



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
- جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي

إشراف الدكتور:

- د. مسعودي عبد

إعداد الطالبة:

- حسني فاطمة الزهراء

الكريم

الكلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
2020*2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne populaire et démocratique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021



جامعة احمد دراية - ادرار

المكتبة المركزية

مصلحة البحث البليوغرافي

الرقم.....م.م/م.ب.ب/اج.أ/2021

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة):

د. عبد الكريم صدقوني

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ : دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز التنظيري

من إنجاز الطالب(ة):

حسني خاطبة الزهراني

و الطالب(ة):

كلية : إعلام والإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

تاريخ تقييم / مناقشة:

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. و بإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير المكلف بها
بعد التدرج والبحث العلمي
د. بوشري عبد النبي

ملاحظة: لا تقبل اي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

مهداة

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى
أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية
بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

مهداة

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نوراً لدربي

إلى العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال

إلى أخواتي

إلى زوجي

إلى قرة عيني أبنائي "موسى" و "أنابيس"

إلى قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

دفعة 2021/2020



شكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع بمنه وفضله علينا أن وفقنا لهذا

نشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع بمنه و

فضله علينا أن وفقنا لهذا

كما أتقدم بخالص الشكر

إلى الأستاذ المشرف الدكتور

" مسعودي عبد الكريم "

على إرشاداته وتوجيهاته طيلة فترة انجاز هذه المذكرة.

ولا ننسى أن أشكر الأستاذ الدكتور مولودي عبد الغاني الذي كان له الفضل الكبير

في انجاز هذه المذكرة

والشكر موصول أيضا إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

كما لا يفوتني أيضا أن اشكر كل عمال جامعة احمد دراية أدرار

أساتذة كانوا أو إداريين.

وفي الأخير اشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد

في انجاز هذه المذكرة.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول الأشكال
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ * د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات والتميز التنظيمي	
07	تمهيد الفصل
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي
07	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي
07	1_ مفهوم الكفاءات
08	2_ أنواع الكفاءات
10	3_ أبعاد الكفاءات
10	ثانيا: مفهوم التميز التنظيمي
10	1_ تعريف التميز التنظيمي

11	2_ متطلبات التميز التنظيمي
11	3_ ابعاد التميز التنظيمي
14	المبحث الثاني: الابحاث و الدراسات السابقة
14	أولاً: الدراسات العربية
16	ثانياً الدراسات الاجنبية
17	ثالثاً: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
17	1: أوجه الاختلاف
17	2: أوجه التشابه
17	خلاصة الأدبيات النظرية
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة أحمد دراية أدرار	
20	تمهيد الفصل
20	المبحث الأول: الطريقة و الادوات
20	المطلب الأول: طريقة الدراسة
20	أولاً: مجتمع و عينة الدراسة
20	1_مجتمع الدراسة
20	1.1 تقديم جامعة ادرار
20	1.2 اهداف جامعة ادرار
21	2_ وحدة المعاينة
21	ثانياً: عينة الدراسة

22	ثالثاً: متغيرات الدراسة
22	المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة
22	أولاً: أداة الدراسة
22	ثانياً: قياس أداة الدراسة
23	1_الادوات الاحصائية
24	2_ صدق وثبات أداة الدراسة
27	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
27	المطلب الأول: تحليل البيانات
27	الفرع الأول: وصف الخصائص الشخصية للعينة
32	الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة
32	أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد تسيير الكفاءات
33	ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد التميز التنظيمي
37	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
42	خلاصة الفصل
هـ_ و	خاتمة
48_47	قائمة المصادر والمراجع
70_50	الملاحق
ملخص الدراسة	

فهرس
الجداول
والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
21	الجدول رقم (01) : يبين الجدول عدد الاستثمارات المستخدمة
22	الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات المقياس
24	الجدول رقم (03) معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الإستبانة
25	الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور تسيير الكفاءات بالدرجة الكلية للبعد
26	الجدول رقم (05): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور التميز التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد
27	الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع
28	الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر
29	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
30	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة
31	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة
31	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المنصب
32	الجدول رقم (12): استجابة أفراد الدراسة لبعد المعارف حسب متوسطات الموافقة
33	الجدول رقم (13): استجابة أفراد الدراسة لبعد المؤهلات حسب متوسطات الموافقة
34	الجدول رقم (14): استجابة أفراد الدراسة لبعد ادراك الذات حسب متوسطات الموافقة
34	الجدول رقم (15): استجابة أفراد الدراسة لبعد الدوافع حسب متوسطات الموافقة
35	الجدول رقم (16): استجابة أفراد الدراسة لبعد التميز القيادي حسب متوسطات الموافقة
35	الجدول رقم (17): استجابة أفراد الدراسة لبعد التميز الاستراتيجي حسب متوسطات الموافقة
36	الجدول رقم (18): استجابة أفراد الدراسة لبعد تميز الموارد البشرية حسب متوسطات الموافقة
37	الجدول رقم (19): استجابة أفراد الدراسة لبعد تميز العمليات حسب متوسطات الموافقة
37	الجدول رقم (20): معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة وأبعاد كل محور
39	الجدول رقم (21) : نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تسيير الكفاءات على تحقيق التميز التنظيمي

40	جدول رقم (22): نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر تسيير الكفاءات على التميز التنظيمي
40	جدول رقم (23): نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر أبعاد تسيير الكفاءات على التميز التنظيمي

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
23	الشكل (01) : درجات مقياس ليكرت الخماسي
27	الشكل (02): توزيع عينة الدراسة وفق متغير متغير النوع
28	الشكل (03): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر
29	الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
30	الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي
31	الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة
32	الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع المنصب

قائمة الملاحق

عناوين الملاحق
الملحق رقم (01): قائمة المحكمين
الملحق (01) استبانة الدراسة
الملحق (02) ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة
الملحق (03) الارتباط بين أبعاد وفقرات محور تسيير الكفاءات لقياس الاتساق الداخلي
الملحق (04) الارتباط بين أبعاد وفقرات محور التميز التنظيمي لقياس الاتساق الداخلي
الملحق (05) البيانات و المتغيرات الشخصية الديموغرافية
الملحق (06) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات والمتغيرات والأبعاد لقياس مستوى تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي
الملحق (07) الارتباط بين الأبعاد ومحاور ومتغيرات الدراسة لاختبار فرضية الرئيسية للعلاقة والارتباط و الفرضيات الفرعية لها
الملحق (08) اختبار الانحدار لقياس الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بالأثر والفرضيات الفرعية لها

المقدمة

توطئة:

تعتبر الكفاءات الخزان المتجدد للقدرات الابداعية و الفيصل في تميز المنظمات المعاصرة , خصوصا في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات حيث يساهم راس المال البشري و الكفاءات المتميزة في احراز مستويات متفردة و غير مسبوقه في اداء المنظمة لابد من العمل على تنميتها و تطويرها لمواجهة مختلف التغيرات , فتعتبر الكفاءات البشرية اساس تنافسية المنظمات و تميز ادائها كما تعتبر الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها لتحقيق اهدافها ,ذلك ان هذه الكفاءات هي مصدر الابداع و التطوير .

قد اصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز مطلبا ملحا و مهما , و نتج عن ذلك قدر كبير من التنافس و الصراع بين المنظمات لمحاولة اجراء تغييرات جذرية و توجهات حديثة من خلال وضع الخطط و البرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغيرات. ويعتبر تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتحديد نشاطها وحيويتها. فالتميز يتحقق بتوظيف موارد وكفاءات ثمينة صعبة التقليد، غير قابلة للاستبدال نادرة ودائمة.

فقد اصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام و النقاش الواسع من قبل الباحثين وتعتبر الموارد البشرية المتميزة هي الاداة الحقيقية للتميز التنظيمي و تطوير الموارد البشرية بمثابة القوة الفاعلة لتحقيق اهداف المنظمة و تستند الجهود من اجل تحقيق التميز التنظيمي الى تقنيات و منهجيات ادارية متقدمة و متطورة و الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة و الرائدة.

الاشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

ما هو دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة أدرار؟

الاشكاليات الفرعية:

ينفرد عن هذا الاشكال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي بجامعة أدرار؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي بجامعة أدرار؟



فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤل الرئيسي الذي سيتم طرحه يمكن أن نضع الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور تسيير الكفاءات و التميز التنظيمي بجامعة أدرار؟
و تنقسم هذه الفرضية لفرضيات فرعية و هي:

✓ **الفرضية الأولى H_1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ بين تسيير الكفاءات و التميز التنظيمي بجامعة أدرار

وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

-**الفرضية الفرعية الأولى H_{1-1}** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ بين بعد المعارف وتحقيق التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بأدرار

- **الفرضية الفرعية الثانية H_{1-2}** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ بين بعد المؤهلات وتحقيق التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بأدرار

-**الفرضية الفرعية الثالثة H_{1-3}** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ بين بعد ادراك الذات وتحقيق التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بأدرار

-**الفرضية الفرعية الرابعة H_{1-4}** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ بين بعد الدوافع وتحقيق التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بأدرار

✓ **الفرضية الثانية H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ بين تسيير الكفاءات و التميز التنظيمي بجامعة أدرار

وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

1-**الفرضية الفرعية الأولى H_{1-1}** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ بين بعد المعارف وتحقيق التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بأدرار .

2- **الفرضية الفرعية الثانية H_{1-2}** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ بين بعد المؤهلات وتحقيق التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بأدرار .

3-**الفرضية الفرعية الثالثة H_{1-3}** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ بين بعد ادراك الذات وتحقيق التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بأدرار

4-**الفرضية الفرعية الرابعة H_{1-4}** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ بين بعد الدوافع وتحقيق التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بأدرار

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تحديد علاقة ابعاد تسيير الكفاءات بالتميز التنظيمي قصد الخروج بنتائج يتجلى أهمها فيما يلي:

- الإشارة إلى الابعاد النظرية.
- الأهمية بالنسبة لموضوع تسيير الكفاءات ودوره في تحسين التميز التنظيمي.
- اهتمام ادارة الجامعة بالكفاءات و التميز التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بتسيير الكفاءات والتميز التنظيمي.
- ✓ تبيان انواع الكفاءات و متطلبات التميز التنظيمي.
- ✓ دراسة ابعاد كل من الكفاءات و التميز التنظيمي.

دوافع اختيار الموضوع:

يعود اختياري للموضوع محل الدراسة للأسباب التالية:

- ✓ رغبتني في الاطلاع اكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- ✓ معرفة مدى تأثير تسيير الكفاءات على التميز التنظيمي بجامعة ادرار.

منهجية وأدوات الدراسة:

من أجل الاجابة على اشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات فقد تم اتباع المناهج التي تتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة وهي:

- ✓ المنهج الوصفي: من اجل وصف المفاهيم العامة المتعلقة بالإطار النظري للدراسة.
- ✓ المنهج التحليلي: من اجل تحليل نتائج الاستبيان على مستوى جامعة ادرار.

مجال الدراسة:

- بالنسبة للمجال الزمني: تم انجاز البحث خلال الموسم الجامعي 2021/2020.
- بالنسبة للمجال المكاني: قمنا بدراسة ميدانية على مستوى جامعة أحمد دراية "أدرار".

صعوبات الدراسة:

خلال اعدادنا للمذكرة واجهتنا صعوبات نوجزها فيما يلي:

- ✓ عدم وجود استجابة من بعض المعنيين لملا الاستمارة.
- ✓ الوضع الصحي جراء انتشار وباء كورونا ما أثر على تواصلنا وحصولنا على المعلومة.

تقسيمات الدراسة:

بغرض الوصول إلى هدف الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال المحاولة للتطرق إلى جميع جوانب الدراسة تم الاعتماد على خطة وفق التقسيم التالي:

جاء الفصل الاول تحت عنوان الإطار النظري والدراسات السابقة فمن خلاله تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الاول تم التطرق فيه الى الإطار النظري لكل من تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي، أما المبحث الثاني تناولنا الدراسات السابقة للموضوع.

