



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أحمد درايعية - أدرار -

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

دور الكفاءة التقنية في تحسين أداء المسير

"حراسة حالة جامعة أحمد درايعية أدرار"

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إعداد الطالبين :

إشراف الدكتور:

*اولادجعفري لمياء

أ.د.مجاهد سيد أحمد

*موساوي زوليخة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بروكي عبد الرحمان	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
مجاهد سيد أحمد	أستاذ تعليم عالي	مشرفا
بن ديبة يمينة	أستاذة محاضر - أ -	ممتحن

السنة: 2023/2022



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة) : سيد أحمد مجاهد
المشرف مذكرة الماستر الموسومة بـ : دور الكفاءة التقنية في تحسين اداء المسير
من إنجاز الطالب(ة): موساوي زليخة
و الطالب(ة): أولاد جعفري لمياء
كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم : علوم التسيير
التخصص: ادارة اعمال
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.
ويامكانهم إيداع النسخ الورقية (01) والايكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في :
مساعد رئيس القسم:

رئيس قسم علوم التسيير
د . بروكي عبد الرحمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من كان رضاها عني ودعواتها لي مصباحاً أنار لي دروب الحياة ﴿والذي
العزیزین، حفظهما الله﴾ إلى من قاسموني وساندوني على تحمل صعاب الحياة ﴿أخواتي
الأعزاء أبقاهم الله لي ذخراً ﴿ إلى من ساعدني على مواجهة مصاعب الدراسة والحياة
﴿ زوجي الغالي العيد ﴿ إلى برعمي الصغيرين وفلذة كبدي ﴿ محمد علي و عبد المالك
حفظهما الله لنا ﴿ إلى من تربطني بهم المحبة وصلة الرحم ﴿ جميع أفراد عائلتي، نعم الأهل
﴿ إلى من اصطفاهم قلبي واحتفظ لهم بعقب الذكريات ﴿ أصدقائي المخلصين ﴿ إلى من
شاطروني مقاعد الدراسة ﴿ زميلاتي وزملائي، نعم الجليس ﴿ إلى كل القائمين على قسم
العلوم التسيير ﴿ أساتذة وإداريون وعمال ﴿ إلى كل من ساعدني في انجاز هذا البحث
﴿ ولو بالكلمة الطيبة ﴿ اهدي عملي المتواضع إلى كل من يسعى في طلب العلم والمعرفة
والى كل من أرحى عينه في صفحاته

زوليخة

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره
أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه
فاظهر بسماحته تواضع العلماء
وبرحابته سماحة العارفين
اهدي ثمار هذا العمل إلى كل من علمني حرفا
إلى من ربياني على حب العلم صغيرا أمي العزيزة وأبي الغالي أدمهم الله تاج فوق راسي
وحفظهم لي من كل شر
إلى أختي رفيقة روحي وأخي سندي العزيز
إلى كل عائلي الكريمة بدون استثناء
إلى صديقاتي رفيقات دربي كلا باسمه

لمياء

الشكر والتقدير

الحمد لله والشكر لله أولا على جميع نعمه الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، ومن أسدى إليكم معروفا فكافتوه فان لم تستطيعوا فأدعو له " صدق رسول الله .

من هذا الباب تقديرا واعترافا بالجميل ، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور مجاهد سيد احمد لتقبله الإشراف على هذا العمل بالإضافة للجهود الجبارة التي قام بها معنا مهما شكرناه فلن ولن نستطيع أن نوفيه حقه

كما نتوجه بالشكر الموصول إلى أستاذنا أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم قراءة هذا العمل المتواضع، ومناقشتهم وإبدائهم ملاحظتهم القيمة وتوجيهاتهم الطيبة.

وكما يسعدنا ان نتقدم بجزيل الشكر لجميع أعضاء كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير بصفة عامة، وأعضاء قسم التسيير بصفة خاصة الذين كانوا خيرا عوننا لنا سواء على مستوى المكتبات أو الإدارة، كما نتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى نيابة الرئاسة الجامعة ادرار. كما نشكر جميع من ساهم معنا ووقف معنا وكان خيرا عوننا لنا ولو بكلمة طيبة

شكرا لكم.

فهرس المحتويات

I	إهداء
II	الشكر والتقدير
V-III	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
ج-ب-أ	المقدمة العامة:
6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة
6	تمهيد الفصل
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءة التقنية
7-6	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة التقنية
10-8	المطلب الثاني: محددات الكفاءة التقنية وطرق تحسينها
12	المطلب الثالث: طرق قياس الكفاءة التقنية
16	المبحث الثاني: عموميات حول المسير وتحسين الأداء
16	المطلب الأول: مفهوم المسير ووظائفه
17-16	أولاً: تعريف المسير
18-17	ثانياً: وظائف المسير:
18	المطلب الثاني: مستويات المسيرين
19	المطلب الثالث: تعريف تحسين الأداء والياته
20-19	أولاً: تعريف تحسين الأداء
21-20	ثانياً: اليات تحسين الأداء
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية لمحور الكفاءة التقنية وتحسين أداء المسير	23-21
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية لمحور الكفاءة التقنية وتحسين أداء المسير	24-23
المطلب الثالث:المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	23
خلاصة الفصل:	25
الفصل الثاني :إسهامات الكفاءة التقنية في تحسين أداء المسير	27
تمهيد الفصل.....	27
المبحث الاول:تقديم عام لجامعة أحمد درايعية	26
المطلب الأول: تعريف بجامعة أدرار	28-27
المطلب الثاني :دراسة الهيكل التنظيمي لجامعة أدرار أهداف وآفاقها	27
الفرع الأول :الهيكل التنظيمي.....	32-28
الفرع الثاني:أهداف وآفاق جامعة أدرار	31
المطلب الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	34
أولاً: منهج الدراسة.....	32
ثانياً: مجتمع واداة الدراسة.....	36-32
ثانيا – اختبار ثبات أداة الدراسة:	36
المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات	36
المطلب الأول: التحليل النتائج:.....	34
أولاً:وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.....	42-36
ثانياً:وصف محور الكفاءة التقنية (للمتغير المستقل الكفاءة التقنية).....	48-42
المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الدراسة:.....	56-48
خلاصة الفصل.....	53
الخاتمة	60-59

61-64	قائمة المصادر والمراجع
65-81	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	1-2
34	وصف متغير الجنس	2-2
35	وصف متغير العمر	3-2
36	وصف متغير المؤهل العلمي	4-2
38-37	وصف متغير الوظيفة	5-2
39	وصف متغير الخبرة	6-2
40	مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي	7-2
41	وصف متغير خاص بعمليات تنمية الكفاءات	8-2
42	وصف متغير الاستثمار في رأس المال البشري	9-2
43	وصف متغير تسير المعارف	10-2
44-45	وصف متغير تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي	11-2
45-46	وصف متغير الأداء المتميز لكفاءات مؤسسات التعليم العالي	12-2
48	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	13-2
49	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	14-2
50	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	15-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	قياس الكفاءة التقنية باستخدام مدخل فاريل .	1-1
28	رئاسة الجامعة	2-2
29	الأمانة العامة	3-2
30	إدارة الكليات	4-2
35	وصف متغير الجنس	5-2
36	وصف متغير العمر	6-2
37	وصف متغير المؤهل العلمي	7-2
38	وصف متغير الوظيفة	8-2
39	وصف متغير الخبرة	9-2

المقدمة العامة

يعد التعليم بصفة عامة لاسيما التعليم العالي من أهم ركائز التي يقوم عليها المجتمع ويتطور من خلالها، إذ تساهم مؤسسات التعليم العالي في تعظيم القدرات المعرفية للمجتمع وذلك من خلال تكوينها لرأس المال البشري وضمان كفاءات ومهارات وقدرات مميزة على مستوى عالي من الإبداع استجابة لمتطلبات التغيير، حيث تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها أساسا على ما يسمى بالكفاءات المتوفرة لديها وقبل اتخاذ أي قرار تقوم بالتمعن في جميع الكفاءات التي يمكن اكتسابها والمخاطر التي تنتج عنها لاسيما في ظل غياب التحفيز وحسن التنظيم، وتعد تنميتها عاملا مهما في تحسين أداء المورد البشري وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم ومن اجل تحقيق ذلك ينبغي الاهتمام بكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها من خلال إتباع أساليب تؤدي إلى تطوير مساهم الموظفين. فالكفاءة التقنية هي مهمة محدد في مجال معين يتم تقييمه من قبل أرباب العمل بدراسة المدخلات والمخرجات بشكل امثل، ونجد أن للمسير كفاءة متميزة في اتخاذ قراراته فأدائه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه.

وبالتالي يمكن أن نقول أن للكفاءة الفنية دور كبير في التسيير الجيد لما تساعد للوصول إلى القرار المناسب في الوقت المناسب مما يضمن لها تطوير في منتجاتها بالاعتماد على مهارات وكفاء المسير الكفاء.

إشكاليات الدراسة: وفي هذا الصدد سنحاول التطرق إلى الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى مساهمة الكفاءة التقنية في تحسين أداء المسيرين في جامعة أدرار؟.

ومن هذا المشكل نصيغ التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالكفاءة التقنية وكيف يتم قياسها وتنميتها؟.
- ما هي أساليب تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة؟
- فيما تكمن العلاقة بين الكفاءة التقنية وأداء المسير؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية العامة المتمثلة في توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التقنية وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

وينبثق عنها عدد الفرضيات الفرعية التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.



-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الرأس مال البشري وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كون التعليم العالي احد الركائز الأساسية في تحقيق التنمية للاقتصاد الوطني وذلك بإضافة التحسينات المطلوبة.

- معرفة أن جامعة أدرار تتمتع بكفاءة أو غير كفاءة نسبيا.

- تحليل النتائج المتوصل إليها من اجل الخروج بتوصيات تساهم في تحسين أداء المسير لدى جامعة أدرار.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة:

- توضيح مفهوم الكفاءة التقنية وطرق قياسه.

- إبراز العوامل المحددة للكفاءة الفنية.

- تحقيق رفع كفاءة جامعة أدرار مما يساهم في إعطاء صورة حسنة على المستويين الوطني والدولي.

- معرفة الدافع لتحسين أداء المسير ووظائفه

مبررات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات نوجزها كالاتي:

- أهمية الكفاءة التقنية والدور الذي تلعبه في رفع أداء المسير.

- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر خاصة فيما يتعلق بتحسين أداء المسير .

- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث،افتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والتطبيقية وبهذا يمكن الاستفادة منها والاعتماد عليها في الأبحاث وكذا إفادة زملائنا في هذا المجال.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجال المكاني والزمني فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فقد تمت في جامعة أدرار

(جامعة احمد درايعية) والتي سيتم التعرف عليها في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة، أما الإطار الزمني فكان خلال

فترة(2022-2023).



