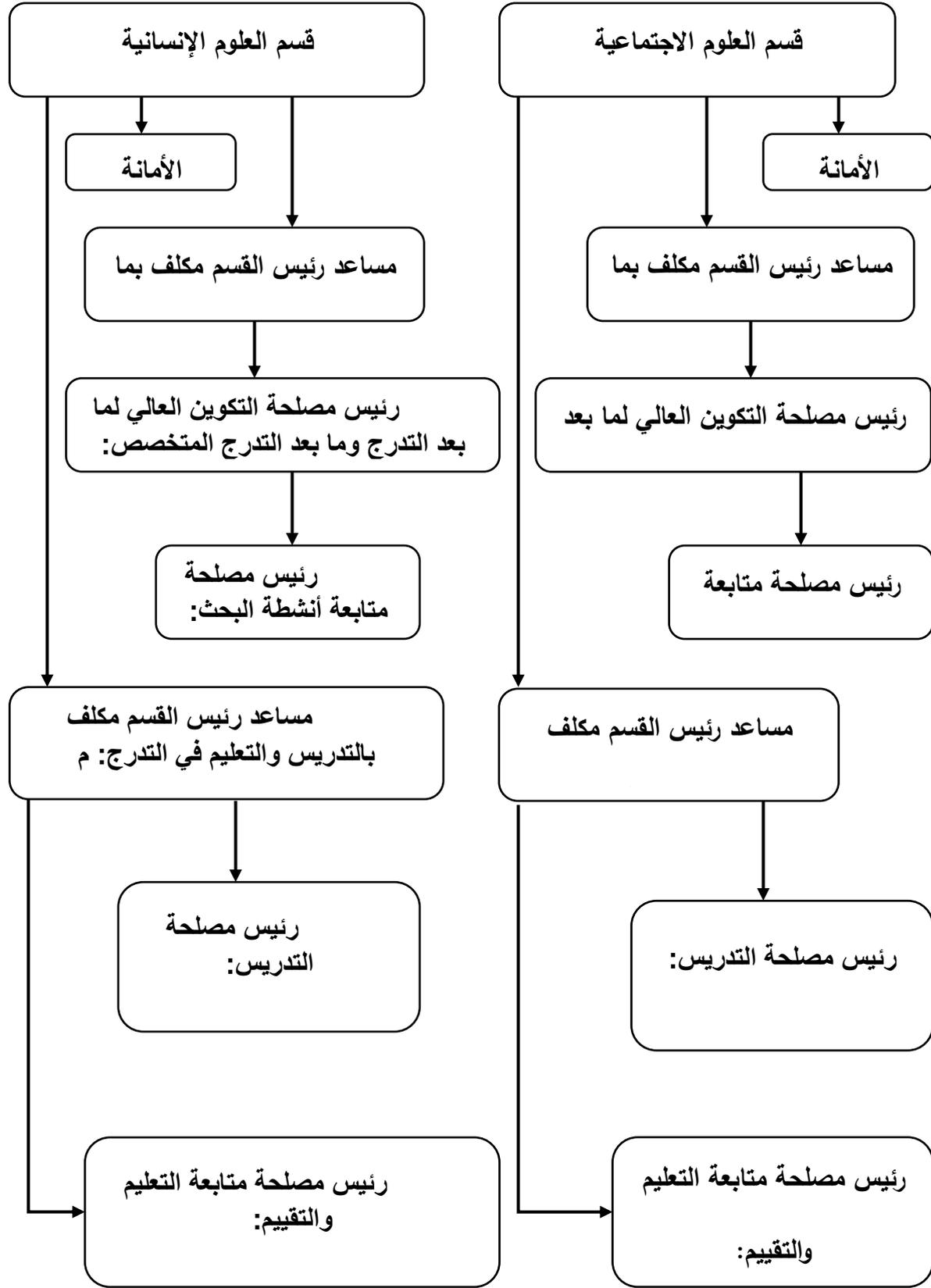
الملازمة المستقلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