أما الفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية في جامعة أدرار حول دور تسيير الكفاءات في التميز التنظيمي، وتم كذلك تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول تم فيه عرض الطرق والأدوات، أما المبحث الثاني مخصص لعرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
لتسيير الكفاءات
و التميز التنظيمي

تمهيد:

يعد موضوع دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل إدارة الأعمال ، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتطوير المعرفي للكفاءات البشرية في المؤسسات وكيفية تحقيق التميز التنظيمي بها ،ومن خلال هذا كله تم التطرق لهذا الفصل وقد تناولنا فيه مبحثين هما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات والتميز التنظيمي**المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي****أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات****1. تعريف الكفاءات:**

يُعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم الشائكة ومن الصعب تحديد مفهوم موحد إذ كل مفكر يعطي مفهوم للكفاءة حسب اختصاصه فهناك من يعرفها على أساس أداء المؤسسة أو أداء آلة أو قطاع معين في الاقتصاد وهناك من يطلق الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى بالكفاءات البشرية هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية وهي: (توفيق، 2018)

"Shippagan 1999" و "Lawler 1994" سنعتمد على أعمالهما من أجل إعطاء التعريف التالي: الكفاءات هي " خصائص كامنة و عميقة يمتلكها الفرد تبشر بسلوك العامل في مختلف الحالات و تترجم عن طريق خصاله الملاحظة و القابلة للقياس و التي تقود أداء عالي "

● **G.Boterf**: عرفها على أنها " القدرة على تعبئة مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة، تكون معترف بها و قابلة للتقييم ، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية ". أما المجموعة الفرنسية المهنية للكفاءة فعرفت على أنها " تركيبة من المعارف والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول ويرجع للمنظمة مهام تحديدها وتقييمها وتطويرها".

● **"blande et bouvier"**: فقد أشارا إلى أن الكفاءات مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.

● **"C.Lévy.leboyer"**: فقد قدم مفهوم للكفاءة من خلال تمييزها عن الملامح الشخصية و القدرات التي تسمح بالتمييز بين الأشخاص و تفسر الاختلاف في السلوكيات عند تنفيذ مهام خاصة مبينا انها

الخاصية الاستعمالية للقدرات و الملامح الشخصية بالإضافة إلى المعارف المكتسبة في تنفيذ المهام المعقدة بطريقة جيدة.

فمن خلال تتبعنا لتطور هذا المفهوم في حقل الإدارة نجد أن أغلب التعاريف تمحورت حول الثنائية الكلاسيكية التالية: المعرفة والمعرفة العلمية.

غير أن "دوفان" يرى أن هذين العنصرين لا يكفیان لتشكيل الكفاءة بل يجب أن تتوفر الإرادة التي يعبر عنها بالمعرفة الكينونية والتي يعرفها على أنها قدرة المؤسسة على إدراك تنسيق وتوظيف مواردها لإنجاز مجموعة من العمليات ليس بالمعارف والمعلومات فحسب بل أيضا بالعوامل الناجمة عن التعلم والمعرفة العلمية والمواقف والمعرفة الكينونية وهو ما يجعلها صعبة التشفير.

ومن هذا نستخلص تعريف شامل للكفاءات: هي مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، لاختيار موارد لضمان تحقيق الأهداف وتطويرها من قبل المؤسسة والعمل على نقلها وتعليمها للأفراد.

2- أنواع الكفاءات:

يوجد هناك ثلاث أنواع:

* **الكفاءة الفردية** : هي مجموعة الكفاءات الفردية تتضمن المعرفة الفردية للمهارات، السلوكات و القدرات التنظيمية بعضها ببعض من اجل الحصول على اداء عالي و حصول المؤسسة على ميزة تنافسية كما تسمى الكفاءة الفردية بالكفاءة المهنية ,و هناك من يعرفها على انها الاخذ بالمبادرة الفردية و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الاحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية و من جهة اخرى تولد التطورات التكنولوجية في الغالب انخفاضا في بعض الكفاءات المكتسبة سابقا من طرف الفرد يعني ان بعض الكفاءات التي كانت مجدية و نافعة في السابق يمكن لها ان تصبح بالوقت غير صالحة و على سبيل المثال اصبحت الكفاءات المرتبطة باستعمال الات الكتابة اليوم غير مستعملة مع تطور المعلوماتية و بالنتيجة يمكن لملف الكفاءات الفردية ان يتطور اثناء مزاولة عمل ما كان يمكن أن تقل قيمة جزء الانخفاض في بعض الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الاولي و التكوين المتواصل و التجارب الشخصية و التي يستعملها في النشاط المهني لإنجاز أهداف محددة و صورة فعالة .

* **الكفاءات الجماعية**: هي نتيجة او محصل ينشا انطلاقا من التعاون وافضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرضا وتقديم مشترك، معرفة

الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا فهي التي تحدد قوة المؤسسة او ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد أكثر كفاءة. وتعرف الكفاءة الجماعية بانها قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر .

*** الكفاءات التنظيمية:** حيث ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد اعطائها حرية الابداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية.

لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية وتعرف ايضا بانها توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي تشمل الكفاءات الاستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة و حسب تعدد الوظائف فيها كالخطيط، التنفيذ، الادارة، الرقابة. حيث يمكن القول انها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الانسانية والكفاءة الفنية الادارية من جهة ومن جهة أخرى نرى انها تتمثل في كفاءة التخطيط والادارة وكفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة او التقييم اذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها. (براق محمد)

3-أبعاد الكفاءات:

قام الباحث ماك كليند بعدة أبحاث، والتي من خلالها أراد توضيح أن القدرات الاكاديمية واختبارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء اثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد تتمثل فيما يلي:

-**المعارف:** وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق، البيع، الموارد البشرية.

-**المؤهلات:** التبين السلوكي عن خبرة ما، مثل: المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة، أو المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية.

-**إدراك الذات:** وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات مثل: إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في الفرقة.

-**الدوافع:** القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل دوافع الانجاز او الانتماء.

وبالنسبة لماك كليند فإن المعارف والمؤهلات توصف بالكفاءات الاساسية حيث كل الافراد في حاجة اليها حتى يكونوا فعالين في اعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات ان تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما

بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى فإنها تندرج فيما اسماء بالكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الاداء المرتفع والاداء المتوسط.

فالكفاءات إذن تُمثل بيانات للسلوكات التي يكون بعض الاشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات وهذه السلوكات قد تكون في الحياة اليومية للعمل أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي الكفاءة من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة. (براق محمد)

ثانياً: مفهوم التميز التنظيمي

1 - تعريف التميز التنظيمي:

يُعد التميز التنظيمي من المفاهيم الحديثة الذي يهتم بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال التي تتطلب التركيز الذهني والعقلي وهناك عدة مفاهيم منها:

هناك مفهوم قديم اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء وهو ببساطة عمل الاشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف. (حافظ، 2019)

أما أبو بكر فقد لخص التميز وتحقيقه من خلال عرض خدمة لم يستطيع القائمون بها تنفيذها ببسر ولا المنافسون تقليدها بسهولة، وذكر مصادر عديدة للوصول إليها من أهمها: الموارد المالية والموارد البشرية والامكانيات التنظيمية؛ اذ احتلت الموارد البشرية الأهمية الكبرى في تحسين استغلال موارد المنظمة وامكانياتها التي تتطلب نوعاً من التفاعل والتكامل فيما بينها حتى يتحقق الهدف المنشود للمنظمة. (حافظ، 2019)

ويعرف كذلك على أنه الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال عمل الاشياء بطريقة صحيحة و بدرجة عالية من الدقة والاحتراف يمكن من خلالها معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة.

وعليه نستنتج مفهوم شامل للتميز التنظيمي هو الحصول على نموذج متكامل في عمل المنظمة لتكون متميزة عن غيرها في زمن يتصف بالتغير والمنافسة، و قد تكون جمعت بين الامكانيات و الموارد لإنجاز الاعمال بطريقة صحيحة التي من خلالها تكون قد حققت انجازات ذات جودة فائقة.

ثالثاً: متطلبات التميز التنظيمي

لكي يتحقق التميز التنظيمي يجب توفير عدة أمور في المنظمة أبرزها:

*التوجه الاستراتيجي وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.

* هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.

* توفر نظام معلومات متكامل بضم آليات لرصد المعلومات وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.

* نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن استقطابهم و توظيفهم و تحفيزهم و تمكينهم و انجاح مساهمهم الوظيفي.

* القيادة الداعمة للتميز حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات التميز و ذلك من خلال قيم و غايات و اهداف المنظمة حيث ان القيادة الفعالة تتولى وضع الاسس و المعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.

*التعليم والتحسين المستمر حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.

* توفر نظام متكامل لتقييم الاداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال والأداء التنظيمي ككل بغرض تقويم الانجازات بالقياس الى الاهداف ومعايير الأداء.

* المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع كالمواطنة الصالحة والسلوك الاخلاقي فلهما اهمية على المدى الطويل لمصلحة المؤسسة .

ولتحقيق التميز يجب أن يلتزم القادة بمجموعة من المبادئ تتجسد في النموذج الأوروبي للتميز هي: التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء واشراكهم في القرار، الابداع والتعليم، القيادة ووحدة الهدف وتطوير الشركات.

3_ أبعاد التميز التنظيمي

سننطلق في هذا الجزء إلى أهم الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة:

1-التميز القيادي: لا يُمكن أن نساوي القيادة مع المفهوم التقليدي للسلطة كونها تتمحور حول القدرة على احداث التأثير على العاملين باستخدام وامتلاك بعض القدرات، إذ تم وصف القيادة بانها "كيفية العمل في الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق اهداف المجموعة والأفراد في آن واحد من خلال استراتيجية و قيادة لها قوة فاعلة" (البارودي، 2015)

و أشار (العلي، 2016) الى الية القيادة فذكر ان القيادة تتألف من الارشاد و الادارة لمجموعة من الافراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الاهداف المرسومة فتشتمل بدورها على التأثير و النفوذ و السلطة القانونية.

فالقائد الاداري على وجه الخصوص لابد ان يتصف ببعض المهارات من أهمها: القدرة على تكوين علاقات عمل فعالة و القدرة على بث روح المنافسة الايجابية بين الافراد لتحفيزهم على طرح الافكار الابداعية فضلا عن ضرورة اعتماد سياسة الباب المفتوح الداعمة للاتصال المباشر بالعاملين مما يسهل تبادل المعلومات بفاعلية. (Borghini, 2013)

2- التميز الاستراتيجي: يتم تطبيقه بشكل عام في المنظمات اذ تعمل على تنفيذ رؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على كافة العاملين و تأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها للمنظمة، و من ثم يتم تطوير السياسات و الخطط والاهداف و العمليات في ضوء ذلك و من المتعارف عليه أنه لتبني الاسلوب الاستراتيجي يحقق العديد من الفوائد أهمها: انه يساعد المنظمة على تحديد خارطة طريق تحدد من خلالها موقعها جغرافية الاعمال في المستقبل ويساهم في زيادة قدرتها و امكانية تحقيق الميزة التنافسية المستمرة و أخيراً يوفر التميز الاستراتيجي فرص مشاركة جميع المستويات الادارية فيها الأمر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة حدوث التغيير و يزيد من فرص التكامل و التجانس بين عمليات المنظمة. (Porter, 2004)

3- تميز الموارد البشرية: يطلق هذا المفهوم على جميع الافراد المنتمين للمنظمة والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وهؤلاء الافراد تعاقبت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات ومكافئات على ان يلتزم هؤلاء في اثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم باستراتيجية المنظمة وأهدافها. وتواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الادارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقيق اهداف المنظمة بأسلوب ناجح ونظراً للتغيير السريع والمتجدد في بيئة العمل توجب اللجوء الى اسلوب التفويض وفسح الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية لاتخاذ القرارات اللامركزية والمشاركة الجماعية والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ليحقق التميز التنظيمي للمنظمة.

يمكن أن نلخص هذا البعد بأن تحقيق التميز التنظيمي من خلال مواردها البشرية يتمحور حول فكرة اساسية وهي السعي الى تحقيق اهداف المنظمة والعاملين في ذات الوقت ويتحقق ذلك عندما تكون الادارة مرتكزة على المشاركة والتفويض والتقدير والتنمية البشرية.

4- تميز العمليات: تسعى المنظمات لتحقيق التفوق في منتجاتها للتنافس في كسب رضا المستفيدين ولا يتم ذلك إلا من خلال اعتمادها أسلوباً يوضح الكيفية التي تتحول مدخلاتها إلى سلع أو خدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل الزبائن المستفيدين وتستخدم الفاعلية إلى درجة تحقيق الأهداف المعبرة عن رسالة المنظمة التي توضح سبب وجودها والأعمال الواجب تنفيذها.

إذ أن فئات المتعاملين مع المنظمة كافة يعدون بمثابة مستهلكين للخدمات وعندما يتم الحصول على خدمة لا تلبي حاجات العاملين أو تحبط من توقعاتهم فإن هؤلاء يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل التميز التنظيمي، فإن ذلك يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت إلى تباطؤ الخدمات مما يتطلب خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور لحل المشاكل والتحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

الأساس في التميز التنظيمي هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها هي سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال إنتاجها للمخرجات المطلوبة "بيانات، قرارات، خدمات داخلية أو خارجية" من مجموعة متنوعة من المدخلات التي بدورها مخرجات لعمليات أخرى.