هيكل الدراسة:

قصد الإمام بمختلف تطلعات هذه الدراسة وللإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، ارتأينا تقسيمها إلى فصلين متكاملين استهلتهما بمقدمة وانتهت بخاتمة، تضمنت نتائج الدراسة حيث يتمحور الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة فقمنا بتقسيمه إلى 3مباحث، حيث تعرضنا من خلال المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءة التقنية، والذي يتضمن المطالب التالية: مفهوم الكفاءة التقنية، محددات الكفاءة التقنية وطرق تحسينها، طرق قياس الكفاءة التقنية، بالنسبة للمبحث الثاني فقمنا بتخصصه للمسير وتحسين أداء وآلياته والمتضمن العناصر الأتي: مفهوم المسير ووظائفه، مستويات المسيرين، تحسين الأداء وآلياته، وفيما يخص المبحث الثالث فقد تضمنت الدراسات السابقة والمتمثلة في: الدراسات السابقة العربية لمحور الكفاءة التقنية وتحسين أداء المسير، الدراسات السابقة الأجنبية لمحور الكفاءة التقنية وتحسين أداء المسير، المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية. وفي الأخير خصصنا الفصل الثاني: لدراسة حالة حول جامعة إدرار أحمد درايعية، أين قمنا بداية بتقديم المؤسسة في المبحث الأول من خلال التعريف بها في المطلب الأول وفي المطلب الثاني عرض هيكلها التنظيمي كذلك أهدافه وآفاقها وتطرقنا في المطلب الثالث إلى الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة ثم تاليا والمبحث الثاني تحليل النتائج واختبار الفرضيات .

المنهج المتبع في الدراسة:

للإمام الجيد بكل الجوانب المحيطة بدراستنا انتهجنا أسلوب المزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري من اجل وصف وتحليل الكفاءة التقنية وكيفية قياسها كمتغير للدراسة بالإضافة إلى وصف المسير وتحسين أدائه، أما في الجانب التطبيقي منه فعمدنا على منهج دراسة حالة من خلال دراسة لجامعة إدرار من خلال استخدام طريقة المقابلة والاستبيان إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي المتمثلة في برنامج spss V23 لتحليل الإحصائي. صعوبات الدراسة :

- قلة المادة العلمية في بعض الجوانب للموضوع.
- حداثة الموضوع تسبب في صعوبة الإمام بمتغيرات الدراسة.



الفصل الأول :

الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

تمهيد الفصل :

تعد الكفاءة محط اهتمام مختلف الوحدات الإدارية سواء كانت ربحية أو غير ربحية، وذلك خاصة في ظل الندرة النسبية للموارد المتاحة ويقصد بالكفاءة كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها، من الموارد مقارنة بمخرجاتها استخداما عقلانيا ورشيدا، ولذا يسعى أصحاب القرار والمسيرين إلى تحسينها بصفة مستمرة، ولا يأتي هذا من خلال التقدير الدقيق والصحيح لمستوى الكفاءة بالاعتماد على المناهج الحديثة نسبيا، ويتضح أن الكفاءة الاقتصادية تتكون من عنصرين هما: الكفاءة التقنية التي تعني بها مدى قدرة الوحدة على الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام أدنى مستوى من المدخلات، أما الكفاءة التخصيفية تعني مدى قدرة الوحدة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات . سنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل للكفاءة التقنية والإطار المفاهيمي للمسيروتحسين أدائه، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المبحث الإطار المفاهيمي للكفاءة التقنية

المبحث الثاني: عموميات حول المسير وتحسين الأداء

المبحث الثالث: الدراسات السابقة .



المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءة التقنية

تعتبر الكفاءة التقنية من المواضيع الحديثة التي أولاها الباحثون أهمية كبيرة خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري كونه العنصر الفعال في تحسين اداء المؤسسة، حيث شملت الكفاءة التقنية الاستغلال العقلاني لموارد المنشأة أي إنتاج بأقل تكاليف من اجل تحقيق فائض يحقق لها قوة اقتصادية عظيمة ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى العناصر التالي:

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة التقنية.

تعرف على أنها قدرة المؤسسة على إنتاج مستوى معين من المخرجات أو المنتجات بأقل كمية من الموارد (المدخلات) مع افتراض ثبات العامل التكنولوجي (شريفه جعدي، 2013-2014، صفحة 29)

يعتبر Farrell أول من تحدث عن كيفية قياس الكفاءة مستفيدا من نتائج أبحاث Koopmans و (1951) Debreu فكان له السبق في تجزئة الكفاءة الكلية إلى شقيها المتمثلين في الكفاءة التقنية وكفاءة تخصيص الموارد. وحسب Farrell، فإن الكفاءة التقنية تظهر مقدرة المؤسسة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات باستعمال كمية محددة من المدخلات، أو القدرة على تخفيض استعمال المدخلات في العملية الإنتاجية للحصول على مستوى معين من المخرجات. وينتج عن ذلك نوعين من القياسات الأول يسمى مؤشرات التوجيه الإخراجي والثاني مؤشرات التوجيه الإستخدامي. (عشي، 2016-2017، صفحة 12)

كما عرفها "DEBREU" هي عبارة عن واحد ناقص أقصى تخفيض متناسب في جميع المدخلات و الذي يسمح باستمرار الحصول على حجم إنتاج معطى. الواحد صحيح يشير إلى الكفاءة الفنية لان التخصيص المناسب في المدخلات يمكن إجراؤه، وأقصى تخفيض لا يمكن أن يكون صحيح و إلا استغينا عن جميع المدخلات، ولكن التخفيض المناسب يكون دائما رقم اقل من الواحد الصحيح ويشير الرقم الأقل من الواحد الصحيح إلى قوة عدم الكفاءة الفنية الموجودة. (السعيد، 2012-2013، صفحة 52)

وتعني ايضا قدرة المنشأة في الحصول على أكبر قدر أو كمية من المخرجات بغض النظر عن سعرها ، أو استخدام اقل ما يمكن من المدخلات بغض النظر عن تكلفتها. (القادر، 2011-2012، صفحة 15)

كما تعني مقدرة المنشأة على الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات، وعادة ما يعرف مقياس الكفاءة التقنية بأنه الحد الأقصى الممكن من الانخفاض في جميع المدخلات الذي يسمح باستمرار الإنتاج كما هو قبل التخفيض، أو قدرة المنشأة على تحقيق أفضل مستوى لا نتاج باستخدام عناصر الإنتاج المتوفرة. (الجلودي، 2000-2016، صفحة 162)

ترتكز على أساس قياس الانحراف بين مستوى الإنتاج المحقق والقدرة الحقيقية للإنتاج. (بورقة، 2014، صفحة 93). يقصد بالكفاءة التقنية: قدرة الشركة على تجنب الهدر من خلال إنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات يسمح باستخدام المدخلات، أو باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات التي تسمح بها إنتاج المخرجات. (hassan, 2005, p. 12) تشير الكفاءة التقنية إلى قرارات المنتجين لتوزيع الموارد لإنتاج قدر من المدخلات المقدمة أو استخدام أقل مدخلات ممكنة من أجل تحقيق مستوى محدد من النواتج (bahadj, 2021 2022, pp. 57-58) نستنتج من خلال التعارف السابقة الكفاءة التقنية هي حصول المنظمة على أكبر قدر من المخرجات باستعمال أقل قدر من المدخلات لتحقيق أفضل النتائج.

المطلب الثاني: محددات الكفاءة التقنية وطرق تحسينها.

سيتم التطرق اولاً في هذا المطلب الى أهم محددات الكفاءة التقنية إضافة الى طرق تحسنه. (الله، قياس الكفاءة التقنية باستخدام تحليل مغلف البيانات الضبابي، 2021-2022، الصفحات 25-29)

1- محددات الكفاءة التقنية:

توجد العديد من المحددات التي تؤثر على كفاءة وحدات اتخاذ القرار منها ما هو داخلي يمكن التحكم فيه، ومنها ما هو خارجي يصعب على الوحدات التحكم فيه، ويمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة على الكفاءة بصفة عامة فيما يلي:

المحددات الداخلية: تتمثل هذه المحددات في البيئة الداخلية للوحدة، ويمكنها التحكم فيها نسبياً من خلال استغلال نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف بما يساهم في تحسين كفاءة أدائها مما يضمن استمرارها وتطورها، وتتمثل أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على كفاءة وحدات اتخاذ القرار فيما يلي:

أ-العوامل التنظيمية:



تتمثل في العوامل التنظيمية للوحدة في العوامل الداخلية لها، وتعرف على أنها كل الظروف والعوامل المحيطة بالعاملين والتي تعمل على تنظيم علاقتهم الوظيفية، وتؤثر على أدائهم سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن معرفة مدى تأثير العوامل التنظيمية في كفاءة الوحدة من خلال المقاييس التالية:

✍ قياس درجة الرسمية للوحدة، أي مدى وجود وصف وظيفي مكتوب يحدد المهام والإجراءات والصلاحيات الممنوحة لكل موظف.

✍ قياس درجة المركزية واللامركزية، أي مدى تدخل الإدارة العليا ودرجة تفويض السلطات والصلاحيات إلى المستويات الأخرى.

✍ قياس درجة التكامل بين الأقسام المختلفة للوحدة.

✍ قياس مدى تطبيق نظام المحاسبة المسؤولة على جميع الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية.

✍ قياس درجة البيروقراطية، أي مدى تركيز العمل لدى أفراد محدودين ودرجة تعقد أداء الأعمال وتنفيذ الأنشطة .

ب-العوامل التقنية:

هي مختلف العوامل التي لها علاقة بالجانب التقني للوحدة، ومن أهم هذه العوامل نذكر: كمية ونوعية معدات الإنتاج المستخدمة، جودة المواد الأولية، طرق وأساليب العمل، مواقع الآلات والمعدات، تصميم وجودة المنتجات، حجم الوحدة الإنتاجية، وتصميم العمليات الإنتاجية... الخ، كل هذه العوامل لها تأثير جوهري مستوى الكفاءة.

ت-العوامل البشرية:

بالرغم من التأثير الجوهري للعوامل التقنية على كفاءة وحدات اتخاذ القرار، تبقى الكفاءة تتوقف على أمر آخر ألا وهو الطريقة التي يؤدي بها الأفراد وظائفهم، حيث يُعد الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للكفاءة التقنية؛ إذ أن الفرد هو المشرف على تنفيذ مختلف مراحل الإنتاج والإدارة من التخطيط إلى الرقابة، مما يجعل المؤثر الرئيسي على الكفاءة التقنية للوحدة والكفاءة بصفة عامة، ومن أجل ضمان حد مقبول من الكفاءة يجب توفير ميزتين أساسيتين في الأفراد المستخدمين وهما: أولاً القدرة على أداء العمل، والتي تتوقف على أمور عديدة أهمها: التعليم، التدريب، الخبرة المهنية، الاستعداد الشخصي والقدرات الذاتية، وثانياً الرغبة في أداء العمل، والتي تتحدد بثلاث عوامل أساسية هي: الظروف المادية للعمل، الظروف الاجتماعية للعمل واحتياجات الفرد ورغباته، وهما ميزتين متكاملتين لا يمكن



الاستغناء بوحدة عن الأخرى، أي أن الفرد غير قادر على القيام بما كلف به من أعمال، فإن أدائه وأن كانت له الرغبة يكون ضعيفا، والعكس صحيح.