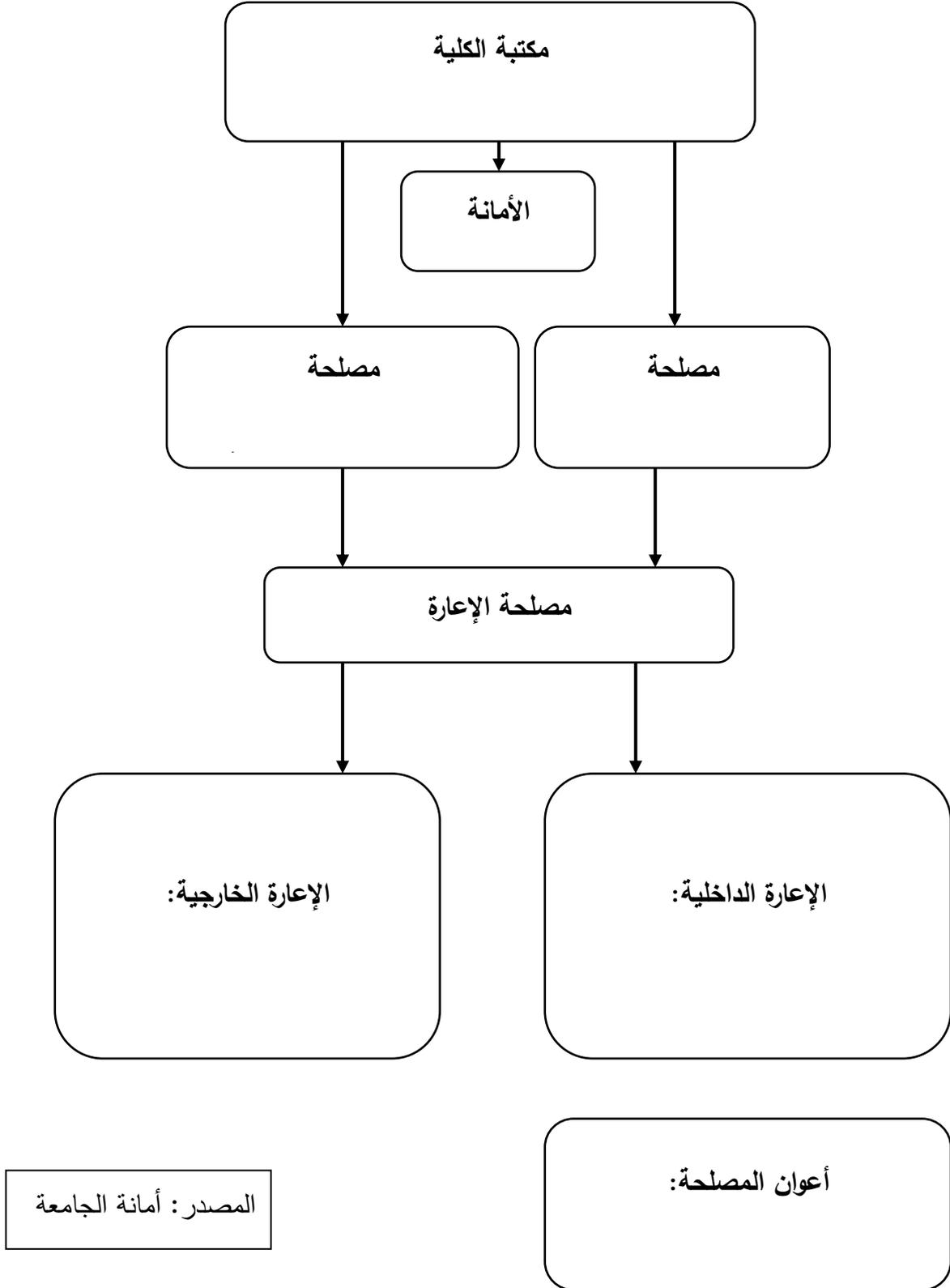
رئيس قسم علم الاجتماع بكلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية
د. مصطفى الوبيص

ملحق: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

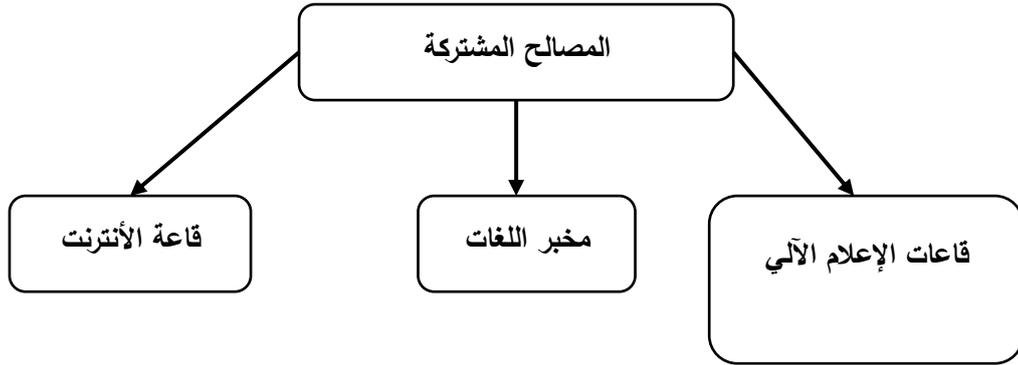


المصدر: أمانة الجامعة

ملحق : الهيكل التنظيمي للمكتبة



ملحق: الهيكل التنظيمي للمصالح المشتركة



المصدر: أمانة الجامعة

ملحق: يمثل الميادين والتخصصات المتوفرة على مستوى كلية العلوم الاجتماعية.