ويمكن القول أن العمليات هي جميع الأنشطة الداخلية المهمة التي تتميز بها المنظمة تبعاً لمجال عملها وخدماتها ويتم من خلال هذه العمليات مقابلة توقعات و احتياجات جميع الأطراف المعنية، و قد اقترح الموقع الرسمي للمؤسسة الأوروبية للجودة بعض المسائل المعنية على تحديد العمليات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وهي: مناقشة العمليات و الأنشطة مع الموظفين و اجراء مقابلات مع الافراد المتأثرين و المؤثرين في العمليات الادارية او الاستعانة بخدمات مستشار خارجي.

وتحقيق التميز في ادارة المنظمة لعملياتها الادارية يحتاج إلى بعض العناصر المعنية من أهمها ما يلي:
*تصميم ادارة العمليات بطريقة نظامية.

*ادارة فعالة لإدارة عمليات المنظمة وتحديثها وتبسيطها وتحسينها باستمرار.

*تصميم العمليات الضرورية لتلبيتها او تقديم ما يفوقها و الحرص على ادارة و تنمية العلاقات الجيدة معهم و الاخذ بعين الاعتبار حاجات و رغبات المستفيدين.

*الاستعانة بالأبحاث واستطلاعات الراي والتغذية المرتدة من المتعاملين مع المنظمة.

*الثقة والشفافية مع جميع المتعاملين مع المنظمة والحفاظ على سياسة الحوار المبنية عليه، وبناء على ما سبق أن معيار العمليات يعتمد على المعيارين السابقين: القيادة، والموارد البشرية، حيث يقع على

عائق القيادة مسؤولة ادارة العمليات وتصميمها، بينما الموارد البشرية هي التي تمارس وتنفذ هذه العمليات. (حافظ، 2019)

المبحث الثاني: الأبحاث والدراسات السابقة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى سلسلة من الدراسات السابقة التي تتداخل مع موضوع بحثنا حيث تم الاستناد إلى معيار الموثوقية والدرجة العلمية
أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: نبيل حمادي نذيرة راقى، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبايوتيكال.

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق تميز المؤسسة ولقد تم استخدام مراحل تسيير الكفاءات والمتمثلة في استقطاب الكفاءات تقييم الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات ورواتب الكفاءات وتم دراسة تأثير كل من هذه العناصر على معايير التميز، والتي جاء بها النموذج الاوروبي للتميز، وقد تم تحليل المعطيات باستخدام برنامج spss 20.

ومن أهم النتائج التي توصلوا اليها الباحثان ما يلي:

* اهتمام الفرع بموارده وكفاءته البشرية.

* تدريب وتقييم الكفاءات أثر تأثير ايجابي على التميز.

* ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز في الأداء.

الدراسة الثانية: شوشان سهام يحياوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة.

في ظل مختلف التغييرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية، أصبحت الكفاءات تمثل الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات نظرا لما تمتلكه من معارف و مهارات و سلوكيات من شأنها ان ترفع من مستوى الاداء بالمؤسسة و بالتالي تكون السباقة لتحقيق التميز، نهدف من خلال هذه الدراسة للتعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بشركة الاسمنت عين توتة-باتنة، و من اجل الوصول لأهداف البحث تم استخدام منهج دراسة الحالة المدعم باستبانة وزعت على عينة من الاطارات بالشركة و قد توصل من خلال هذه الدراسة الى نتائج تحقق اغلب فرضيات الدراسة و التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تسيير الكفاءات بمختلف أبعادها و الأداء المتميز.

الدراسة الثالثة: سمير سليمان عبد الجمل، راس المال البشري و دوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا.

هدفت الدراسة للتعرف على مكونات راس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، وفقا لمتغيرات: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع البنك. فاتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي تتكون عينة الدراسة من 51 عامل في البنوك يعملون في خمسة بنوك في مدينة دورا، تم استخدام استبيان مكون من خمسة مجالات و 26 فقرة منها 13 فقرة لقياس مكونات راس المال البشري 13 فقرة لقياس واقع التميز المؤسسي، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

*واقع رأس المال البشري مرتفع جدا في البنوك.

*عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في دور راس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة من حيث النوع الاجتماعي و العمر و المؤهل العلمي في حين ظهرت نتائج تؤكد على وجود فروق ذات دلالة احصائية في دور راس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة و لصالح من كانت خبرتهم 15 سنة فما فوق.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- تعزيز الخبرة العملية للعاملين في البنوك من خلال التدوير الوظيفي
- زيادة التركيز على العاملين الجدد من خلال تدريبهم ومدتهم بالخبرات اللازمة.
- ايلاء المزيد من الاهتمام بالعاملين في البنوك لما لهم من دور فعال في تحقيق التميز المؤسسي وخصوصا في ظل تعدد البنوك واشتداد حدة المنافسة بينها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

Musa Salameh Al-Lozi, Reham Zuhier Qasim Almomani, Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary; Impact of talent management on achieving organizational excellence in arab potash company in jordan.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن، واستراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في (توظيف المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجية التعاقب الوظيفي أو تخطيط الاستبدال الوظيفي)، والتميز المؤسسي تتمثل في ثلاثة أبعاد (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمات، التميز في إدارة العمليات).

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين على مختلف المستويات العاملين في شركة البوتاس العربية في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المقدّر بـ (223) مستجيباً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان استخدم أداة رئيسية لجمع البيانات تم تطويرها على يد نخبة من الباحثين والكتاب في مجال متغيرات الدراسة. تم استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية مثل المتوسط والانحراف المعياري وعينة واحدة واختبار الانحدار المتعدد وتحليل المسار. أظهرت النتائج أن توظيف المواهب واستراتيجية التعاقب الوظيفي أو تخطيط الاستبدال الوظيفي كان له أثر كبير وإيجابي على التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية في الأردن ، وبناءً على نتائج الدراسة ، يوصي الباحث المدير ومتخذي القرار في شركة البوتاس العربية في الأردن. لرعاية المبدعين والموهوبين ، وتوفير المعامل ومراكز البحث العلمي بمقر الشركة بالبحر الميت ، وتخصيص جزء من الميزانية لتمويل بعض الأفكار الابتكارية لموظفي الشركة لتشجيعهم.

الدراسة الثانية:

The impact of human resources strategies on achieving organizational excellence, an applied study on the pharmaceutical companies sector in JORDAN

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي على شركات الدوية الاردنية و اعتمدت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات و تصنيفها ، من خلال تصميم استبانة اعدت لغرض جمع البيانات من المستجيبين ليتم فيما بعد تحليلها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية و شملت الدراسة العاملين في الوظائف القيادية في شركات الادوية الأردنية، تم

توزيع (195) استبيان على مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الاستبيانات المستردة 185 استبيان جميعها صالحة للتحليل الاحصائي و بنسبة 95 بالمئة، توصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (التوظيف، التدريب، التعويضات، إدارة الاداء) على تحقيق التميز التنظيمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) . عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويضات) على أبعاد التميز التنظيمي (التوظيف، التدريب، التعويضات، إدارة الاداء) وأوصت الدراسة بما يلي: الاهتمام بالعنصر البشري من حيث التطوير والتدريب، وضع نظام عادل للحوافز والتعويضات يشجع العاملين على التميز، الاستماع لمشاكل العاملين وحلها، تحسين جودة بيئة العمل.

ثالثا: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

1: أوجه الاختلاف:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	الأسلوب
2021_2020	2019_2017	من حيث الزمان
البيئة الجنوبية الجزائرية	البيئة العربية والغربية	من حيث المكان
مؤسسة تعليمية-جامعة أدرار	مؤسسات صناعية وحكومية	بيئة الدراسة
متغيرين تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي	البعض منها تناول الجانب الاول و ربطه بمتغيرات اخرى	من حيث متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة

2- أوجه التشابه:

- كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة يشتركان في اثرء الجانب النظري للمتغيرين.
- توافق في المنهج المستخدم باعتباره الملائم
- تشابه في الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة كأداة للحصول على المعلومات

- خلاصة الأدبيات النظرية:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الإطار النظري يمكن القول أن تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي أحد الجوانب التي يجب أن تحظى باهتمام كبير في المؤسسات، وأن نقطة الانطلاق الحقيقية في تسيير الكفاءات تكمن في تطوير الموارد البشرية و الاهتمام بها في المجال، وعليه أن تحقيق التميز التنظيمي

هو أحد التحديات التي تواجهها مؤسسات اليوم، وذلك لتنوع مواردها واختلافها ومن أجل تحقيقها يجب التخلي عن السياسات الهدامة وتبني سياسات تتسم بالدعم و التطور التكنولوجي بما يضمن الاستمرارية والفعالية في الأمد البعيد، وهذا ما يؤدي إلى خلق تميز تنظيمي وعلى جميع الأصعدة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بجامعة
أحمد دراية بأدرار

تمهيد:

بعد التطرق الى الاسس النظرية والإطار المفاهيمي لمفهوم تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي، يأتي هذا الفصل كتطبيق للدراسة النظرية حيث نسعى من خلاله الى تحقيق الهدف الاساسي من الدراسة والمتمثل في الكشف عن دور تسيير الكفاءات في تحسين التميز التنظيمي بجامعة ادرار. حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين، تناول الفصل الاول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، اما المبحث الثاني فتناول عرض وتحليل النتائج المتوصل اليها، واختبار الفرضيات واثبات صحتها من عدمها والاجابة بشكل نهائي على الاشكالية موضوع الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يتضمن هذا المبحث على التعريف بمجتمع عينة الدراسة والإشارة الى وحدة المعاينة و نموذج الدراسة و الادوات المستخدمة، بما في ذلك أدوات تحليل البيانات و المعالجة الاحصائية و تم التطرق لهم على النحو التالي:

المطلب الأول: طريقة الدراسة**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة "جامعة أدرار"****1- مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين المتواجدين في جامعة أحمد دراية بأدرار.

1.1- تقديم جامعة أدرار

جامعة احمد دراية مؤسسة علمية ذات طابع علمي ، ثقافي و مهني ، تتمتع بشخصية معنوية و استقلال مالي ، تابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، تعتبر صرح علمي و ثقافي و رمز اشعاع فكر يجمع بين ضخامة المنشأة و رصانة المنهج و يساعدها على تحقيق وظيفتها الاساسية و هي الاداء البيداغوجي الجيد و البحث العلمي الهادف لضمان امداد المنهج بكفاءات و يد عاملة تستجيب للمقاييس الدولية و تسهل الاندماج في المحيط الاجتماعي تقع جامعة احمد دراية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 6 المنطقة الصناعية ادرار على بعد حوالي 2 كم عن مقر الولاية ، تضم خمس كليات ، كل كلية تضم مجموعة من التخصصات التي تمكن الطالب من الوصول الى رغبته تعتمد الجامعة نظام ل.م.د الجديد الذي يعطي الطالب الحق بدراسة ثلاث سنوات ليسانس و سنتين ماستر و ثلاث سنوات دكتوراه

1-2 أهداف جامعة أدرار

- تلبية احتياجات التكوينات وفقا لمتطلبات سوق العمل و التنمية محليا و وطنيا.
- تشجيع الانتاج العلمي.
- تشجيع الابداع العلمي و التكنولوجي و تثمين نتائجهما.

- تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي بالجامعة.
- خلق علاقات تعاون وتبادل علمي مع مختلف الجامعات و هيئات البحث العلمي وطنياً و دولياً.

2_ وحدة المعاينة

تتضمن وحدة الدراسة العاملين (اساتذة ،اساتذة مساعدين ،اداريين) المتواجدين في الكليات الخمس بالجامعة و تم توزيع الاستبيان على هذه العينة بغية الحصول على بيانات و معلومات من اجل تحقيق هدف الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة

يتمثل حجم المجتمع المبحوث في جميع أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة أدرار البالغ عددهم 70 أستاذ وتم تأكيد أن العينة تناسب مع المجتمع وفق المعادلة التالية:
 ➤ بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون:

تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية (شكيب بشماني، 2014، صفحة 90):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

n : حجم العينة

N : حجم مجتمع الدراسة والذي يبلغ 70

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (99 %) و بذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

d : نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبر في حدود (1 %).

p : نسبة وجود الظاهرة والخاصية والمحايدة حيث اعتمدت بـ (50 %).