2.1- المحددات الخارجية:

تتمثل هذه المحددات في البيئة الخارجية التي تنشط فيها الوحدة، ولا يمكنها التحكم فيها لذا يجب عليها اقتناص الفرص وتجنب التهديدات الممكنة بما يساهم في تحسين كفاءة أدائها مما يضمن استمرارها وتطورها وتمثل أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على كفاءة وحدات اتخاذ القرار فيما يلي:

أ- **العوامل الاقتصادية:** تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العوامل تأثير على الوحدات الاقتصادية، وتنقسم هذه العوامل حسب الشمولية إلى قسمين هما: أولاً عوامل اقتصادية عامة (معدلات النمو، السياسية الاقتصادية ومعدلات التضخم، الخ...) ويكون تأثيره غير مباشر على كفاءة الوحدة ويظهر في المدى الطويل، ثانياً عوامل اقتصادية قطاعية (هيكل السوق، درجة المنافسة، الخ...) لها تأثير مباشر على كفاءة الوحدة.

ب- **العوامل السياسية والقانونية:** تتمثل العوامل السياسية في الاستقرار السياسي والمناخ السياسي السائد في الدولة، أما العوامل القانونية فتتمثل في القوانين والتشريعات المنظمة للحياة العامة والاقتصادية.

ت- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل هذه العوامل في المستوى العام للتكنولوجيا السائدة في المحيط الذي تنشط فيه الوحدة ومن بينها: المصارف العلمية، المهارات التقنية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية وبراءات الاختراع الخ...

2 - طرق تحسين الكفاءة التقنية:

بناءً على مفهوم الكفاءة التقنية الذي يركز على العلاقة القائمة بين المدخلات المستخدمة من طرف الوحدة اتخاذ القرار والمخرجات المحققة، وذلك من خلال مدى قدرتها على تدنية مدخلاتها بغض النظر عن تكلفتها من أجل تحقق

حجم محدد من المخرجات (التوجيه نحو المدخلات) أو مدى قدرتها على تعظيم مخرجاتها بغض النظر عن سعرها باستخدام كمية محددة من المدخلات (التوجيه نحو المخرجات) ويمكن تحسين كفاءة أي وحدة بعد معرفة مسببة نقص الكفاءة لديها بالاعتماد على طرق القياس الحديثة القائمة على المقارنة المرجعية، من خلال اختيار احد الطرق التالية:

1-2-1 تدنية المدخلات مع ثبات المخرجات:

إن هذه الطريقة مناسبة عندما تقوم الوحدة بقياس كفاءتها التقنية الموجهة نحو المدخلات، وتكون غير كفؤة تقنياً، لذا يجب عليها من أجل تحسين كفاءتها القيام بالتخلص من الركد الموجود في مدخلاتها مقارنة بالوحدات المرجعية في نفس الصناعة أو القطاع، مع المحافظة على نفس مستوى المخرجات لديها.

2.2-2 زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات:

إن هذه الطريقة مناسبة عندما تقوم الوحدة بقياس كفاءتها التقنية الموجهة نحو المخرجات، وتكون كفؤة تقنياً لذا يجب عليها من أجل تحسين كفاءتها القيام بزيادة مخرجاتها حسب قيم ركود لديها مقارنة بالوحدات المرجعية في نفس الصناعة أو القطاع مع المحافظة على نفس مستوى المدخلات المستخدمة.

3.2-3 زيادة المدخلات والمخرجات معاً:

إن هذه الطريقة مناسبة عندما تقوم الوحدة بقياس كفاءتها التقنية، وتكون كفؤة تقنياً، لذا يجب عليها من أجل المحافظة أو تحسين كفاءتها القيام بزيادة المدخلات المستخدمة وزيادة المخرجات

المحققة، بشرط أن تكون الزيادة في المدخلات أقل أو تساوي الزيادة في المخرجات (زيادة المدخلات \geq زيادة المخرجات)، لأن نماذج قياس الكفاءة خاصةً الشعاعية تفترض أن المدخلات والمخرجات تخضع لتغيرات تناسبية، نسبة الزيادة في المدخلات أقل من نسبة الزيادة في المخرجات فإن الوحدة تتحسن كفاءتها التقنية.

4.2-4 تدنية المدخلات والمخرجات معاً:

إن هذه الطريقة مناسبة عندما تقوم الوحدة بقياس كفاءتها التقنية، وتكون كفؤة تقنياً، لذا يجب عليها من أجل المحافظة أو تحسن كفاءتها القيام بتدنية المدخلات المستخدمة وتدنية المخرجات

المحققة بشرط أن تكون التدنية في المدخلات أكبر أو يساوي التدنية في المخرجات (تدنية المدخلات \leq تدنية المخرجات)، لأن نماذج قياس الكفاءة خاصةً الشعاعية تفترض أن المدخلات والمخرجات تخضع لتغيرات تناسبية وبالتالي إذا كانت نسبة التدنية في المدخلات تساوي نسبة التدنية في المخرجات فإن الوحدة تحافظ على كفاءتها التقنية، أما إذا كانت نسبة التدنية في المدخلات أكبر من نسبة التدنية في المخرجات فإن الوحدة تتحسن كفاءتها التقنية. وبالتالي إذا كانت نسبة الزيادة في المدخلات تساوي نسبة الزيادة في المخرجات فإن الوحدة تحافظ على كفاءتها التقنية.

5.2 - تدنية المدخلات وزيادة المخرجات:

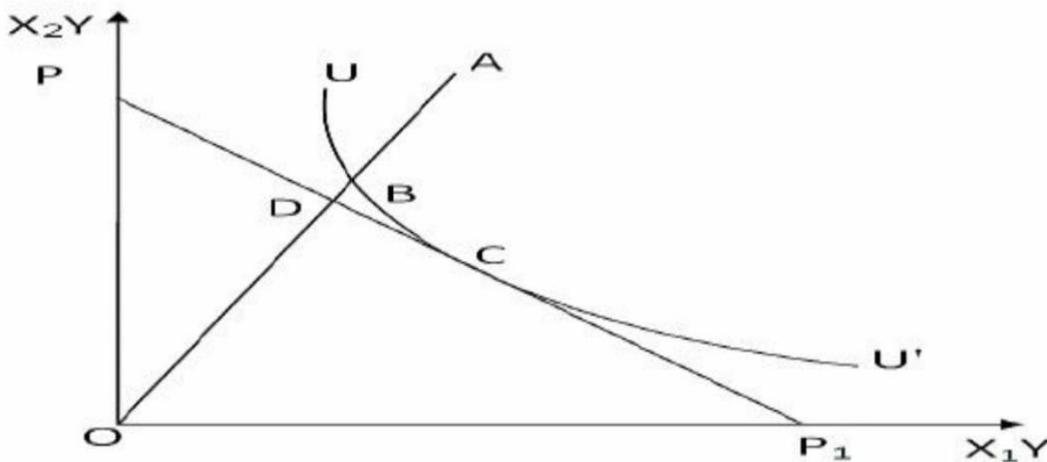
إن هذه الطريقة مناسبة عندما تقوم الوحدة بقياس كفاءتها التقنية، وتكون كفاءة تقنياً، ولتحسين كفاءتها يجب عليها القيام بتدنية مدخلاتها المستخدمة أو زيادة مخرجاتها المحققة.

المطلب الثالث : طرق قياس الكفاءة التقنية

تعدد أساليب قياس الكفاءة الفنية في المجال الاقتصادي، وتوجد عدة محاولات متعددة من قبل الاقتصاديين لا نجاز هذا الغرض، وتعدد هذه المحاولات جاء بسبب الرغبة في تطوير الأساليب وتلاقي الانتقادات التي توجه إلى كل منهما، ولذلك سوف نتطرق إلى طرق قياس الكفاءة الفنية من خلال استخدام مدخلان أساسيان لبناء الحد الأمثل للكفاءة، وهذان المدخلان هما: (السعيد، تحسين الكفاءة الفنية والاقتصادية بالمؤسسة الانتاجية دراسة اقتصادية قياسية، 2012-2013، الصفحات 63-72)

1- مدخل غير العشوائية اللامعلمية: المتمثل في العنصرين التاليين:

أولاً: البرمجة الخطية: القائمة على أساس البرمجة الخطية والذي يعتمد أساساً على ما قدمه "Farrell" فاريل".
 قدم Farrell 1957 مدخلا لقياس الكفاءة وهو المدخل الموضح في الشكل (1)، ويفرض أننا أمام مؤسسة تستخدم نوعين من المدخلات x_1 ، x_2 وتنتج حجم إنتاج قدره (y) .
 الشكل 1-1: قياس الكفاءة التقنية باستخدام مدخل فاريل .



المصدر: محمد إبراهيم السقي، تحليل الكفاءة الفنية للبنوك، ربع سنوية العدد 2002، كلية التجارة جامعة عين الشمس، ص 283.

بافتراض أن دالة هذه المؤسسة هي $y=(x_2, x_1)$ وبافتراض أن هذه الحالة تتميز بثبات الغلة بالنسبة للحجم ، وبالتالي فإنه يمكن كتابتها على النحو التالي:

$$1=F(x_1/y, x_2/y)$$

لذلك فإنه يمكن تمثيل هذه الدالة بواسطة منحنى الإنتاج المتساوي (\bar{u}, u) في الشكل التالي رقم (1) فإذا استخدمت المؤسسة المدخلات (x_1, x_2) لإنتاج (y) فإنه بوضع النقطة A على الشكل رقم (1) لتمثل $(x_1/y, x_2/y)$ ، حين إذن فإن المعدل (OB/OA) ، يقيس الكفاءة الفنية، ويأخذ الأسعار النسبية للمدخلات، فإن خط التكاليف (pp_1) يشير إلى الحد الأدنى للتكاليف اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من الناتج، حينئذ فإن المعدل (OD/OB) يقيس الكفاءة التخصيصية عند النقطة C و $- Farrell$ - تمثل مقياس الكفاءة الاقتصادية. وهذا يعني أن الكفاءة الاقتصادية الكلية تصل إلى أعلى قيمة لها عند النقطة C على المنحنى (\bar{u}, u) لاحظ أن النقطة D تمثل نفس مستوى التكاليف عند C ولقد اقترح " Farrell " أن الكفاءة الاقتصادية الإجمالية يمكن أن تقاس على أنها (OD/OA) ، وهذا المقياس يمثل الكفاءة الفنية (OB/OA) مضروباً في الكفاءة التخصيصية (OD/OB) .

$$OD/OA = (OB/OA) \cdot (OD/OB) \quad \text{حيث:}$$

هذا الأسلوب لقياس الكفاءة الفنية استخدمه Timmer عام 1971 م حيث استخدم دالة C/D وذلك لتعيين الحد الإنتاجي سواء باستخدام أسلوب تدنية المدخلات أو تعظيم المخرجات وعلى الجانب الآخر فإنه يمكن قياس الكفاءة في حالة متطرفة وهي أن يكون واحد فقط من المدخلات هو المتغير.