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية D09

الشعبة	ليسانس	ماستر	أفاق مهنية
D09 علوم اجتماعية	علم اجتماع	علم اجتماع	مستشاري التوجيه في المؤسسات
	سوسيو انثروبولوجيا	انثروبولوجيا عامة	التربوية ومراكز التكوين المهني.
	تنظيم وعمل	التربية	تسيير مديرات الموارد البشرية
	التربية	تنظيم وعمل	بالإدارات العمومية والمؤسسات
	الجريمة	تنمية الموارد البشرية	الاقتصادية.
	البيئة والتنمية		متصرف إداري بالوظيفة العمومية.
	فلسفة		تسيير دور الثقافة والمتاحف ودور
علم النفس		الشباب.	
			التعليم.

المصدر: أمانة الجامعة

ملحق: يمثل الميادين والتخصصات المتوفرة على مستوى كلية العلوم الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

الشعبة	ليسانس	ماستر	أفاق مهنية	
D091	تاريخ	تاريخ	تاريخ	
	تاريخ عام	تاريخ معاصر	التعليم	
	علوم الإعلام والاتصال	علوم الإعلام والاتصال	مؤسسات الأرشيف	
	سمعي بصري	الاتصال في التنظيمات	علوم الإعلام والاتصال	
	علاقات عامة	وسائل الإعلام والمجتمع	المؤسسات الإعلامية	
	علم المكتبات	علم المكتبات	(الإذاعة والتلفزة)	
	علم المكتبات	إدارة المعرفة في	إعلاميين وصحفيين مكلفين	
	علم المكتبات والتوثيق	المكتبات ومراكز التوثيق	بالاتصال في المؤسسات	
	علوم إنسانية	علم المكتبات والتوثيق	تنظيم وتسيير المكتبات	إمكانيات إنشاء مؤسسات
			ومراكز المعلومات	اشهارية
			علم المكتبات	
			تسيير مراكز الأرشيف	
			تسيير المكتبات العمومية	
			والجامعية	

المصدر: امانة الجامعة

المخلص

هدفت الدراسة إبراز واقع مساهمة المقدرات الجوهرية وتفعيل المورد البشري وهي دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية تبسة. وقد اعتمدنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة بإستخدام أدوات الملاحظة والاستمارة ولتحقيق هذه الأهداف استخدمنا برنامج " spss لإصدار 22" وخلصت الدراسة إلى النتائج: القدرات والكفاءات لدى أساتذة الجامعة تزيد في تحسين إنتاجية العمل، حيث أنه كلما زادت القدرة والكفاءة تولدت المهارة وزادت إنتاجية عمل الأستاذ الجامعي، كما تؤدي تراكمية المعرفة من خلال الأنشطة العلمية المختلفة إلى الابتكار في العملية التعليمية، بينما يؤدي التنسيق بين مهارات التدريس وأنماط المناهج المتبعة إلى الجودة والتميز في العمل، كون أن خبرة الأستاذ تؤدي إلى استخدام أنماط مناهج متعددة من خلال مهارات تدريسية اكتسبها وتراكمية اكتسبته المعرفة التي استخدمها في زيادة أنماط مناهجه وتنويعها وهذا كله في إطار نشاطه العلمي.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، أداء المورد البشري، الكفاءة

Abstract :

The study aimed to highlight the reality of the contribution of substantive abilities and the activation of the human resource, which is a field study of the Faculty of Humanities and Social Sciences in Tebessa. We have adopted the descriptive curriculum in this study using observation and form tools and to achieve these objectives, we have used the "spss" program to issue 22, and the study has concluded the results: The abilities and competencies of university professors increase the productivity of work The more capable and efficient the skill is generated and the more productive the university professor's work, The accumulation of knowledge through various scientific activities also leads to innovation in the educational process quality and excellence in work ", while harmonizing teaching skills and curriculum patterns, The fact that the professor's experience leads to the use of multiple curriculum patterns through teaching skills acquired and accumulated earned him the knowledge he used to increase his curriculum patterns and diversification all within the framework of his scientific activity.

Keywords: intrinsic abilities, human resource performance, efficiency