بالتعويض في المعادلات السابقة باتخاذ حجم المجتمع 70 نجد أن حجم العينة يقدر بـ: " 60 " أي بنسبة 86.66 % من حجم المجتمع، وتم توزيعه 60 استبيانة حسب عدد أفراد العينة ومجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع 45 استبيانة، وبعد فحص الاستبيانات تم قبول 45 استبيانة لصلاحيتها للدراسة وبذلك يصبح عدد الاستبيانات التي سوف تخضع لعملية التحليل الإحصائي هو 45 استبيان أي بنسبة 86.53 % من مجموع الاستبيانات الموزعة من مجتمع الدراسة.

الجدول رقم(01): عدد الاستثمارات المستخدمة

النسبة %	العدد	الاستبانة
100%	70	حجم المجتمع
85.71% من حجم المجتمع	60	الاسبيانات الموزعة (العينة)
64.28 % من حجم العينة	45	الاستبيانات المسترجعة

الاستبيانات الصالحة للدراسة	45	64.28 % العينة المدروسة
-----------------------------	----	-------------------------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (23 * spss)

ثالثاً: متغيرات الدراسة

من أجل الإجابة على اشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية لها فإن متغيرات الدراسة تتمثل في:

_ المتغير المستقل: تسيير الكفاءات

_ المتغير التابع: التميز التنظيمي

المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وقد تم تقسيمه إلى جزئين وهما:

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
 - الجزء الثاني: يتضمن محاور الدراسة وبدوره ينقسم إلى محورين:
- _ المحور الأول: يتضمن المتغير المستقل وهو تسيير الكفاءات بأبعاده الأربعة (المعارف، المؤهلات، إدراك الذات، الدوافع)

_ المحور الثاني: يتضمن المتغير التابع وهو التميز التنظيمي بأبعاده الأربعة (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات)

ثانياً: قياس أداة الدراسة

و قد تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي، الإجابة تتراوح بين (1_5) وذلك حسب الدرجات التالية:

الجدول رقم (2) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطلبة

1- الأدوات الإحصائية:

من أجل تسهيل عملية التحليل الإحصائي وبعد التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان قمنا بتجميع البيانات المحصلة ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (23 * spss).

❖ برنامج spss: هو برنامج "يستخدم في إدخال البيانات المختلفة وإجراء الحسابات الإحصائية عليها واستخراج رسومات بيانية إحصائية مستخدماً أوامر شريط القوائم ومربعات الحوار"، وكلمة spss هي الاختصار للتسمية الكاملة للبرنامج « Statistical Package for Social Sciences »

- المرادفة في اللغة العربية "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية". (الزعيبي و الطلافحة، 2000، صفحة 03)
- وبالنسبة لجمع وتبويب المعلومات عن عينة الدراسة قمنا بإعدادها في جداول، وبالنسبة لإجابات أفراد العينة تم تجميعها وتبويبها من برنامج SPSS الذي يحتوي مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تستخدم في التحليل الجيد للمخرجات الحاسوبية وفي هذه الدراسة ارتكزنا على الأدوات الإحصائية التالية:
- ❖ **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبانة.
 - ❖ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة.
 - ❖ **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو الجذر التربيعي للتباين، وهو أيضا من أدوات حساب تشتت البيانات. (غيث البحر و التتجي، 2014، صفحة 15) ويقاس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي
 - ❖ **المتوسط الحسابي (Mean):** هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة مساويا لمجموع القيم الأصلية ويرمز له برمز X.
 - ❖ **معامل ارتباط سبيرمان:** استعمل هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
 - ❖ **معامل الانحدار الخطي:** استعمل هذا الاختبار للتنبؤ باستخدام تسيير الكفاءات كألية لتحقيق التميز التنظيمي.
 - ❖ **المدى:** لمعرفة الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8)، وبذلك نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة مستوى الاستجابة	مجال المتوسط و الأهمية النسبية	درجة الموافقة
<ul style="list-style-type: none"> • منخفضة جداً • منخفضة • متوسطة • مرتفعة • مرتفعة جداً 	<ul style="list-style-type: none"> • من 1 إلى 1.8 • من 1.81 إلى 2.6 • من 2.61 إلى 3.4 • من 3.41 إلى 4.2 • من 4.21 إلى 5 	<ul style="list-style-type: none"> • لا أوافق بشدة • لا أوافق • غير متأكد • أوافق • أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

2- صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فيقصد به أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المحصل عليها من العينة الأولى.

2-1- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة نستخدم: معامل ألفا كرونباخ وبحسب وفق المعادلة التالية (جولي بلانت ; خالد العامري، 2009، صفحة 206):

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

حيث: K عدد الأسئلة

σ_{yi}^2 الانحراف المعياري لإجابات السؤال i

σ_x^2 الانحراف المعياري لكل الإجابات (إجابات جميع الأسئلة)

من خلال إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة " ألفا - كرونباخ " لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الثبات الكلي للاستبانة إضافة إلى الثبات الكلي للمحاور الاستبانة .

الجدول رقم (03) معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الإستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات
الثبات الكلي للمحور الأول تسيير الكفاءات	16	0.923
الثبات الكلي للمحور الثاني التميز التنظيمي	16	0.816
الثبات الكلي للإستبانة	32	0.917

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يبين الجدول رقم(03) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، إذ بلغت 0.923 بالنسبة لمحور تسيير الكفاءات، 0.816 بالنسبة لمحور التميز التنظيمي، كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.917 وهو معامل مرتفع جدا مما يدل على ثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ونستنتج لو تم توزيعها مرة أخرى لأعطت نفس النتائج لنفس العينة أو الفئة، ومنه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان وقدرته على تحقيق أهداف الدراسة.

2-2-الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة في قياس واختبار الفرضيات الموضوعية أساس الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آراءهم

والتحقق من مدى ملائمة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة، وبلغ عدد المحكمين (03)، كما تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة تشكيل بعض العبارات والفقرات وفقاً للتعديلات المطلوبة، بشكل يضبط التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها، حيث تحقق الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01).

2-3 الصدق التطبيقي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على بيانات العينة الكلية، حيث تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه ضمن محاور الاستبانة، وتم الاقتصار على رقمين بعد الفاصلة، وهذا ما تبينه الجداول الموالية لمعاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المتغير المستقل (تسيير الكفاءات) والمتغير التابع (التميز التنظيمي).

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور تسيير الكفاءات بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
1	ممارستي لأي مهنة في الجامعة تتطلب جملة من المعارف النظرية والتطبيقية	0.715**
2	اكتسابي لمعارف حول البيئة الداخلية والخارجية للجامعة عن طريق الخبرة و المسار المهني	0.778**
3	تُساهم الجامعة بدعم سلوك المعرفة بين الموظفين	0.750**
4	تشجعتني الجامعة على الابتكار من خلال الاهتمام بمعارفي الجديدة	0.922**
5	أحرص على عرض جميع مؤهلاتي المتحصل عليها	0.675**
6	أستخدم مؤهلاتي العلمية دون تقييد	0.616**
7	أشغل في منصب ملائم لمؤهلاتي العلمية	0.883**
8	أدير اجتماعاتي بطريقة فعالة و مميزة نسبة لمؤهلاتي و خبرتي العلمية و الوظيفية	0.705**
9	أحرص على المبادرة في تأسيس علاقات مع زملائي في العمل	0.788**
10	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية و اودي عملي على اكمل وجه	0.900**
11	أقبل القيام بمهام إضافية و ارحب بالنقد البناء الموجه لي	0.745**
12	أتعامل مع رئيسي و زملائي الموظفين بكل احترام و ثقة	0.591**
13	أتحلى بالموضوعية وعدم التحيز لجهة معينة في وظيفتي	0.640**
14	أعمل على تحقيق الاهداف بتفوق	0.692**
15	أساهم في المساعدة على تطوير البيئة الداخلية للجامعة	0.623**
16	أتحفزني الدورات تدريبية على زيادة كفاءتي في للعمل	0.407**

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يبين الجدول رقم (04) أن معاملات ارتباط فقرات المحور الاول تسيير الكفاءات تتراوح بين 0.715 و0.90، وكانت جميع معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين السابقتين ذكرهما وذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية (0.01) ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور تسيير الكفاءات مع الدرجة الكلية له. هذا ما يوضحه الملحق رقم (04).

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور التميز التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
01	أشارك زملائي كفريق في اتخاذ قرارات تساعد على تحقيق الأهداف بالجامعة	0.689**
02	أبث روح المنافسة تحفيز زملائي و	0.737**
03	اتصالي المباشر مع العاملين يسهل تبادل المعلومات و طرح افكار جديدة	0.648**
04	اهتم بمنصبي في الجامعة التي اعمل فيها	0.471**
05	اضع خطة استراتيجية يتحدد من خلالها مستقبل الجامعة	0.225**
06	تعمل جامعتنا على تطوير المكتبة و تزويدها بالكتب الحديثة	0.713**
07	تملك جامعتنا مختبرات تعليمية حديثة و مختبرات بحثية	0.746**
08	تسعى الجامعة إلى تحسين خدمات مكتبة الجامعة الالكترونية و ادخال التكنولوجيا الحديثة فيها و ربطها بمصادر المعرفة العالمية	0.568**
09	تهتم الجامعة بالموظف من حيث التطوير و التدريب	0.577**
10	تعتمد الجامعة نظام عادل للتحفيزات و التعويضات لتشجيع الموظفين على التميز	0.907**
11	تقوم الخدمات الجامعية بمساعدة الموظفين في مشاكلهم مع ايجاد حلول لها و تحسين جودة بيئة العمل	0.835**
12	تفسح جامعتنا الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية لاتخاذ القرارات اللامركزية و المشاركة الجماعية	0.767**
13	اناقش العمليات و الانشطة مع الموظفين في الجامعة	0.719**
14	اتبث الثقة و الشفافية مع الحفاظ على سياسة الحوار بيني و بين الموظفين و الجامعة	0.605**
15	املك فرصة اكبر في مجال التكوين و التدريب	0.835**
16	تحفزني الجامعة على الابداع و اشراكي في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل و تحسين الجودة و ذلك لأجل تحقيق الاداء المتميز	0.784**

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يُبين الجدول رقم (05) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني التميز التنظيمي والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين من خلاله أن معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.689 للفقرة الأولى و 0.784 للفقرة السادسة عشر أن معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور التميز التنافسي مع الدرجة الكلية له. هذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات والبيانات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغيرين المستقل والمتغير التابع بجامعة أحمد دراية بأدرار، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات الشخصية في جامعة أحمد دراية بأدرار.

الفرع الأول: وصف الخصائص الشخصية للعينة

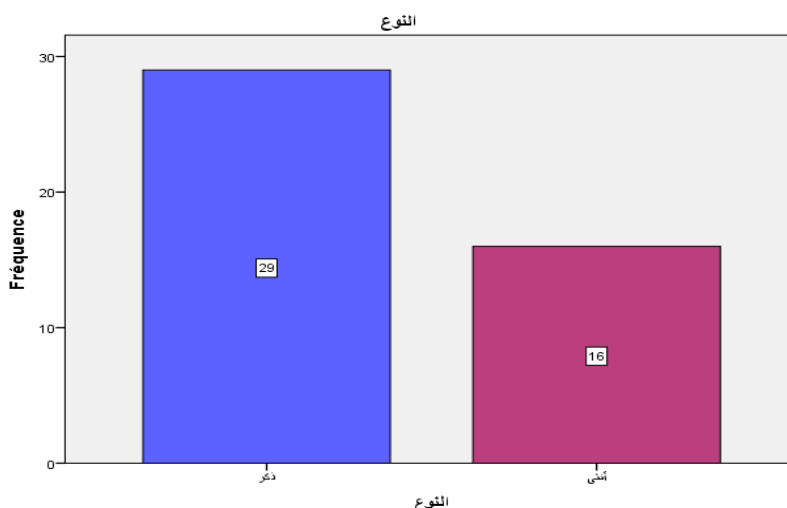
01-توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	29	% 64.4
	أنثى	16	% 35.6
المجموع		45	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

الشكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

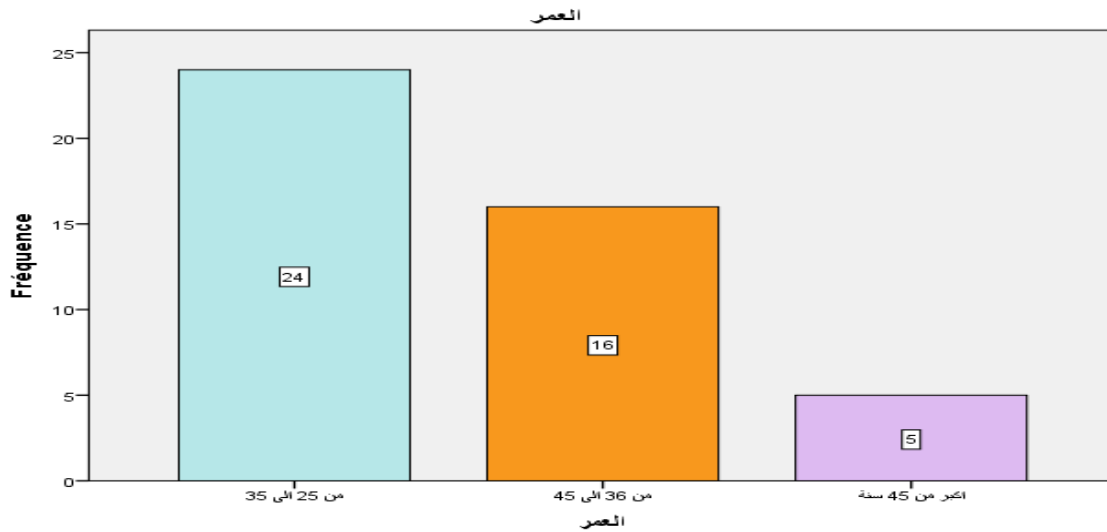
تتكون العينة من 45 فرداً، منهم 29 ذكور و 16 إناث كما يظهر الجدول رقم (05) المتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، في حين بلغت نسبة الذكور 64.4 % و نسبة الإناث 35.6 % من إجمالي العينة وهذا ما يبينه الملحق رقم (06).