ثانياً: مدخل البرمجة الرياضية:

يمكن استخدام البرمجة الرياضية في بناء حدود الإنتاج وقياس الكفاءة منسوبة إلى هذه الحدود التي تم بنائها فإنه بالتالي لا بد من فهم معنى تحليل البيانات المغلقة، والتي تحيط أو تطوق البيانات محل الدراسة، ومدخل البرمجة ممكن أن يصنف طبقاً لطبيعة البيانات المتاحة وطبقاً لنوعية المتغيرات (كميات أو الكميات والأسعار) فمع الكميات فقط يمكن حساب الكفاءة الفنية، بينما مع الكميات والأسعار فإنه يمكن حساب الكفاءة الاقتصادية بمكوناتها الفنية التخصيصية. لقد

تزايد استخدام البرمجة الرياضية كأسلوب مقبول لتقييم أداء مؤسسات الإنتاج في كافة القطاعات بهدف محاولة الوقوف على أفضل أداء، حيث يستخدم التحليل الرياضي للبيانات لتوفير معلومات مفيدة عن أداء المؤسسات الإنتاجية وسبل تحسين ذلك الأداء بصفة خاصة فان هذا التحليل يمكن تحديد شريحة المؤسسات الإنتاجية مرتفعة الأداء في أطر معينة ومن ثم يمكن الباحثين من تحليل لماذا وكيف تمكنت هذه الشريحة من تحقيق أداء مرتفع ولعل أهم استخدامات التحليل الرياضي للبيانات هو مقارنة الكفاءة النسبية.

2- مدخل العشوائية المعلمية:

القائمة على أساس الاقتصاد القياسي، أو ما يمكن أن نطلق عليه المداخل التقليدية.

مدخل الاقتصاد القياسي:

هو استخدام النماذج القياسية في اشتقاق مجموعة النقاط الكفاء أو الحد الإنتاجي الكفاء الذي يمكن قياس الكفاءة بالنسبة له، من بين الذين استخدموا النماذج القياسية أسلوب لتحديد الحد الإنتاجي لقياس الكفاءة بالنسبة له من Lovell and Schmidt 1980، Schmidt 1986، Forsund Lovell يمكن استخدام النماذج القياسية في استنتاج الحد الإنتاجي اللازم لقياس الكفاءة الفنية، وتوجد عدة أنواع من الحدود القياسية حيث أن الحد الإنتاجي يمكن أن يكون دالة معلمية في المدخلات ويمكن أن لا يكون كذلك هذا من ناحية ومن ناحية ثانية فان النموذج أو الحد الإحصائي قد يكون واضحا في وصف العلاقة بين الإنتاج المشاهد (الفعلي) والحد الإنتاجي وربما يكون غير ذلك وأخيرا فان الحد الإنتاجي نفسه يمكن أن يكون معين ليكون قياسي أو عشوائي، يمكن عرض الحدود القياسية على النحو التالي:

أ-الحدود الجبرية:

تلك المحاولات التي قام بها كل من Aigner and Chu 1968 و المحاولة التي قام بها Farrell فقد حدد Aigner.Chu شكل للدالة متجانس وهو دالة C/D للحد الإنتاجي وتم احتواء جميع المشاهدات في هذا الحد الإنتاجي والذي يمكن كتابته على النحو التالي:

$$\ln y = \ln f(\mathbf{x}) - u = \alpha_0 + \sum_{i=1}^N \alpha_i \ln x_i - u, u \geq 0$$

حيث أن مدى $\alpha = (\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n)$ المعلمات يمكن تقديرها بتدنيها مجموع مربعات البواقي بشرط أن يكون كل الباقي من هذه البواقي غير موجب . وبالرغم أن Chu ، Aigner لم يفعل ذلك إلا أن الكفاءة الفنية لكل مشاهدة يمكن أن تحسب مباشرة من البواقي لان u في هذه الحالة تمثل البعد للمشاهدة عن الحد الكفاء، ويلاحظ أن هذا الحد الكفاء هو متوسط المشاهدات في العينة.

ب- الحدود الإحصائية:

نتيجة بعض المشاكل الإحصائية ونظرا لوجود مصاعب مع بعض الافتراضات حول توزيع عدم الكفاءة، حيث يجب أن يكون محكوم بشكل إحصائي ملائم فقد ظهرت طريقة للتقدير على يد (Richmond) عام 1974م، تستند هذه الطريقة إلى نتائج المربعات الصغرى لعادية، والتي أطلق عليها اسم طريقة المربعات الصغرى المصححة. يفترض لتبسيط إن المعادلة التي لدينا هي المعادلة السابقة وألان إذا نحن وضعنا u لتكون متوسط فانه يمكن كتابة المعادلة كما يلي :

$$\ln(y) = (\alpha_0 - \mu) + \sum_{i=1}^n \alpha_i \ln(x_i) - (u - \mu)$$

حيث أن الشرط الذي يمثل الخطأ متوسط يساوي الصفر (أي توزيع طبيعي)، ويلاحظ أن المعادلة السابقة يمكن تقديرها بطريقة المربعات للحصول على أفضل تقدير خطي غير متحيز لكل من $\alpha_1, (\alpha_0 - \mu)$ وإذا كان هناك توزيع u ، وإذا كانت معلمات هذا التوزيع يمكن اشتقاقها من اعلي نقطة ممكنة حين إذن فانه يمكن تقدير المعلمات بشكل ملائم من بواقي المربعات الصغرى ولذا فان μ لا تعتبر دالة.

في تلك المعلمات، وهي أيضا يمكن تقديرها بشكل مناسب، وتلك التقديرات يمكن أن تستخدم في تصحيح شرط ثبات المربعات الصغرى العادية، والتي تكون $(\alpha_0 - \mu)$ ، لذلك فان المربعات تقدم لنا تقدير مناسب لجميع المعلمات الخاصة بالحد، ويلاحظ هنا أن الحد الكفاء يتمثل في اعلي إنتاج أو أقل تكلفة تم تحقيقها بواسطة واحد أو أكثر من المشاهدات في العينة .

ج- الحدود الاحتمالية: من المعروف أن الحدود الجبرية تتجاهل كثير من الإمكانيات الحقيقية الأداء وحدات الإنتاج، والتي يمكن أن تتأثر بكافة العوامل الخارجة عن نطاق سيطرتها - مثل انقطاع أو ندرة عرض بعض المدخلات بسبب آخر الاستيراد أو صعوبات مفاجئة في الشحن وما إلى ذلك، وبالمثل فإنها تتأثر بالعوامل التي تكون تحت سيطرة الوحدات الإنتاجية.

لتجميع تأثير الصدمات الخارجية والعوامل الأخرى فإنه لسوء الحظ نجد أن التأثيرين معا يؤثران في كل من مقياس الخطأ وعدم الكفاءة معا، وهذا يركز قياس الخطأ في جانب واحد فقط وبالتالي فإن ما يسمى بمزيج عدم الكفاءة يعتبر فيه جدال، والفكرة الأساسية التي تقع خلف نموذج الحد الاحتمالي.

المبحث الثاني: عموميات حول المسير وتحسين الأداء

يلقى على عاتق المسيرين مسؤولية تحقيق نتائج جيدة باستخدام أمثل للموارد المنتجة، كما يختلفون عن بعضهم البعض من حيث مستوى الأداء، لذا يعتبر تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة التي يسودها الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة ومن هذا الصدد سنندرج إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم المسير ووظائفه

أولاً: تعريف المسير

يعرف المسير انه ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام فهو المخطط، المنشط والمراقب والمنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيراً كل مسؤول عن الأعمال الآخرين، ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لإتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول علمياً إلى منفذ فحسب. (الطيب، 2011، صفحة 18)

المسيرين: هم الذين يعملون مع الآخرين ومن خلالهم يقومون بتخصيص الموارد النادرة لإنجاز الأهداف . (منير، تسير الموارد البشرية، 2014، صفحة 34)

هو احد أفراد المنظمة الذي يعمل على اتخاذ القرارات وتنسيق الأعمال الأفراد الآخرين، لا يقتصر عمل المسير على التنسيق فقط وإنما أحيانا يقوم بتنفيذ عمل معين كما يقوم بالإشراف على عمل الآخرين وتوجيههم، عموماً يقوم بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على النشاطات المختلفة للعمل. (البرنجي، 2014، صفحة 10)

من خلال ماسبق يمكن أن نعرف المسير على انه : هو الشخص الذي يقوم بمهمة الأشراف والتنسيق بين جهود الموظفين من خلال القيام بمختلف الوظائف بغية تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: وظائف المسير:

هناك عدة وظائف يقوم بها المسير نشير الى أهمها وهي كالتالي: (الطيب، 2011، الصفحات 29-30)

1- التخطيط واتخاذ القرارات:

التخطيط هو عملية إرساء الأهداف، وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها وللخطط أنواع كثيرة:

السياسية: هي المرشد للفكر والعمل، أي إن المقصود منها توجيه افكار العاملين وإعمالهم اتجاه معين.

الإستراتيجية: هي خطة تتعلق بالتعاون مع الخصم أو المنافس ويمكن أن تشير أيضا إلى برنامج عمل واسع لتعبئة الموارد من اجل بلوغ هدف معين.

الإجراء: الخطة تشتمل على خطوات متسلسلة منطقيا وزمنيا.

القاعدة: خطة لا تتصف بالمرونة وتتطلب عادة القيام بعمل معين أو امتناع عنه.

البرامج: خليط من السياسات والإجراءات والقواعد التي تستهدف استعمال الموارد وتسخير المهام لتنفيذ خطة عمل واسعة النطاق ويشكل التوقيت عنصرا أساسيا بالنسبة للبرنامج.

الموازنة التقديرية: تعبير عن أهداف متوخاة بطريقة كمية أي بلغة الأرقام.

التنبؤ بالمبيعات: التقدير للحجم الطلب نتيجة دراسة المستهلك وخصائص السوق . أما اتخاذا لقرارات، يتضمن

المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة، كما انه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة، خاصة من حيث اتصافها بالتأكد أو المخاطرة.

2 - التنظيم والتوظيف: التنظيم هو عملية تصميم بنية المنشأة وهيكلتها، وتتناول هذه العملية تحديد التقسيمات

الإدارية، ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة، وتوصيف الأعمال والأدوار. وكذا تحديد علاقات السلطة، وتصميم العمل

وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم. أما التوظيف، فيقصد به تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص

ويشمل ذلك اختبارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم .

3 - التوجيه والقيادة : يتطلب التوجيه التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم، وتعبئة طاقتهم حول الهدف المقصود بما يستلزم هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني، ومن حسن القيادة والاتصال.

4 - الرقابة: هي الوجه الآخر لعملية التخطيط وتتضمن التحديد معايير نموذجية لأداء، وتتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها ومن ثمة مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد الانحرافات تتطلب الرقابة، بالطبع التصحيح الانحرافات وتحديد أسبابها ومعالجة هذه الأسباب حتى لا تتكرر الانحرافات نفسها في المستقبل.

المطلب الثاني: مستويات المسيرين

يمكن بهذا الصدد، التمييز بين ثلاثة من المستويات وهي كالآتي: (الطيب، 2011، الصفحات 23-24)

1- المسيرون القاعديون: يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبراتهم ومهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم، تتمثل في التأكد من المهام الموكلة لمرووسيتهم بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

2- المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة، والإدارة العليا من جهة الأخرى. ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن السير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، والإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروح والإيضاحات.

3- الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمنشأة. أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة. تجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية، أي الإنتاج والتمويل و البيع.

المطلب الثالث: تحسين الأداء وآلياته

أولاً: تعريف تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء: استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسن الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة. (الحيان، 2016، صفحة 78)

- يعرف ايضا انه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريق المثالي. (مانع، 2006، صفحة 82)

- يشار إلى تحسين الأداء على انه العملية التي تجري من خلالها إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر وتدعم القدرات الإدارية. (دكسن، 2023، صفحة 489)

- تمت الإشارة لتحسين الأداء انه من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري. (يوسف، 2018، صفحة 67)

- يعرف على انه استخدم نتائج مقابلات تقييم أداء في التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء، وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين إتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء، وبالتالي تحسين الأداء. (الربا، 2008-2009، صفحة 551)

- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف تحسين الأداء على أنها: عملية مستمرة تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة وصولاً إلى أداء متميز ومتكاملون خلال تسخير كل إمكانياتها ومواردها المتاحة.

ثانيا : آليات تحسين الأداء:

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر منها (سارة، ملتقى وطني حول مراقبة التسير، دون سنة، الصفحات 9-10)

1-2 دوافع التحسين المستمر : يرتكز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

معدلات التغير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية ، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار. **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الإهتمام بالجودة: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

المنافسة: تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2-2 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعددت تعريف المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتاب بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم، فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث أهم الأبحاث والدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا سواءً فيما يخص بالكفاءة التقنية أو تحسين أداء المسير، مع أبرز الفجوة البحثية التي نسعى لمعالجتها؛ بما يسهل علينا ضبط مشكلة الدراسة ومعالجتها، لنخلص في الأخير إجراء مقارنة لدراسات العربية السابقة مع الدراسات الأجنبية السابقة بحيث تمثلت هذه الدراسات فيما يلي:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية لمحور الكفاءة التقنية وتحسين أداء المسير

1- دراسة عبد الله الطيبي (2022) بعنوان قياس الكفاءة التقنية باستخدام تحليل مغلف البيانات الضبابي-دراسة حالة الشركات التامين التجارية بالجزائر. حيث هدفت إلى قياس الكفاءة التقنية لـ 20 شركة تامين بالجزائر خلال الفترة (2016-2020) بالاعتماد على نموذج القياس القائم على الركود الضبابي وخمس متغيرات منها ثلاث مدخلات (مصاريق الموظفين، التكاليف العامة والتوظيفات) ومخرجين (الأقساط السنوية والعائد على الاستثمار)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي .

وكان من أبرز نتائجها أن قطاع التامين يتميز بمنافسة احتكارية خلال فترة الدراسة. أن ثلاثة شركات فقط حققت الكفاءة التقنية التامة (الشركة الجزائرية للتأمين، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، شركة مصير للحياة).

وأخيرا تم التوصل إلى أن شركات التامين التي تم تقييمها تتميز بتباين ملحوظ في مستويات كفاءتها التقنية.

2 - دراسة معتصم محمود الجالودي، عامر عبد الفتاح باكير (2019) بعنوان قياس الكفاءة التقنية لشركات التامين في

الأردن باستخدام تحليل البيانات مغلفة خلال الفترة (2000-2016)، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم شركات

التامين في الأردن (خلال الفترة (2000-2016) لعينة تتكون من 22 شركة تامين عاملة في الأردن، وذلك

باستخدام أسلوب التحليل البيانات المغلفة وأشارت الدراسة إلى وجود اختلاف وفر وقات في الكفاءة التقنية لشركات

التامين في الأردن خلال الفترة الدراسة حيث تراوحت في المتوسط بين (5،72%) و(100%) كما اظهرت النتائج أهم محدداتها حقوق الملكية، تليها المخططات الفنية ومن ثم المصاريف الإدارية والعمومية بالإضافة إلى إن الشركات ذات الكفاءة المنخفضة التي لها محفظة تامينية متنوعة وتوصي الدراسة بالعمل على رفع الكفاءة التقنية لشركات التامين بالأردن ذات الكفاءة المنخفضة من خلال التخفيض مستوى استخدام المدخلات المستخدمة وإعادة تخصيص الموارد المستخدمة .

3- دراسة عيسى سوادي عايز الحجا مي، أسامة كاظم جبارة العكيلي (2015) لقياس الكفاءة الفنية والاقتصادية لأصناف معتمدة لمحصول القمح في المناطق المروية في العراق. حيث هدفت الدراسة إلى مقارنة للكفاءة الفنية والاقتصادية لأصناف معتمدة لمحصول القمح في المناطق المروية في العراق للموسم (2012-2013)، وذلك بالاعتماد على البيانات الميدانية لعينة عشوائية من مزارع أنتاج بذور أصناف القمح شملت (132) مزرعة، وباستخدام في تقدير الكفاءة التقنية أسلوب مغلف البيانات ذات التوجيه الاخرجي، والتي بلغ متوسطها (0،77 و0،91 و0،763 و0،67) لأصناف محصول القمح (اباء99 ورشيد وتموز2 وابو غريب) على التابع، واعتمد في منهجيته على اسلوبين وصفي يتضمن بعض المفاهيم والدراسات المتعلقة بالكفاءة التقنية والاقتصادية وكمي يتعلق بأصناف القمح المزروعة.

كما أوضحت النتائج تحديد حجم الموارد المحققة للكفاءة الاقتصادية التي تبين من خلالها وجود هدر في جميع الموارد المستخدمة باستثناء البذور المستخدمة للصنف رشيد وتداولهما له من تأثير ايجابي للمزارع واقتصاد البلد والأمن الغذائي.

4- دراسة شطارة نبيلة، لبرش سارة، (دون سنة)، دور مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسة، حيث هدفت إلى إبراز دور مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسة من خلال الأدوات التي تعتمد عليها، وهما الموازنات التقديرية وتعتبر من الأدوات التي تعتمد عليها وهي الموازنات التقديرية وتعتبر من الأدوات التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة، ومن ابرز نتائجها حاجة المؤسسة إلى مراقبة التسيير تمثله في الأدوات التي تركز عليها تعمل على قياس وتقييم الأداء وكشف الانحرافات وتقييمها من اجل مساعدات المسيرين للوصول إلى تحسين والرفع من مستوى اداء المؤسسة.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية لبحور الكفاءة التقنية وتحسين أداء المسير

1 - دراسة **JOHN M. PAGE JR** (1972) بعنوان الكفاءة التقنية والاقتصادية حيث ركزت الدراسة حول حجم عدم الكفاءة الناتج عن هياكل التجارة الخارجية المشوهة الانتباه على دور الاختيار غير المناسب للتقنية في تقليل الربحية الاجتماعية للاستثمارات في اقل البلدان اقل نمواً، بالاعتماد على عينة (39) شركة صناعية في غانا، واستخدمت تقديرات دالة الإنتاج الصناعي لقياس مدى عدم الكفاءة الفنية والاختيار غير المناسب للتقنية، وأبرزت نتائجها في الجدل الجوهرى حول نطاق استبدال العوامل وتحديد اختيار التقنية في تصنيع اقل البلدان نمواً. في الوقت نفسه تم تطوير الأدبيات التي تشير إلى ان اداء الاقتصادي الضعيف قد ينشأ إلى حد كبير من انخفاض مستويات الكفاءة التقنية.

2- دراسة **NIELS MYGIND, DEREK C JONES, EVIS SINANI** (2007)

بعنوان محددات الكفاءة الفنية على مستوى الشركة :مؤشر ستوكاستيك نصح الحدود، حيث استخدمت نصح تجريبي نادرا ما يستخدم في مجال الاقتصاديات الانتقالية (أي العشوائية)، وقامت بدراسة حول محددات وديناميكيات كفاءة الشركة. يتيح لنا هذا النهج تقدير معلمات كل من كفاءة ووظيفة الإنتاج في ان واحد، كما إننا اعتمدنا على عينة تمثيلية للشركات الإستوائية للفترة (1993-1999)، وبالتالي فان النتائج التي توصلوا إليها: المقارنة بملكية الموظفين والدولة، تعمل الشركات الإستوائية في ظل إعادة الثوابت في المقياس ، تزداد النسبة المئوية للشركات التي تعمل بمستويات عالية من الكفاءة بمرور الوقت .

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه التشابه: تتشابه هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة باللغة العربية و الأجنبية باستثناء دراسة شطارة نبيلة و لبرش سارة في الهدف العام للدراسة ، والمتمثل في قياس الكفاءة التقنية باستخدام أسلوب مغلف البيانات ، كما ان كل من دراسة (الطبي عبد الله و شطارة نبيلة و لبرش سارة) تتشابه معها في بيئة الدراسة (الجزائر) بالإضافة إلى دراستنا تتفق مع دراسة (الطبي عبد الله) في البعد المكاني أي جامعة ادرار .

أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة مع الدراسات العربية في الإطار الزماني للدراسة كما أنها تختلف في متغيرات الدراسة ، أما الدراسات الأجنبية بصفة عامة تختلف عن الدراسة الحالية في الحدود الزمنية والمكانية .

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال هذا الفصل المتعلق بالدراسة النظرية للكفاءة التقنية وتحسين أداء المسير أن الكفاءة التقنية تقوم على قياس العلاقة بين المدخلات المستخدمة والمخرجات المحققة بغض النظر عن السعر أو التكلفة . كما أن لقياس الكفاءة التقنية أهمية بالغة في تطوير وتحسين أداء المسير ويبرز ذلك من خلال تحكمه وسيطرته على موارد المؤسسة بطرق مثلى .

وفي الأخير تم التوصل إلى أن قياس الكفاءة التقنية يتم بالاعتماد على مدخلين رئيسيين هما : المدخل الأول يتمثل في الطرق المعلمية التي تقوم على أساس الاقتصاد القياسي ، والتي من أبرزها أسلوب تحليل الحدود العشوائية . أما المدخل الثاني يتمثل في الطرق اللامعلمية التي تقوم على البرمجة الرياضية التي من أبرزها أسلوب تحليل مغلف البيانات، وعند المقارنة بين المدخلين نجد أن الطرق المعلمية أكثر تعقيدا ومحدودية من الطرق اللامعلمية .

الفصل الثاني

إسهامات الكفاءة التقنية في تحسين

أداء المسير بجامعة أدرار.

الفصل الثاني : إسهامات الكفاءة التقنية على تحسين أداء المسير بجامعة -أدرار-

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق المتعلق بالدراسة النظرية للكفاءة التقنية وتحسين الأداء المسير سنحاول إسقاط ذلك على عينة من الموظفين والإداريين بجامعة إدرار لتكون حقلاً للدراسة الميدانية هذه من خلال دراسة الكفاءة التقنية و تنمية الكفاءات وتحسين أداء المسير داخل هذه الجامعة بالاعتماد على طرق وأدوات لجمع البيانات وتحليلها كذا استنتاج واختبار فرضيات ومناقشتها ولذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحثين وهي على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة احمد درايعية - أدرار - .