02-توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)	من 25 سنة الى 35	24	53.3 %
	من 36 إلى 45 سنة	16	35.6 %
	أكثر من 45 سنة	05	11.1 %
المجموع		45	100 %

الشكل رقم(03): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

يوضح الجدول رقم (07) توزيع عينة حسب متغير العمر، ويظهر أن العاملين في المؤسسة موزعين ضمن مختلف الفئات العمرية وأن معظم أعمارهم تتراوح من فئة من 25 إلى 36 سنة بنسبة 53.3 % أي ما يعادل 24 فرداً يعني الفئة الشبابية، تليها فئة العمر من 36 إلى 45 سنة بنسبة 35.6 % أي ما يعادل 16 فرداً، وكذلك فئة العمر 45 سنة فما فوق بنسبة 11.1 % ما يعادل 05 أفراد، هذا التوزيع يعزى إلى وجود فرصة تكافؤ بين أصغر فئة عمرية مع مجموع الفئات الأخرى لمحاولة إعطاء

فرصة للفئة الشبابية من أجل تطوير قدراتهم والمحافظة على التوازن السلمي العمري وهذا ما يبينه الملحق رقم(06).

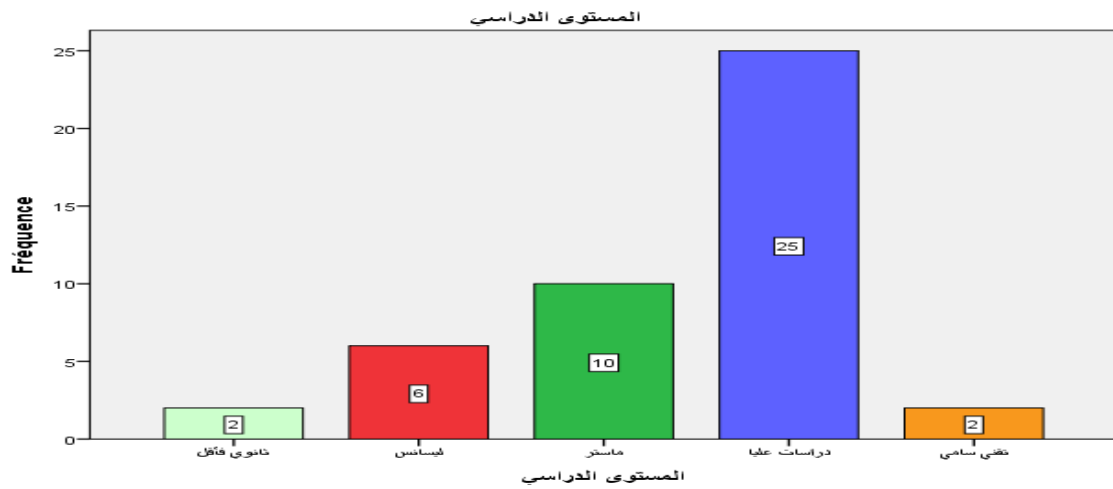
03-توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	02	% 4.4
	تقني سامي	2	% 4.4
	جامعي (ليسانس)	6	% 13.3
	جامعي ماستر	10	% 22.2
	دراسات عليا	25	% 55.6
المجموع		45	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

يُظهر الجدول رقم(08) أن فئة العمال ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا هم الفئة الغالبة بمقدار (25) عامل، ما يشكل نسبة 55.6 %، بينما تليها فئة العمال ذوي المستوى التعليمي ماستر بـ (10) عامل وهو ما يشكل نسبة 22.2%، فيما تأتي فئة العمال ذوي المستوى التعليمي ليسانس في المرتبة الثالثة بـ (6) عمال بنسبة 13.3%، أما فئة العمال ذوي المستوى تقني سامي و ثانوي فأقل احتلتا آخر مرتبة بمقدار (02) عمال، ما يشكل نسبة 4.4 % من إجمالي العينة المدروسة هذا ما يوضحه الملحق رقم(06).

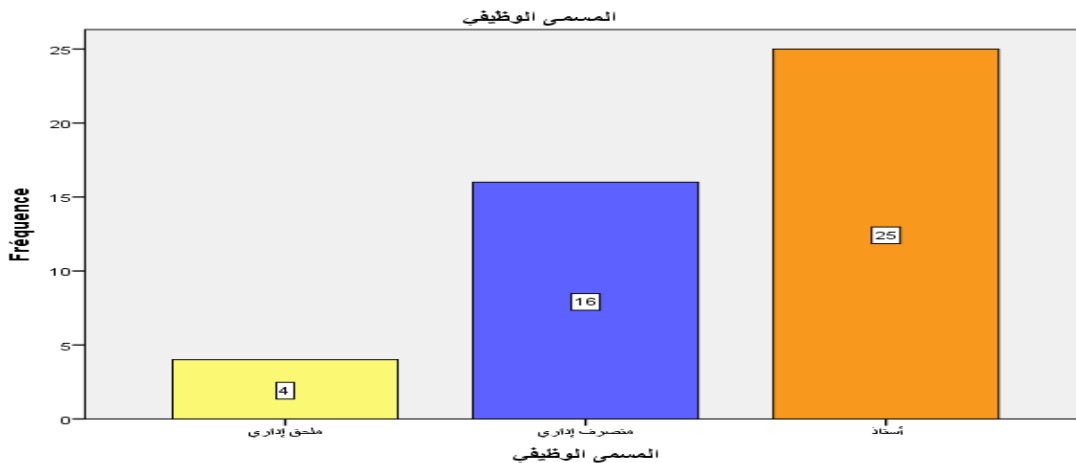
04-توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	استاذ	25	% 55.6
	متصرف	16	% 35.6
	ملحق اداري	04	% 8.9
المجموع		45	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

يُظهر الجدول رقم(09) أن فئة الاستاذ هم الفئة الغالبة بمقدار (25) استاذ، ما يشكل نسبة 55.6 %، بينما تليها فئة متصرف اداري بـ (16) عامل وهو ما يشكل نسبة 35.6 %، فيما تأتي فئة ملحق اداري

آخر مرتبة بمقدار (04) عمال، ما يشكل نسبة 8.9 % من إجمالي العينة المدروسة هذا ما يوضحه الملحق رقم(06).

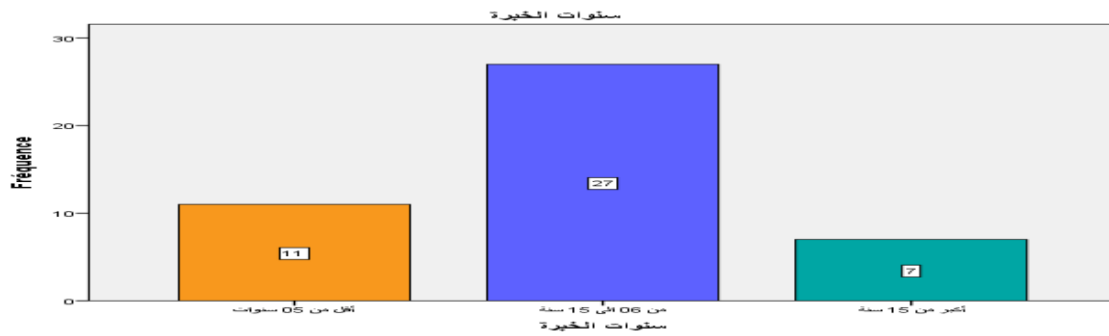
01- توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	% 24.4
	من 6 إلى أقل من 15 سنة	27	% 60
	15 سنة فما فوق	7	%15.6
المجموع		45	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

يبين الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المجال، حيث أن الفئة الغالبة فئة العاملين 6 إلى أقل من 15 سنوات يبلغ عددهم 27 و يمثلون نسبة 60% ، تليها فئة العمال ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ب(11) عامل يمثلون نسبة 24.4 % وأخيرا فئة أكبر من 15 سنوات البالغ عددهم (07) عامل بنسبة 15.6% من إجمالي عينة الدراسة هذا يوضحه الملحق رقم(06).

02- توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع المنصب:

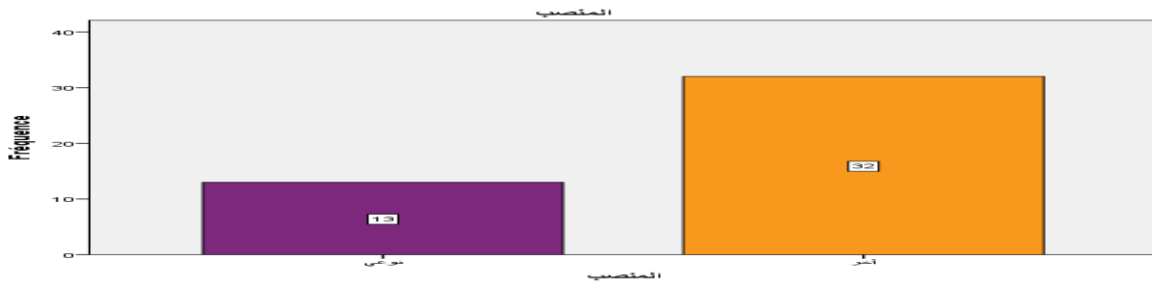
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع المنصب

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المنصب	نوعي	13	% 28.9

32	71.1 %	اخر
45	100 %	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع المنصب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 23)

يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب في المجال، حيث أن الفئة الغالبة فئة المنصب اخر يبلغ عددهم 32 و يمثلون نسبة 71.1% ، تليها فئة المنصب نوعي يبلغ عددهم 13 و يمثلون نسبة 28.9%

الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد تسيير الكفاءات

لمعرفة واقع تسيير الكفاءات في جامعة ادرار سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور تسيير الكفاءات ، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة لهذا المحور والمتمثلة في:

- ☒ بعد المعارف .
- ☒ بعد المؤهلات.
- ☒ بعد ادراك الذات.
- ☒ بعد الدوافع.

1- نتائج تحليل بعد المعارف.

الجدول رقم (12): استجابة أفراد الدراسة لبعء المعارف حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	2	1.14	3.84	1 ممارستي لأي مهنة في الجامعة تتطلب جملة من المعارف النظرية و التطبيقية
مرتفعة	1	0.98	3.88	2 اكتسابي لمعارف حول البيئة الداخلية والخارجية للجامعة عن طريق الخبرة و المسار المهني
متوسطة	4	1.01	3.28	3 تُساهم الجامعة بدعم سلوك المعرفة بين الموظفين
متوسطة	3	1.20	3.31	4 تشجعتني الجامعة على الابتكار من خلال الاهتمام بمعارفي الجديدة
متوسطة	03	0.95	3.33	بعد المعارف

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يظهر من خلال الجدول رقم (12) نتائج تحليل بعد المعارف، حيث اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة الملحق رقم (07)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.33) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة وهو ما يشير إلى مدى توفير المعارف في جامعة اردار

2- نتائج تحليل بعد المؤهلات:

الجدول رقم (13): استجابة أفراد الدراسة لبعء المؤهلات حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	3	1.17	3.57	5 احرص على عرض جميع مؤهلاتي المتحصل عليها
متوسطة	2	1.15	3.64	6 استخدم مؤهلاتي العلمية دون تقييد
مرتفعة	1	1.20	3.66	7 اشتعل في منصب ملائم لمؤهلاتي العلمية
مرتفعة	4	1.25	3.26	8 أدير اجتماعاتي بطريقة فعالة و مميزة نسبة لمؤهلاتي و خبرتي العلمية و الوظيفية

متوسطة	02	0.75	3.38	بعد المؤهلات
--------	----	------	------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يظهر من خلال الجدول رقم (13) نتائج تحليل بعد المؤهلات، حيث اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة الملحق رقم(07)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.38) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة وهو ما يشير إلى مدى استخدام المؤهلات في جامعة أدرار.

3-نتائج تحليل بعد إدراك الذات:

الجدول رقم (14): استجابة أفراد الدراسة لبعء إدراك الذات حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	3	1.15	3.93	أحرص على المبادرة في تأسيس علاقات مع زملائي في العمل
متوسطة	2	1.11	4.06	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية و اودي عملي على اكمل وجه
منخفضة	4	0.90	3.68	أقبل القيام بمهام إضافية و ارحب بالنقد البناء الموجه لي
منخفضة	1	0.58	4.55	اتعامل مع رئيسي و زملائي الموظفين بكل احترام و ثقة
متوسطة	04	0.85	2.87	بعد ادراك الذات

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يظهر من خلال الجدول رقم (13) نتائج تحليل بعد إدراك الذات، حيث اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة الملحق رقم(07)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.87) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة وهو ما يشير إلى مدى إدراك الذات بجامعة أدرار.

4-نتائج تحليل بعد الدوافع:

الجدول رقم (15): استجابة أفراد الدراسة لبعء الدوافع حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	2	0.98	3.97	13 أتحدى بالموضوعية وعدم التحيز لجهة معينة في وظيفتي
مرتفعة	1	0.72	4.13	14 أعمل على تحقيق الاهداف بتفوق
مرتفعة	3	0.59	3.91	15 أساهم في المساعدة على تطوير البيئة الداخلية للجامعة
متوسطة	4	0.75	3.73	16 تحفزي الدورات تدريبية على زيادة كفاءتي في للعمل
مرتفعة	01	0.81	3.53	بعد الدوافع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يظهر من خلال الجدول رقم (15) نتائج تحليل بعد الدوافع حيث اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة الملحق رقم (07)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.53) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يشير إلى مدى استخدام الدوافع بجامعة ادرار

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد التميز التنظيمي:

سنقوم بهذا التحليل لمعرفة مستويات التميز التنظيمي المحقق بجامعة ادرار من وجهة نظر العاملين، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور التميز التنظيمي. وذلك وفقاً للأبعاد المكونة لهذا المحور والمتمثلة في:

❖ بعد التميز القيادي.

❖ بعد التميز الاستراتيجي.

❖ بعد تميز الموارد البشرية.

❖ بعد تميز العمليات.

1- نتائج تحليل بعد التميز القيادي:

الجدول رقم (16): استجابة أفراد الدراسة لبعد التميز القيادي حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	2	0.63	4	1 أشارك زملائي كفريق في اتخاذ قرارات تساعد على تحقيق الأهداف بالجامعة
منخفضة	4	0.80	3.75	2 أبت روح المنافسة تحفيز زملائي و

متوسطة	3	0.66	3.91	اتصالي المباشر مع العاملين يسهل تبادل المعلومات و طرح افكار جديدة	3
مرتفعة	1	0.65	4.02	اهتم بمنصبي في الجامعة التي اعمل فيها	4
متوسطة		0.97	3.05	بعد التميز القيادي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يظهر من خلال الجدول رقم (16) نتائج تحليل بعد التميز القيادي ، حيث اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة الملحق رقم(07)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.05) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة وهو ما يشير إلى مستوى التميز القيادي بجامعة ادرار

2-نتائج تحليل بعد التميز الاستراتيجي:

الجدول رقم (17): استجابة أفراد الدراسة لبعيد التميز الاستراتيجي حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفعة	3	0.64	3.35	اضع خطة استراتيجية يتحدد من خلالها مستقبل الجامعة	5
مرتفعة	1	0.78	3.55	تعمل جامعتنا على تطوير المكتبة و تزويدها بالكتب الحديثة	6
مرتفعة	2	0.86	3.40	تملك جامعتنا مختبرات تعليمية حديثة و مختبرات بحثية	7
مرتفعة	4	0.81	3.28	تسعى الجامعة إلى تحسين خدمات مكتبة الجامعة الالكترونية و ادخال التكنولوجيا الحديثة فيها و ربطها بمصادر المعرفة العالمية	8
مرتفعة		0.77	3.87	بعد التميز الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يظهر من خلال الجدول رقم (17) نتائج تحليل بعد المرونة ، حيث اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة الملحق رقم(07)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.87) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يشير إلى مدى التميز الاستراتيجي بجامعة ادرار

3-نتائج تحليل بعد تميز الموارد البشرية:

الجدول رقم (18): استجابة أفراد الدراسة لبعد تميز الموارد البشرية حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	1	0.73	3.15	09 تهتم الجامعة بالموظف من حيث التطوير و التدريب
مرتفعة	4	1.04	2.66	10 تعتمد الجامعة نظام عادل للتحفيز و التعويضات لتشجيع الموظفين على التميز
متوسطة	3	1.06	2.77	11 تقوم الخدمات الجامعية بمساعدة الموظفين في مشاكلهم مع ايجاد حلول لها و تحسين جودة بيئة العمل
متوسطة	2	0.92	3.00	12 تفصح جامعتنا الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية لاتخاذ القرارات اللامركزية و المشاركة الجماعية
متوسطة		0.88	3.30	بعد تميز الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يظهر من خلال الجدول رقم (18) نتائج تحليل بعد تميز الموارد البشرية، حيث اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة الملحق رقم(07)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.30) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة وهو ما يشير إلى مستوى تميز الموارد البشرية بجامعة أدرار.

4-نتائج تحليل بُعد تميز العمليات

الجدول رقم (19): استجابة أفراد الدراسة لبعد تميز العمليات حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	2	0.91	3.42	13 اناقش العمليات و الانشطة مع الموظفين في الجامعة
متوسطة	1	1.01	3.57	14 اتبع الثقة والشفافية مع الحفاظ على سياسة الحوار بيني وبين الموظفين والجامعة
مرتفعة	3	1.17	3.26	15 املك فرصة أكبر في مجال التكوين والتدريب
متوسطة	4	0.86	3.24	16 تحفزني الجامعة على الابداع و اشراكي في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل و تحسين الجودة و ذلك لأجل تحقيق الاداء

				التميز
متوسطة		0.83	3.29	بعد تميز العمليات

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

يظهر من خلال الجدول رقم (19) نتائج تحليل بعد تميز العمليات ، حيث اشتمل على (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة الملحق رقم(07)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.29) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يشير إلى مستوى تميز العمليات بجامعة أدرار.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: H_1 توجد علاقة بين تسيير الكفاءات و التميز التنظيمي بجامعة أحمد دراية بأردار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%.

الجدول رقم (20): معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة وأبعاد كل محور

مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الثاني التميز التنظيمي	معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الأول تسيير الكفاءات	البيان
0.00	0.526**	0.808**	بعد المعارف
	0.458**	0.740**	بعد المؤهلات
	0.413**	0.929**	بعد ادراك الذات.
	0.463**	0.851**	بعد الدوافع.
	0.443**	1.000**	المحور الأول تسيير الكفاءات
	0.473**	0.462**	بعد التميز القيادي .
	0.584**	0.008**	بعد التميز الاستراتيجي.
	0.818**	0.151**	بعد تميز الموارد البشرية.

	0.775**	0.576**	بعد تميز العمليات.
	1.000**	0.443**	المحور الثاني التميز التنظيمي

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23)

من خلال الجدول رقم (20) الذي يظهر معامل ارتباط سبيرمان الخاص بمتغيرات الدراسة حيث نجد أن معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي قد بلغ **0.443** بصفة طردية شبه قوية، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " $0.01 < 0.00$ ". على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد علاقة بين تسيير الكفاءات و التميز التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% هذا ما يوضحه الملحق رقم(08).

1-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) إلى أن معامل الارتباط لبعده المعارف قد بلغ **0.526** بصفة طردية متوسطة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " $0.01 < 0.000$ " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_{0-1} و نقبل الفرضية البديلة H_{1-1} التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعد المعارف و التميز التنظيمي بجامعة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%، هذا ما يوضحه الملحق رقم(08).

2-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) إلى أن معامل الارتباط لبعده المؤهلات قد بلغ **0.458** بصفة طردية متوسطة ، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " $0.01 < 0.00$ " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_{0-2} و نقبل الفرضية البديلة H_{1-2} التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعد المؤهلات و التميز التنظيمي بجامعة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم(08).

3-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) إلى أن معامل الارتباط لبعده ادراك الذات قد بلغ **0.413** بصفة طردية متوسطة ، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " $0.01 < 0.00$ " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_{0-3} و نقبل الفرضية البديلة H_{1-3} التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعد ادراك الذات و التميز التنظيمي بجامعة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم(08).

4-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) إلى أن معامل الارتباط لبعد الدوافع قد بلغ **0.463** بصفة طردية متوسطة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " **0.00 < 0.01** " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_{0-4} و نقبل الفرضية البديلة H_{1-4} التي نفترض أنه توجد علاقة بين بعد الدوافع و التميز التنظيمي بجامعة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم(08).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية يجب المرور بدراسة الانحدار في مستوى تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي بجامعة احمد دراية بأدرار وفق الآتي:

الجدول رقم 21 : نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تسيير الكفاءات على تحقيق التميز التنظيمي

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deux ajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
0.520 ^a	0.270	0.253	0.39220

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

الجدول رقم 22: نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر تسيير الكفاءات على تحقيقي التميز

التنظيمي

مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	معادلة الانحدار		المتغيرات
		الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0.000	6.394	0.329	2.106	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
0.000	3.992	0.086	0.343	تسيير الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 23).

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

معامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0.270 و معامل التحديد المعدل (R-deux ajusté) قد بلغ 0.253 ، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.39220 و تفسر قيمة معامل التحديد 50 % من تغير قيمة التميز التنظيمي (المتغير التابع) يمكن أن يفسر العلاقة الخطية بين تسيير الكفاءات و التميز التنظيمي والنسبة المتبقية 50 % ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على التميز التنظيمي.

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

معادلة نموذج انحدار التميز التنظيمي عل تسيير الكفاءات تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{التميز التنظيمي} = 0.343 \times \text{تسيير الكفاءات} + 2.106$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أقل من 0.01 و على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات و التميز التنظيمي بجامعة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم(09).

1-نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار الفرضيات الفرعية تم إجراء اختبار الانحدار لدراسة تأثير أبعاد تسيير الكفاءات على التميز التنظيمي وهي كالآتي:

جدول رقم (23): نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر أبعاد تسيير الكفاءات على تحقيق التميز التنظيمي

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معاملات غير معيارية		المتغير المستقل
			الخطأ المعياري	B	
0.000	4.431		0.555	2.461	نموذج ثابت
0.403	0.846	0.226	0.142	0.120	بعد المعارف
0.173	1.386	0.370	0.117	0.163	بعد المؤهلات
0.730	0.347	0.068	0.121	0.042	بعد ادراك الذات
0.899	0.128	0.027	0.205	0.026	بعد الدوافع.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss*23).

2-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول (23) نجد أن:

لمعادلة نموذج انحدار التميز التنظيمي على بعد المعارف تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{التميز التنظيمي} = 0.120 \times \text{بعد المعارف} + 2.461$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أكبر من 0.01 و على هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية H_{0-1} ونرفض الفرضية البديلة H_{1-1} التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية لبعـد المعارف و التميز التنظيمي بجامعة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم(09).

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال جدول (23) نجد أن:

لل معادلة نموذج انحدار التميز التنظيمي على بعد المؤهلات تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.163 \times \text{بعد المؤهلات} + 0.117$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أكبر من 0.01 و على هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية H_{0-2} ونرفض الفرضية البديلة H_{1-2} التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية لبعده المؤهلات و التميز التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (09).

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال جدول (23) نجد أن:

لل معادلة نموذج انحدار التميز التنظيمي على بعد ادراك الذات تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{التميز التنظيمي} = 0.042 \times \text{بعد ادراك الذات} + 0.121$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أقل من 0.01 و على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_{0-3} ونقبل الفرضية البديلة H_{1-3} التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية لبعده ادراك الذات و التميز التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (09).

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال جدول (23) نجد أن:

لل معادلة نموذج انحدار التميز التنظيمي على بعد الدوافع تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{التميز التنظيمي} = 0.026 \times \text{بعد الدوافع} + 0.205$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أكبر من 0.01 و على هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية H_{0-4} ونرفض الفرضية البديلة H_{1-4} التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية لبعده الدوافع و التميز التنظيمي بجامعة ادرا ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (09).

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية على مستوى جامعة أحمد دراية بأدرار .

تم التعرض إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتحليل محاور الاستبيان لمعرفة مدى تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي ، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج spss23 لإجابات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها والوقوف على دور تسيير الكفاءات بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة أحمد دراية بأدرار .

الختمة

الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا معالجة الإشكالية التي تتمحور حول ما دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة أحمد دراية بأدرار، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة، وقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما المحور الثاني اشتمل على متغير تسيير الكفاءات بأبعادها، أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد التميز التنظيمي وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية التي تم صياغتها وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجتها ببرنامج *23 spss من خلال قياس معامل الثبات للاستبيان ، وبعدما قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود دور لتسيير الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة أدرار .

النتائج:

نستعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- ❖ الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم.
- ❖ الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد بل يجب تشجيعها والحفاظ عليها وتدعيمها.
- ❖ تدعم جامعة أدرار بدرجة معتبرة لكل من متغيري الدراسة: تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي، وهذا يعكس مدى وعي الجامعة لدور الكفاءات في التميز التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية طردية شبه قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي بجامعة أدرار، عُبر عنها بمعامل ارتباط قدر ب: **0.443** وذلك بدالة إحصائية 1%.
- ❖ وتم التوصل لهذه النتائج بإثبات الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال إثبات الفرضيات الفرعية الأربعة.
- ❖ تهتم جامعة أدرار بتسيير الكفاءات من خلال وجهة نظر العاملين بها، وهذا نسبة إلى قيمة المتوسط الحسابي لتسيير الكفاءات بمختلف أبعادها.
- ❖ مستوى تحقيق التميز التنظيمي مرتفع ويعزى ذلك إلى قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد مداخل الميزة التنافسية.
- ❖ وجود علاقة أثر ذات دلالة لتسيير الكفاءات والتميز التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%.

التوصيات:

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج، نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة العمل على تحسين مستوى الكفاءات في جامعة أدرار من خلال تفعيل أبعاد تسيير الكفاءات حيث تعكس نتائج الدراسة المستوى المتوسط لها.
- الاهتمام بالمتطلبات المعنوية للكفاءات من أجل تحقيق التميز التنظيمي.
- مناقشة القرارات المتعلقة بالتطور في تسيير الكفاءات.

آفاق الدراسة:

بعد محاولتنا للتطرق لموضوع دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع:

- ❖ دور تسيير الكفاءات في خلق مناخ تنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
- ❖ أثر التسيير الاستراتيجي للمعرفة بالمنظمات.
- ❖ واقع ممارسة تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. براق محمد , رابح بن الشايب , تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة , المدرسة العليا للتجارة , الجزائر.
2. خذري توفيق, تأثير الحوافز المادية على اداء الكفاءات، دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة-باتنة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير, 2018/2019.
3. عبد الناصر علك حافظ و اخرون, 2019 دور استراتيجية التكامل و اثرها في تحقيق التميز التنظيمي, مجلة الدنانير , العدد السادس عشر , ص 211.
4. غيت البحر , معن التجني , 2014 , التحليل الاحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics, مركز سبر للدراسات الاحصائية و السياسات العامة.
5. لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف، مداخلة في الملتقى الدولي حول تسيير مهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات , 23/22 فيفري 2012، ص 3.
6. محمد بلال الزعبي , عباس الطلافحة, 2000 , النظام الاحصائي (فهم و تحليل البيانات الاحصائية) , المجلد الاول , عمان , الاردن , دار وائل.
7. صياحي الاخضر ,دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة مجمع كوندور ببرج باجي المختار, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير, 2018.
8. رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس , 2010/2011.
9. البارودي، منى الاحمد، القائد المتميز واسرار الابداع الاداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة, 2015.
10. ابو بكر, مصطفى محمود, الموارد البشرية_ مدخل تحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2008.
11. العلي ,علي محمد سعيد , متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها , المجلة التربوية المتخصصة, المجلد5 , العدد 9 , الرياض, 2016.

المراجع الأجنبية

1. Phillipe zarifian, le modele de la competence, edition liaisons, paris,2001.
2. Claire beyou, manager les competences,edition,paris,2003.
3. Said ahmed benraoune ,le management des ressources humaines :etude concepts approche et outils developpes par les entreprises americaines, office des publications universitaires , alger ,2010, p52.

4. Borghini,E,C, 2013, Framework for the study of relationships between organizationel innovation, the journal of creative behavior,USA :wiley_black, vol.31,no.1,pp 226_289
5. Porter,Leslie ,Steve, Tanner,2004 ,Assessing business excellence: a guide to business exllence and self_assessment, second edition, amesterdam, boston: Elsevier Butter worth_Heinemann oxford

الملاحق

الملحق (01): استبانة الدراسة

جامعة أحمد دراية-أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة اعمال

استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان : دور تسيير الكفاءات في تحسين التميز التنظيمي بجامعة أحمد دراية بأدرار.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تسيير الكفاءات في تحسين التميز التنظيمي ، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة اجابتكم.

ونحيطكم علماً أن جميع اجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية

** ضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

-النوع:

أنثى:

ذكر:

-العمر:

من 5 إلى 25

أقل من 25:

أكبر من 45 فأكثر

من 36 إلى 45:

-المستوى الدراسي:

ماجستير

ثانوي فأقل:

تقني سامي:

دراسات عليا

-المسمى الوظيفي:

أستاذ:

متصرف إد:

ملحق إداري:

_ المنصب :

آخر:

نوعي:

-سنوات الخبرة:

15 سنة

من 5 إلى 6

أقل من 5 سنوات

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تتناسب مع درجة الموافقة.

ثانياً: دراسة متغيرات الدراسة

المحور الأول:

تسيير الكفاءات

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1-1	بعد المعارف					
1	ممارستي لأي مهنة في الجامعة تتطلب جملة من المعارف النظرية و التطبيقية					
2	اكتسابي لمعارف حول البيئة الداخلية والخارجية للجامعة عن طريق الخبرة و المسار المهني					
3	تُساهم الجامعة بدعم سلوك المعرفة بين الموظفين					
4	تشجعي الجامعة على الابتكار من خلال الاهتمام بمعارفي الجديدة					
2-1	بعد المؤهلات					
5	احرص على عرض جميع مؤهلاتي المتحصل عليها					
6	استخدم مؤهلاتي العلمية دون تقييد					
7	اشتغل في منصب ملائم لمؤهلاتي العلمية					
8	أدير اجتماعاتي بطريقة فعالة و مميزة نسبة لمؤهلاتي و خبرتي العلمية و الوظيفية					
3-1	بعد ادراك الذات					
9	أحرص على المبادرة في تأسيس علاقات مع زملائي في العمل					
10	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية و اودي عملي على اكمل وجه					
11	أقبل القيام بمهام إضافية و ارحب بالنقد البناء الموجه لي					

					اتعامل مع رئيسي وزملائي الموظفين بكل احترام وثقة	12
بعد الدوافع						4-1
					أتحلى بالموضوعية وعدم التحيز لجهة معينة في وظيفتي	13
					أعمل على تحقيق الاهداف بتفوق	14
					أساهم في المساعدة على تطوير البيئة الداخلية للجامعة	15
					تحفزني الدورات تدريبية على زيادة كفاءتي في للعمل	16

المحور الثاني:

التميز التنظيمي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	الرقم
بعد التميز القيادي						1-2
					أشارك زملائي كفريق في اتخاذ قرارات تساعد على تحقيق الأهداف بالجامعة	17
					أبث روح المنافسة تحفيز زملائي و	18
					اتصالي المباشر مع العاملين يسهل تبادل المعلومات وطرح افكار جديدة	19
					اهتم بمنصبي في الجامعة التي اعمل فيها	20
بعد التميز الاستراتيجي						2-2
					اضع خطة استراتيجية يتحدد من خلالها مستقبل الجامعة	21
					تعمل جامعتنا على تطوير المكتبة وتزويدها بالكتب الحديثة	22
					تملك جامعتنا مختبرات تعليمية حديثة و مختبرات بحثية	23
					تسعى الجامعة إلى تحسين خدمات مكتبة الجامعة الالكترونية و ادخال التكنولوجيا	24

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	الحديثة فيها وربطها بمصادر المعرفة العالمية					
3-2	بعد تميز الموارد البشرية					
25	تهتم الجامعة بالموظف من حيث التطوير و التدريب					
26	تعتمد الجامعة نظام عادل للتحفيزات و التعويضات لتشجيع الموظفين على التميز					
27	تقوم الخدمات الجامعية بمساعدة الموظفين في مشاكلهم مع ايجاد حلول لها وتحسين جودة بيئة العمل					
28	تفسح جامعتنا الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية لاتخاذ القرارات اللامركزية و المشاركة الجماعية					
4-2	بعد تميز العمليات					
29	اناقش العمليات والانشطة مع الموظفين في الجامعة					
30	اتبع الثقة و الشفافية مع الحفاظ على سياسة الحوار بيني و بين الموظفين و الجامعة					
31	املك فرصة اكبر في مجال التكوين و التدريب					
32	تحفزني الجامعة على الابداع و اشراكي في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل و تحسين الجودة و ذلك لأجل تحقيق الاداء المتميز					

RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c4 d1 d2 d3 d4 d5 e1 e2 e3 e4 f1 f2 f3 f4
g1 g2 g3 g4 h1 h2 h3 h4 i1 i2 i3 i4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.917	32

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c4 d1 d2 d3 d4 d5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.816	16

RELIABILITY

/VARIABLES=e1 e2 e3 e4 f1 f2 f3 f4 g1 g2 g3 g4 h1 h2 h3 h4 i1 i2 i3 i4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.816	16

NONPAR CORR

/VARIABLES=a VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

		المعارف بعد	
Rho de Spearman	المعارف بعد	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	1.000 .000 45
	جملة تتطلب الجامعة في مهنة لأي ممارستي التطبيقية و النظرية المعارف من	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.715** .000 45
	الداخلية البيئة حول لمعارف اكتسابي و الخبرة طريق عن للجامعة والخارجية المهني المسار	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.778** .000 45
	بين المعرفة سلوك بدعم الجامعة تُساهم الموظفين	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.750** .000 45
	خلال من الابتكار على الجامعة تشجعتني الجديدة بمعارفي الاهتمام	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.922** .000 45

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

		المؤهلات بعد	
Rho de Spearman	المؤهلات بعد	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	1.000 .000 45
	مؤهلاتي جميع عرض على احرص عليها المتحصل	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.675** .000 45
	تقييد دون العلمية مؤهلاتي استخدم	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.616** .000 45
	العلمية لمؤهلاتي ملائم منصب في اشتعل	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.883** .000 45
	نسبة مميزة و فعالة بطريقة اجتماعاتي أدير الوظيفية و العلمية خبرتي و لمؤهلاتي	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.705** .000 45

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

			الذات ادراك بعد
Rho de Spearman	الذات ادراك بعد	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	45
	مع علاقات تأسيس في المبادرة على أحرص العمل في زملائي	Coefficient de corrélation	.788**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	عملي اودي و الرسمية العمل بمواعيد ألتزم وجه اكمل على	Coefficient de corrélation	.900**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	البناء بالنقد ارحب و إضافية بمهام القيام أتقبل لي الموجه	Coefficient de corrélation	.745**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	بكل الموظفين زملائي و رئيسي مع تعامل ثقة و احترام	Coefficient de corrélation	.591**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

			الدوافع بعد
Rho de Spearman	الدوافع بعد	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	45
	لجهة التحيز وعدم بالموضوعية أتحلى وظيفتي في معينة	Coefficient de corrélation	.640**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	يتفوق الاهداف تحقيق على أعمل	Coefficient de corrélation	.692**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	البيئة تطوير على المساعدة في أساهم للجامعة الداخلية	Coefficient de corrélation	.623**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	زيادة على تدريبية الدورات تحفزني للعمل في كفاءتي	Coefficient de corrélation	.407**
		Sig. (bilatéral)	.006
		N	45

الملحق (04) الارتباط بين أبعاد و فقرات محور التميز التنظيمي لقياس الاتساق الداخلي

NONPAR CORR

/VARIABLES=r VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

			القيادي المتميز بعد
Rho de Spearman	القيادي المتميز بعد	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	45
	قرارات اتخاذ في كفريق زملائي أشارك بالجامعة الأهداف تحقيق على تساعد	Coefficient de corrélation	.689**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	و زملائي تحفيز المنافسة روح أبت	Coefficient de corrélation	.737**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	تبادل يسهل العاملين مع المباشر اتصالي جديدة افكار طرح و المعلومات	Coefficient de corrélation	.648**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	فيها اعمل التي الجامعة في بمنصبي اهتم	Coefficient de corrélation	.471**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

			الاستراتيجي المتميز بعد
Rho de Spearman	الاستراتيجي المتميز بعد	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	45
	خلالها من يتحدد استراتيجية خطة اضع الجامعة مستقبل	Coefficient de corrélation	.225
		Sig. (bilatéral)	.138
		N	45
	تزويدها و المكتبة تطوير على جامعتنا تعمل الحديثة بالكتب	Coefficient de corrélation	.713**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	و حديثة تعليمية مختبرات جامعتنا تملك بحثية مختبرات	Coefficient de corrélation	.746**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
	مكتبة خدمات تحسين إلى الجامعة تسعى التكنولوجيا ادخال و الالكترونية الجامعة	Coefficient de corrélation	.568**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45

المعرفة بمصادر ربطها و فيها الحديثة العالمية	N	45
--	---	----

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

		البشرية الموارد تميز بعد	
Rho de Spearman	البشرية الموارد تميز بعد	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	1.000 . 45
	و التطوير حيث من بالموظف الجامعة تهتم التدريب	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.577** .000 45
	و للتحفزات عادل نظام الجامعة تعتمد التميز على الموظفين لتشجيع التعويضات	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.907** .000 45
Rho de Spearman	في الموظفين بمساعدة الجامعة الخدمات تقوم جودة تحسين و لها حلول ايجاد مع مشاكلهم العمل بيئة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.835** .000 45
	مختلف في للموظفين الحرية جامعتنا تفسح القرارات لاتخاذ الادارية المستويات الجماعية المشاركة و اللامركزية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.767** .000 45

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

		العمليات تميز بعد	
Rho de Spearman	العمليات تميز بعد	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	1.000 . 45
	في الموظفين مع الانشطة و العمليات اناقش الجامعة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.719** .000 45
	سياسة على الحفاظ مع الشفافية و الثقة اتبع الجامعة و الموظفين بين و بيني الحوار	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.605** .000 45
Rho de Spearman	التدريب و التكوين مجال في اكبر فرصة املك	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.835** .000 45
	في اشراكي و الابداع على الجامعة تحفزني تحسين و بالعمل المتعلقة القضايا مناقشة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral)	.784** .000

التميز الاداء تحقيق لأجل ذلك و الجودة	N	45
---------------------------------------	---	----

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق (05) البيانات و المتغيرات الشخصية الديموغرافية

Fréquences

Statistiques

	النوع	العمر	الدراسي المستوى	الوظيفي المسمى	المنصب	الخبرة سنوات
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1.3556	2.5778	3.4222	2.4667	1.7111
Médiane		1.0000	2.0000	4.0000	3.0000	2.0000
Mode		1.00	2.00	4.00	3.00	2.00
Ecart type		.48409	.69048	.94120	.66058	.45837
Variance		.234	.477	.886	.436	.401
Minimum		1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	4.00	5.00	3.00	2.00
Somme		61.00	116.00	154.00	111.00	77.00

النوع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	29	64.4	64.4	64.4
أنثى	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 35 الى 25 من	24	53.3	53.3	53.3
45 الى 36 من	16	35.6	35.6	88.9
سنة 45 من اكبر	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الدراسي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide فأقل ثانوي	2	4.4	4.4	4.4
ليسانس	6	13.3	13.3	17.8
ماستر	10	22.2	22.2	40.0
عليا دراسات	25	55.6	55.6	95.6
سامي تقني	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الوظيفي المسمى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إداري ملحق	4	8.9	8.9	8.9
إداري متصرف	16	35.6	35.6	44.4
أستاذ	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نوعي	13	28.9	28.9	28.9
آخر	32	71.1	71.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 05 من أقل	11	24.4	24.4	24.4
سنة 15 الى 06 من	27	60.0	60.0	84.4
سنة 15 من أكبر	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملحق (06) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات والمتغيرات والأبعاد لقياس مستوى تسيير

الكفاءات والتميز التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التطبيقية و النظرية المعارف من جملة تتطلب الجامعة في مهنة لأي ممارستي	45	3.8444	1.14724
المهني المسار و الخبرة طريق عن للجامعة والخارجية الداخلية البيئة حول لمعارف اكتسابي	45	3.8889	.98216
الموظفين بين المعرفة سلوك بدعم الجامعة تُساهم	45	3.2889	1.01404
الجديدة بمعارف في الاهتمام خلال من الابتكار على الجامعة تشجعني	45	3.2444	1.06931
عليها المتحصل مؤهلاتي جميع عرض على احرص	45	3.5778	1.17722
تقييد دون العلمية مؤهلاتي استخدم	45	3.6444	1.15120
العلمية لمؤهلاتي ملائم منصب في اشتغل	45	3.6667	1.20605
الوظيفية و العلمية خبرتي و لمؤهلاتي نسبة مميزة و فعالة بطريقة اجتماعاتي أدير	45	3.2667	1.25045
العمل في زملائي مع علاقات تأسيس في المبادرة على أحرص	45	3.9333	1.15601
وجه اكمل على عملي اودي و الرسمية العمل بمواعيد التزم	45	4.0667	1.11600
لي الموجه البناء بالنقد ارحب و إضافية بمهام القيام أتقبل	45	3.6889	.90006
ثقة و احترام بكل الموظفين زملائي و رئيسي مع تعامل	45	4.5556	.58603
وظيقتي في معينة لجهة التحيز و عدم بالموضوعية أتحلى	45	3.9778	.98832
بتفوق الاهداف تحقيق على أعمل	45	4.1333	.72614
للجامعة الداخلية البيئة تطوير على المساعدة في أساهم	45	3.9111	.59628
للعمل في كفاءتي زيادة على تدريبية الدورات تحفزني	45	3.7333	.75076
بالجامعة الأهداف تحقيق على تساعد قرارات اتخاذ في كفريقي زملائي أشارك	45	4.0000	.63960
و زملائي تحفيز المنافسة روح أبث	45	3.7556	.80214
جديدة افكار طرح و المعلومات تبادل يسهل العاملين مع المباشر اتصالي	45	3.9111	.66818
فيها عمل التي الجامعة في بمنصبي اهتم	45	4.0222	.65674
الجامعة مستقبل خلالها من يتحدد استراتيجيّة خطة اضع	45	3.3556	.64511
الحدیثة بالكتب تزويدها و المكتبة تطوير على جامعتنا تعمل	45	3.5556	.78496
بحثية مختبرات و حديثة تعليمية مختبرات جامعتنا تملك	45	3.4000	.86340
العالمية المعرفة بمصادر ربطها و فيها الحديثة التكنولوجيا ادخال و الالكترونية الجامعة مكتبة خدمات تحسين إلى الجامعة تسعى	45	3.2889	.81526
التدريب و التطوير حيث من بالموظف الجامعة تهتم	45	3.1556	.73718
التميز على الموظفين لتشجيع التعويضات و للتحفيز عادل نظام الجامعة تعتمد	45	2.6667	1.04447
العمل بيئة جودة تحسين و لها حلول ايجاد مع مشاكلهم في الموظفين بمساعدة الجامعية الخدمات تقوم	45	2.7778	1.06363
الجماعية المشاركة و اللامركزية القرارات لاتخاذ الادارية المستويات مختلف في للموظفين الحرية جامعتنا تفسح	45	3.0000	.92932
الجامعة في الموظفين مع الانشطة و العمليات ناقش	45	3.4222	.91674
الجامعة و الموظفين بين و بيني الحوار سياسة على الحفاظ مع الشفافية و الثقة اتبع	45	3.5778	1.01105
التدريب و التكوين مجال في اكبر فرصة املك	45	3.2667	1.17551
المتميز الاداء تحقيق لأجل ذلك و الجودة تحسين و بالعمل المتعلقة القضايا مناقشة في اشراكي و الابداع على الجامعة تحفزني	45	3.2444	1.06931
الكفاءات تسيير :الأول المحور	45	3.7764	.68885
المعارف بعد	45	3.5667	.85347
المؤهلات بعد	45	3.5389	1.03209
الذات ادراك بعد	45	4.0611	.74077
الدوافع بعد	45	3.9389	.46514

التنظيمي التميز :الثاني المحور	45	3.4000	.45391
القيادي التميز بعد	45	3.9222	.45484
الاستراتيجي التميز بعد	45	3.4000	.45352
البشرية الموارد تميز بعد	45	2.9000	.76389
العمليات تميز بعد	45	3.3778	.82679
N valide (liste)	45		

الملحق (07): الارتباط بين الأبعاد و محاور و متغيرات الدراسة لاختبار فرضية الرئيسية للعلاقة و الارتباط

و الفرضيات الفرعية لها

			الكفاءات تسيير: الأول المحور
Rho de Spearman	الكفاءات تسيير: الأول المحور	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	45
المعارف بعد		Coefficient de corrélation	.808**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
المؤهلات بعد		Coefficient de corrélation	.740**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
الذات ادراك بعد		Coefficient de corrélation	.929**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
الدوافع بعد		Coefficient de corrélation	.851**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

			التنظيمي التميز: الثاني المحور
Rho de Spearman	التنظيمي التميز: الثاني المحور	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	45
المعارف بعد		Coefficient de corrélation	.526**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	45
المؤهلات بعد		Coefficient de corrélation	.458**
		Sig. (bilatéral)	.002
		N	45
الذات ادراك بعد		Coefficient de corrélation	.413**
		Sig. (bilatéral)	.005
		N	45
الدوافع بعد		Coefficient de corrélation	.463**
		Sig. (bilatéral)	.001
		N	45

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق (08) اختبار الانحدار لقياس الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بالأثر والفرضيات الفرعية لها

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	تسيير: الأول المحور الكفاءات ^b		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي التميز: الثاني المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.520 ^a	.270	.253	.39220

a. Prédictors : (Constante), الكفاءات تسيير: الأول المحور

b. Variable dépendante : التنظيمي التميز: الثاني المحور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.451	1	2.451	15.935	.000 ^b
	Résidu	6.614	43	.154		
	Total	9.066	44			

a. Variable dépendante : التنظيمي التميز: الثاني المحور

b. Prédictors : (Constante), الكفاءات تسيير: الأول المحور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.106	.329		6.394	.000
	الكفاءات تسيير: الأول المحور	.343	.086	.520	3.992	.000

a. Variable dépendante : التنظيمي التميز: الثاني المحور

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	2.8128	3.7550	3.4000	.23603	45
Résidu	-.91412-	.74975	.00000	.38772	45
Prévision standardisée	-2.488-	1.504	.000	1.000	45
Résidu standardisé	-2.331-	1.912	.000	.989	45

a. Variable dépendante : التنظيمي التميز: الثاني المحور

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER a b c d
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) .
    
```

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ادراك بعد ,الدوافع بعد المؤهلات بعد ,الذات المعارف بعد ^b		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي الستميز :الثاني المحسور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.461	.555		4.431	.000
	المعارف بعد	.120	.142	.226	.846	.403
	المؤهلات بعد	.163	.117	.370	1.386	.173
	الذات ادراك بعد	-.042-	.121	-.068-	-.347-	.730
	الدوافع بعد	.026	.205	.027	.128	.899

a. Variable dépendante : التنظيمي الستميز :الثاني المحسور

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	2.8140	3.7623	3.4000	.24890	45
Résidu	-.96892-	.70270	.00000	.37959	45
Prévision standardisée	-2.354-	1.455	.000	1.000	45
Résidu standardisé	-2.434-	1.765	.000	.953	45

a. Variable dépendante : التنظيمي الستميز :الثاني المحسور

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة أحمد دراية بولاية أدرار، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بالجامعة، وتم اختيار عينة بحجم 70 عاملاً؛ ويهدف تحليل البيانات تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة، وتم اختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات وتم استرداد ودراسة 45 استبيان بنسبة 64.28% من الاستبيانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم، كما أن الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد بل يجب تشجيعها والحفاظ عليها وتدعيمها، واتضح من خلال الدراسة التطبيقية أنه توجد علاقة ارتباطية طردية شبه قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين تسيير الكفاءات والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات، التميز التنظيمي، جامعة أدرار.

Abstract:

This study aims to know the level of competency management and its role in achieving organizational excellence at Ahmed Draya University of Adrar. The study population consists of all individuals working at the university, and a sample of 70 workers was selected. In order to analyze the data, the questionnaires were distributed to the sample members, and the hypotheses were tested by the statistical program SPSS for data analysis. Forty-Five questionnaires were retrieved and studied, representing 64.28% of the distributed questionnaires. The study reached several results, including that: human competencies are considered as one of the most important and basic elements that should be properly administered and managed and that the interest in competencies is not limited to considering them as a resource, but rather they must be encouraged, preserved and strengthened. In addition to that, the implemented study clarified that there is a statistically significant relationship at the 1% level between competency management and organizational excellence at Adrar University.

Keywords: Competency Management, Organizational Excellence, Adrar University