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة احمد درايعية - أدرار-

في هذا المبحث سنحاول عرض منهجية الدراسة التطبيقية، بحيث سيتم عرض المنهج المتبع في الدراسة، وصف لجمع وعينة الدراسة، الأداة المتبعة في جمع المعلومات والبيانات المستخدمة في الدراسة وطريقة تحليل مختلف البيانات. (عائشة، 2023)

المطلب الأول: تعريف بجامعة إدرار

تعتبر جامعة أدرار جامعة جزائرية تقع في ولاية

أدرار بالطريق الوطني رقم 06، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتُسير من طرف مجلس مديرية الجامعة يرأسه مدير الجامعة، احتلت جامعة أدرار المركز 15 ألف عالمياً في تصنيف جامعات العالم، واحتلت مرتبة الـ 47 على المستوى المحلي بالجزائر لهذا العام.

وبموجب المرسوم رقم: 86-86 المؤرخ بـ: 06-05-1986 أنشأ المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية، والذي عدل وتم بالمرسوم رقم: 86-86 المؤرخ بـ: 05-08-1986 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العلمي للشريعة أول نواة لإنشاء جامعة أدرار والذي تم بموجب المرسوم رقم: 01-269 المؤرخ بـ: 18-09-2001 والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ بـ: 29-08-2004، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

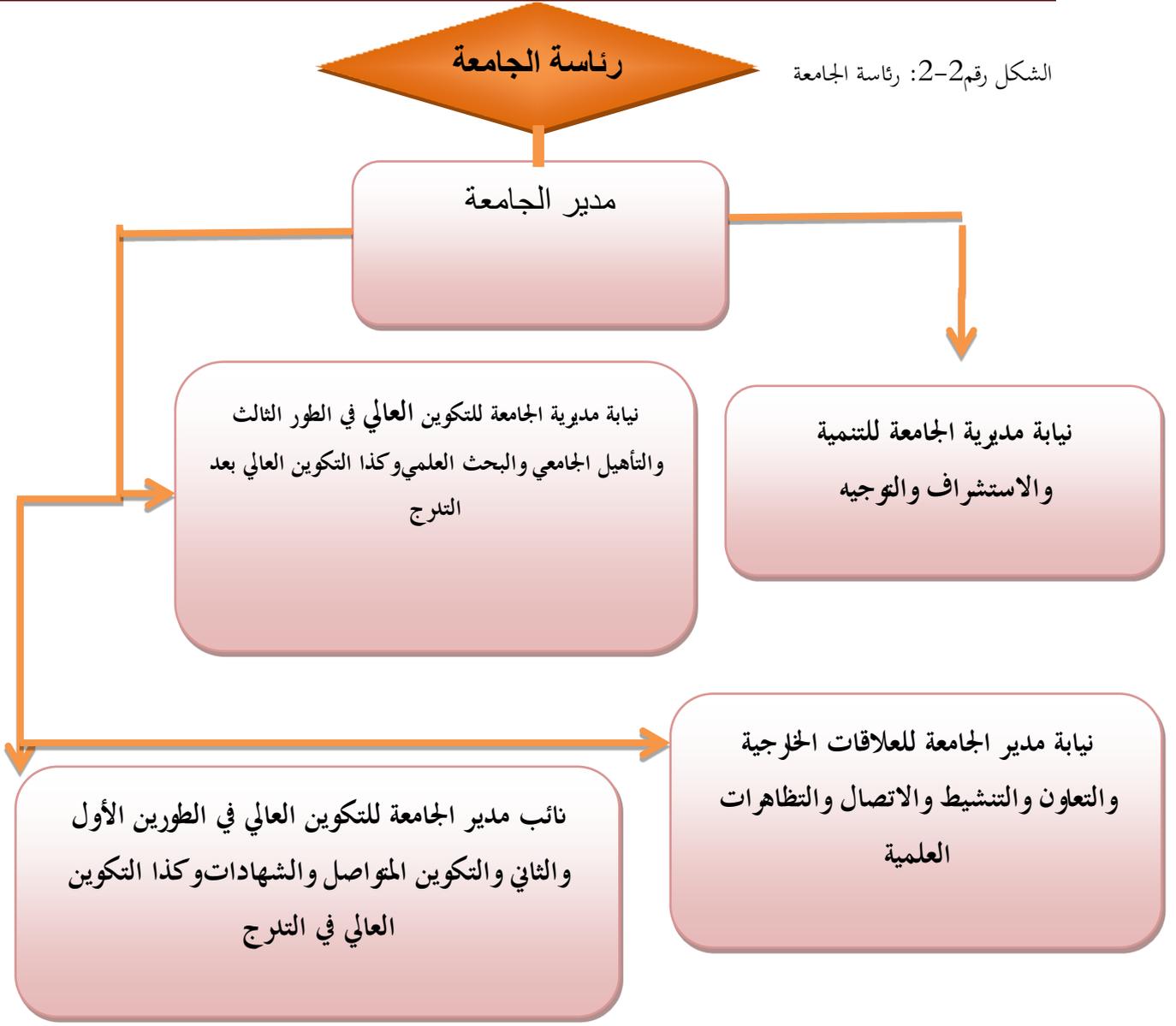
إن جامعة أدرار توفر تكويناً بيداغوجياً وعلمياً في عدة مجالات، للتطوير ولضمان التطور العلمي والحركية البحثية، فالجامعة شهدت قفزة نوعية وعلمية للسنة الجامعية 2013-2014 بحيث انتقلت من ثلاث كليات إلى خمس كليات

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 302-12 المؤرخ في: 04-08-2012 وتضمنت هاته الكليات ستة عشر قسماً أنشأت بمقتضى القرارات رقم: 800-804-803-802-801 المؤرخة في: 12-12-27 الصادرة عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي، تمكنت جامعة أدرار من فتح تخصصات جديدة بفضل دعم الدولة وأساتذتها وموظفيها وطلابها، لقد واجهت الجامعة تحدياً لمواصلة تطوير عملياتها الأكاديمية، والتطلع إلى المستقبل. تحد أدرار عدة ولايات أخرى (بشار، تيميمون، تندوف، عين صالح، برج باجي مختار)، وكذلك دول أجنبية، بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال هذه الدول الأخرى. تمتلك جامعة أدرار العديد من الروافد، وتؤثر علمياً واقتصادياً على العديد من الدول الأخرى. موقع ولاية أدرار يجعلها غنية بقدرات الطاقة: الطاقات التقليدية (النفط والغاز) والطاقات المتجددة (الرياح والشمس) والقدرات الزراعية (المياه وحقول القمح إستراتيجية) وطاقات التعدين (الطين والرمل).

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لجامعة أدرار أهداف وآفاقها

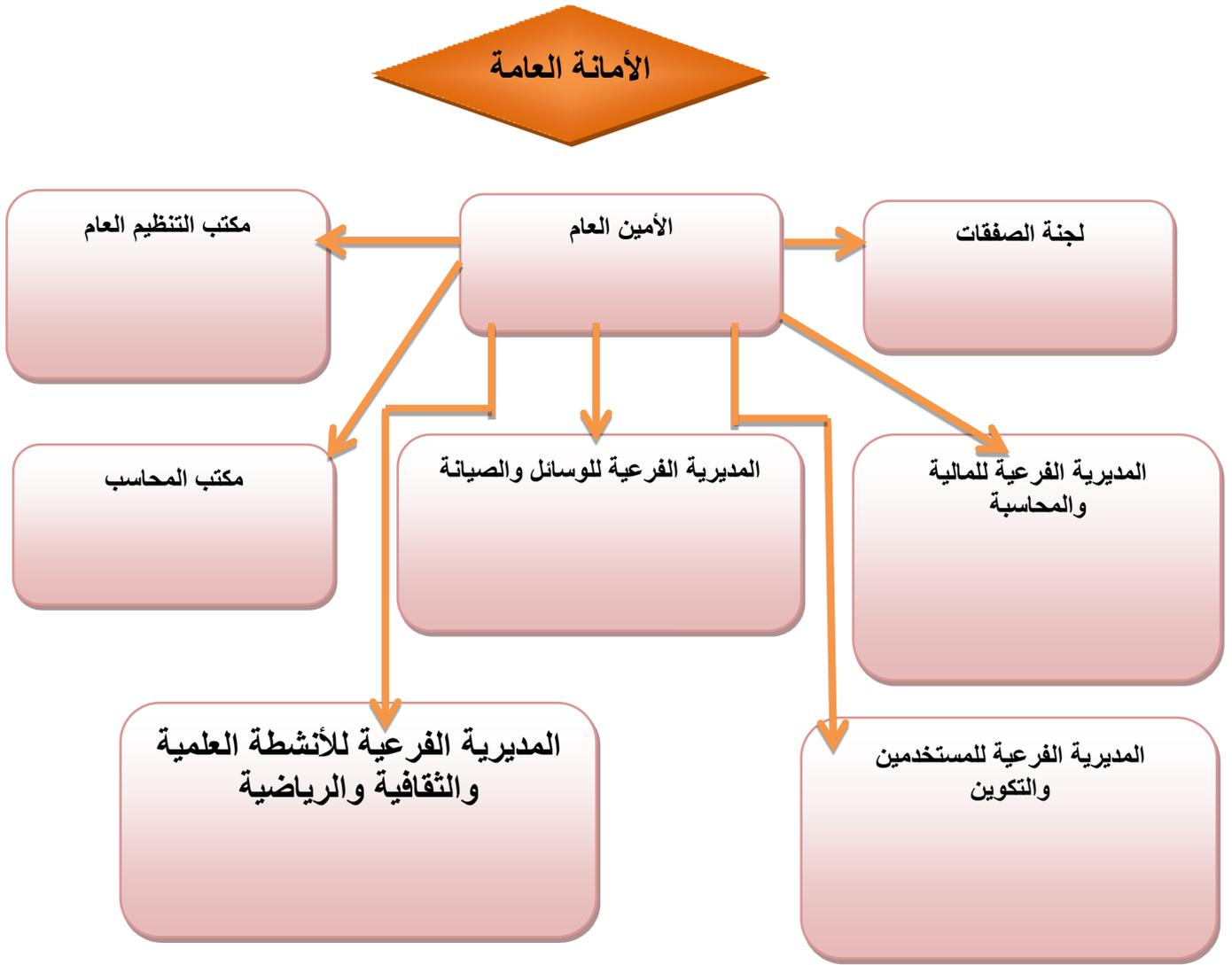
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي يمكننا معرفة المصالح والإدارات والكليات التي تتكون منها الجامعة. حيث ينقسم الهيكل التنظيمي لجامعة أدرار إلى (رئاسة الجامعة، إدارة الكليات بالجامعة، الأمانة العامة..) موضحة كما يلي:



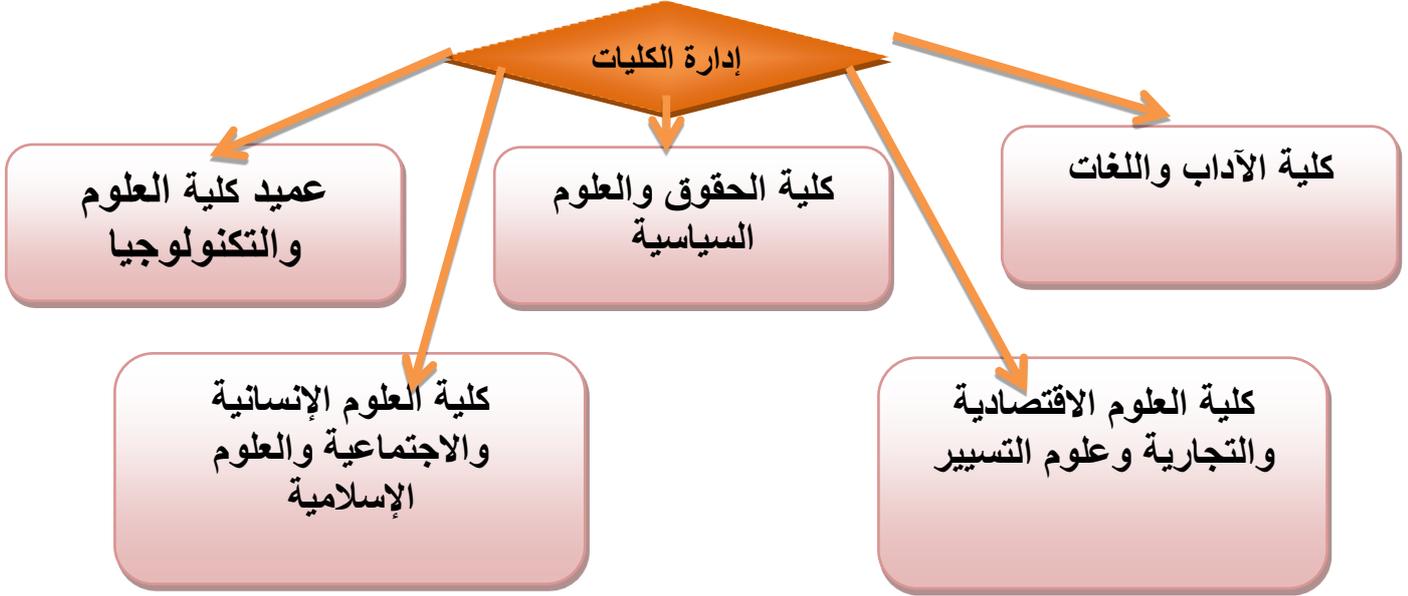
المصدر: وثائق من المؤسسة

الشكل رقم 2-3: الأمانة العامة



المصدر: وثائق من المؤسسة

الشكل رقم 2-4: إدارة الكليات



المصدر: وثائق من المؤسسة

فالجامعة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي لها تتشكل من خمس (5) كليات، تضمن التكوين في 09 ميادين، تتفرع

عنها

قسماً يضمن تكوين الطلبة في:

31 تخصصاً في مرحلة الليسانس،

74 تخصصاً في مرحلة الماجستير،

34 تخصصاً في مرحلة الدكتوراه ل م د،

12 تخصصاً في مرحلة الدكتوراه علوم،

وهو ما يتيح الفرصة لطلبة الجامعة لاستكمال التكوين في أغلب تخصصات مرحلة الليسانس، فيما عدا بعض التخصصات التي تبقى مبرجة مستقبلاً.

بلغ عدد مخابر البحث المعتمدة على مستوى الجامعة 14 مخبر بحث، اعتمدت من قبل المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ما بين سنتي 2010 و 2021.

ويوجد على مستوى الجامعة 12 مجلة منها 06 مجلات مصنفة.

الفرع الثاني: أهداف وآفاق جامعة أدرار

تسعى جامعة ادرار إلى تحقيق عدة أهداف واردة في إستراتيجية تطوير الاحتياجات التعليم العالي، تركز على إصلاح نظام التعليم العالي الجزائري والبحث العلمي، ولعل أهمها:

- تلبية الاحتياجات التدريبية الوطنية والأفريقية والدولية التي يتطلبها سوق العمل والتنمية المحلية.
- تشجيع الإنتاج العلمي و إيلاء الأهمية للنتائج وتحسين نوعية وكمية التعليم والتدريب والبحث العلمي.
- تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية على المستوى المحلي والوطني والإفريقي والعالمي.
- إقامة تعاون علمي وعلاقات تبادل مع مختلف الجامعات ومؤسسات البحث العلمي الوطنية والإقليمية والدولية.
- المساهمة في تجسيد البعد الأفريقي للجامعة من خلال جودة التعليم والتدريب وتنوع المجالات البحثية بالجامعة.
- يهدف انفتاح الجامعة على البيئة الاقتصادية والاجتماعية إلى المساهمة في تحقيق الإستراتيجية الوطنية للتنمية الشاملة.
- تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي.
- إقامة علاقات تعاون وتبادل علمي مع الجامعات والمؤسسات البحثية وطنياً وإقليمياً ودولياً.
- الالتزام ببناء شراكات مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.
- تفعيل البحث العلمي بما يستجيب لمتطلبات التنمية المحلية والوطنية.

- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية لتحسين كفاءة وفعالية العمل الإداري (تحسين كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري بالجامعة).
 - متابعة حديثة للتطورات في مجال العلوم والتكنولوجيا وتشجيع الإنتاج العلمي.
- أما عن آفاق جامعة ادرار، فهي: تسعى لتوسيع هيكلها، وتحقيق قطب جامعي جديد، وفتح تخصصات جديدة، وإثراء العرض المعرفي، وتلبية تطلعات الطلاب الجدد الحاصلين على درجة البكالوريا، وفتح كليات تتناسب مع خصائص المنطقة، وخاصة من حيث السياحة، ترجع إلى التراث الثقافي للأخيرة بيئة متنوعة، بما أن الجزائر هي بوابة إفريقيا، بالإضافة إلى إضفاء بُعد أفريقي عليها، فهي جامعة قوية تندمج في بيئتها الوطنية والإقليمية والدولية، وتهدف للوصول إلى مصاف الجامعات الوطنية والدولية الرائدة، بالإضافة إلى تحقيقها محليًا وأهداف التنمية الوطنية.
- كما تتطلع الجامعة لافتتاح ثلاث كليات جديدة بعدة تخصصات وهي:
- معهد المحروقات والطاقات المتجددة.
 - معهد السياحة الصحراوية.

المطلب الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

نعرض في هذا المطلب المنهج المتبع في الدراسة، كما نعرض وصفا لمجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وطريقة جمع المعلومات.

أولاً: منهج الدراسة.

يعرف المنهج بأنه ، التفكير المنظم لوصف ظاهرة معينة ومحاولة تصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتفسيرها وهذا بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة من هذا البحث، ومن اجل الإجابة على الإشكالية وتحقيق أهداف هذه الدراسة المتعلقة ب " دور الكفاءة التقنية وتحسين اداء المسير دراسة حالة جامعة احمد درايعية - إدرار - " اعتمدنا المنهج الوصفي، وهذا للتعريف ووصف جميع المتغيرات المتعلقة بالدراسة، وأسلوب التحليلي الإحصائي لتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي طرحت حولها وجميع العمليات التي تتضمنها وصولاً إلى نتائجها.

ثانياً: مجتمع وأداة الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الإداريين على مستوى جامعة أدرار .

- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الإداريين حيث تم توزيع 31 إستبانة تم إسترجاع 28 إستبانة حيث بلغت نسبة إسترجاع الإستبيان المسترجع 90.32%، واستبعد الباحثين منها 0 استبيان، إي أصبح عدد الاستبيانات القابل للتحليل 28 إستبانة.
- أداة الدراسة: إستخدم الاستبيان لجمع بيانات الدراسة والذي صمم لهذا الغرض، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة، احتوى هذا الاستبيان على عدة محاور بما عدة فقرات، وتم تحديد الموافقة على هذه الفقرات بواسطة مقياس ليكرت الخماسي وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ويتكون الإستبيان من المتغيرات التالية:
 - متغيرات الديموغرافية: الخاصة بصاحب المؤسسة أو مديرها وتشمل(الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية).
 - ويتكون الاستبيان من محورين، المحور الأول يمثل المتغير المستقل (الكفاءة التقنية)، والمحور الثاني يمثل المتغير التابع (الأداء المتميز للمسير) .

- المحور الأول يمثل المتغير المستقل (الكفاءة التنقيية): ويحتوي على ثلاث أبعاد نذكرها في التالي:

البعد الأول: خصص هذا المجال لبيان طبيعة عمليات تنمية الكفاءات وبه 9 فقرة

البعد الثاني: به 5 فقرات خصص لتوضيح الاستثمار في الرأس مال البشري

البعد الثالث: يحتوى على 5 فقرات حول تسيير المعارف

- المحور الثاني وهو المتغير التابع (الأداء المتميز للمسير): في هذا المحور وهو الذي يمثل المتغير التابع للدراسة، به

بعدين

البعد الأول: خصص هذا المجال لبيان طبيعة عمليات تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي وبه 11 فقرة

البعد الثاني: به 11 فقرة خصص لتوضيح الأداء المتميز لكفاءات مؤسسات التعليم العالي

ثالثا: اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان والجدول التالي يبين لنا نتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 2-1: نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور والأبعاد	العبارات	قيمة اختبار الفاكرونباخ	مستوى القياس
الاستبيان ككل	41	0.951	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

توضح نتائج الجدول رقم (2) أعلاه أن معاملات الثبات الاستبيان ككل قد حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وبلغت قيم اختبار ألفا كرونباخ قدرت ب 0.951 وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: التحليل النتائج:

تهدف من التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان المختلفة التعرف على مختلف الإجابات والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة.

أولاً: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

1- وصف متغير الجنس:

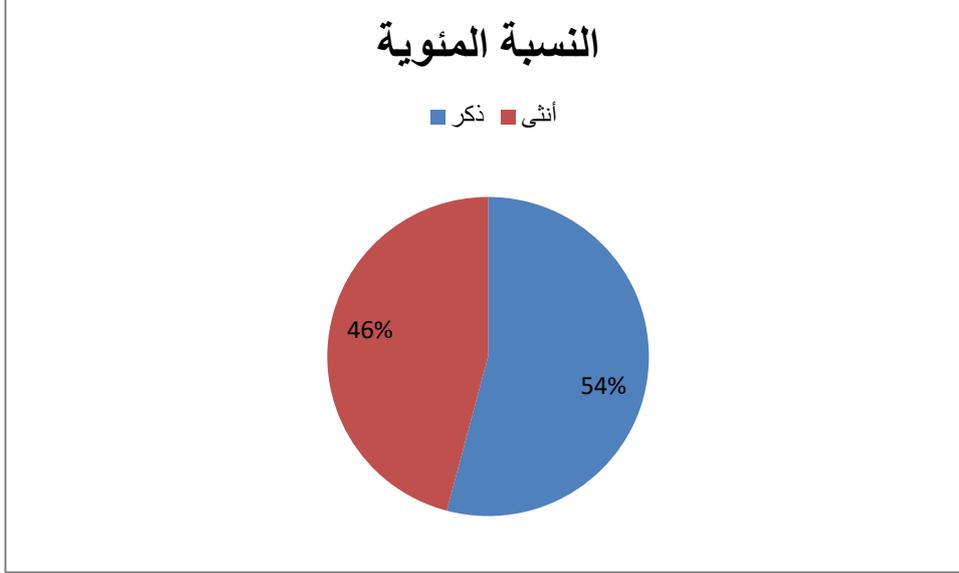
سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 2-2: وصف متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	53.6
أنثى	13	46.4
المجموع	28	100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

الشكل رقم 2-5: وصف متغير الجنس.



المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج الاكسال

نلاحظ من خلال الشكل رقم (7) والجدول رقم (2) أعلاه أن العينة المدروسة تمثل نسبة 53.6% ذكور أي ما يعادل 15 شخص أما الإناث فتمثلت نسبتهم في 46.4 أي 13 إناث، وحصولنا على هذا النتائج ترجع للتوزيع العشوائي للعينة المدروسة، وهذا يدل على اهتمام الجانب الذكري على النسوي بهذه الوحدة .

2- وصف متغير العمر:

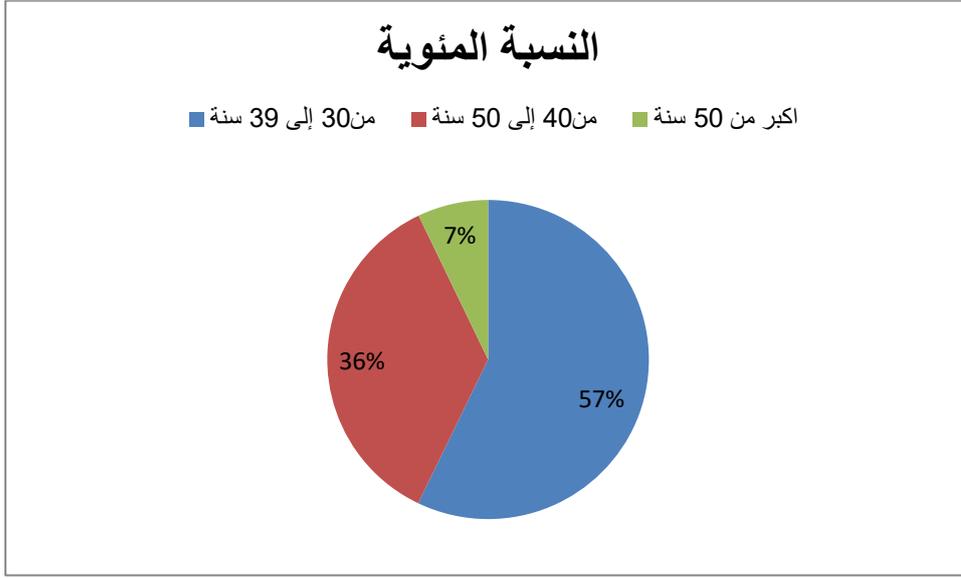
حتى تتمكن من التعرف على عمر العينة نعرض الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 2-3: وصف متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 30 إلى 39 سنة	16	57.1
من 40 إلى 50 سنة	10	35.7
أكبر من 50 سنة	2	7.1
المجموع	28	100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

الشكل رقم 2-6: وصف متغير العمر



المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج الاكسال

يتضح من خلال الشكل رقم (8) والجدول رقم (3) أعلاه أن ما نسبته 57.1% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين من 30 إلى 39 سنة، تلتها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 35.7%، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فقد قدرت نسبتها في العينة 7.1%.

3- وصف متغير المؤهل العلمي

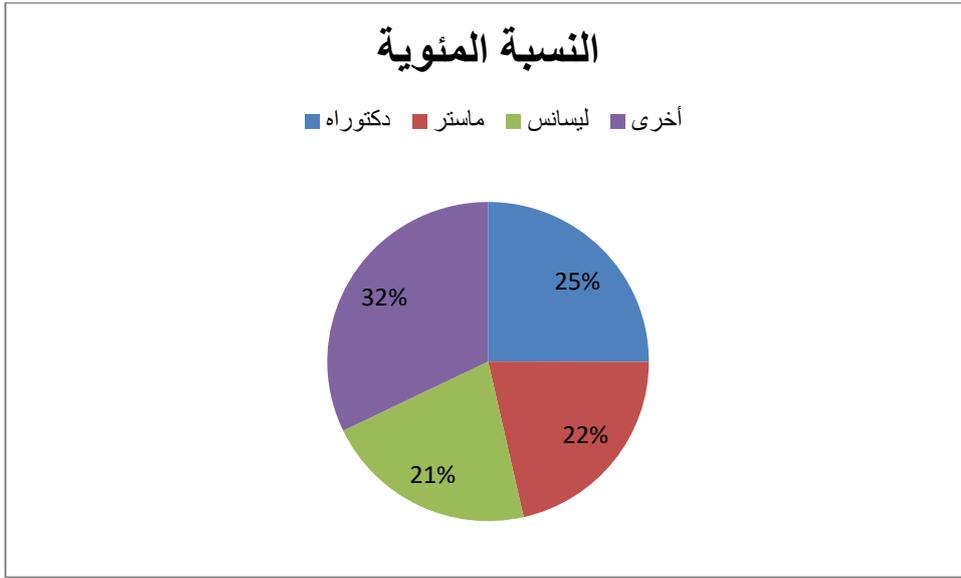
حتى تتمكن من التعرف على المستوى العلمي لعينة الدراسة نعرض الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 2-4: وصف متغير المستوى العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	7	25.0
ماستر	6	21.4
ليسانس	6	21.4
أخرى	9	32.1
المجموع	28	100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

الشكل رقم 2-7: وصف متغير المستوى العلمي



المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج الاكسال

تشير المعطيات أعلاه الجدول رقم(4) والشكل رقم (7) إلى أن فئة المتحصلين على شهادة الجامعيين (دكتوراه وماستر) هم أعلى فئة في العينة المدروسة، حيث بلغت نسبة دكتوراه 25 %، أي ما يقدر بـ 7 أفراد، أما ليسانس قدرت نسبتهم 21.4 % مع 6 أفراد، أما الفئات الأخرى قدرت نسبتهم بـ 32.1% مع 9 أفراد، وهذا يدل على ان أغلب أفراد العينة المدروسة ذو شهادات جامعية .

4- وصف الوظيفة:

حتى تتمكن من التعرف على الوظيفة لعينة الدراسة نعرض الجدول والشكل التاليين:

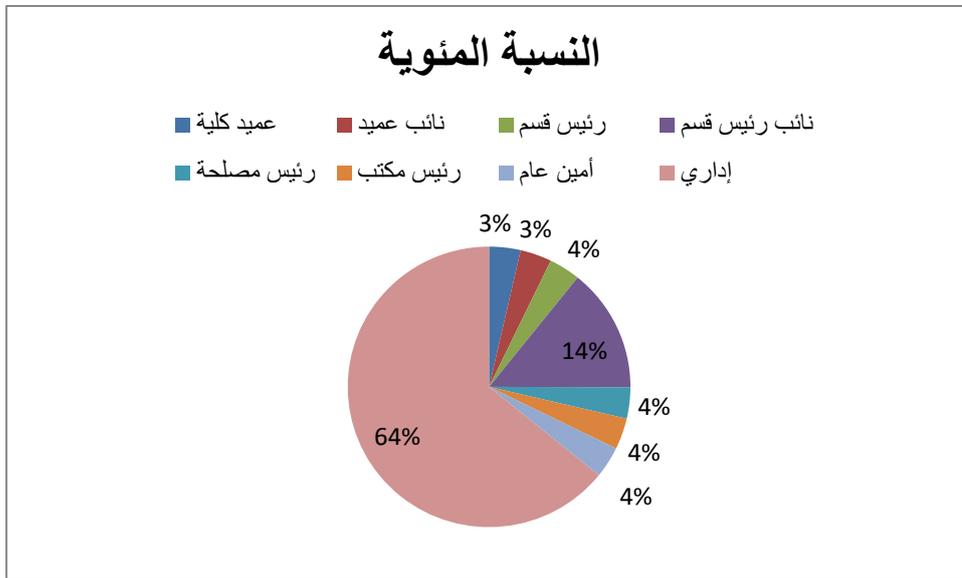
الجدول رقم 2-5: وصف متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عميد كلية	1	3.6
نائب عميد	1	3.6
رئيس قسم	1	3.6
نائب رئيس قسم	4	14.3
رئيس مصلحة	1	3.6
رئيس مكتب	1	3.6

أمين عام	1	3.6
إداري	18	64.3
المجموع	28	100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

الشكل رقم 2-8: وصف متغير الوظيفة



المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج الاكسال

تشير المعطيات في الجدول رقم (5) والشكل رقم (8) ان أعلى فئة في العينة المدروسة، من الإداريين حيث بلغت نسبتهم ب64.3%، أي ما يقدر ب 18 فرد ، أما فئة المسؤولين (عميد كلية ، رئيس قسم ، نائب عميد، رئيس مكتب، أمين عام) بنسبة 3.6% .

5- وصف متغير الخبرة

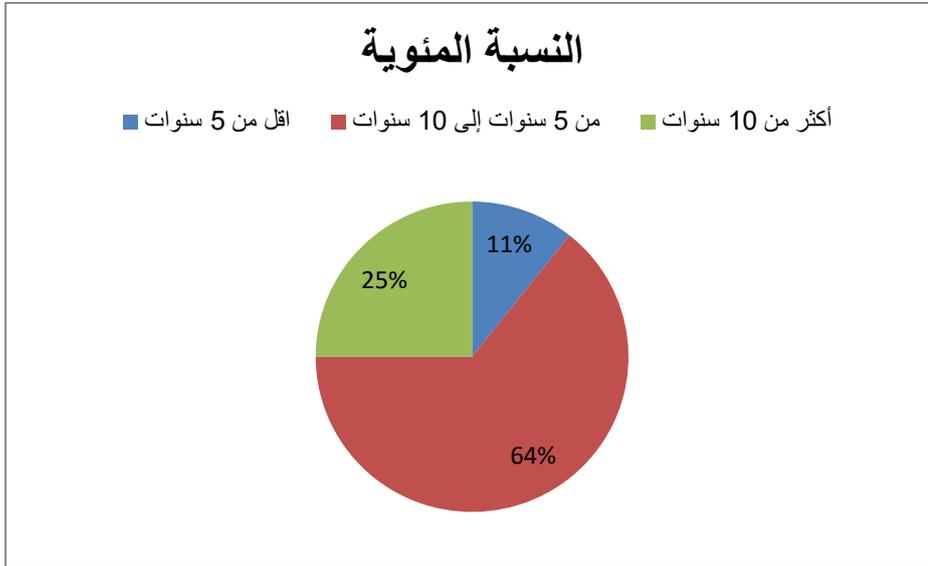
حتى تتمكن من التعرف على الخبرة المهنية لعينة الدراسة نعرض الجدول والشكل التاليين

الجدول رقم 2-6: وصف متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	10,7
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	18	64,3
أكثر من 10 سنوات	7	25
المجموع	28	100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

الشكل رقم 2-9: وصف متغير الخبرة



المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج اكسال

تشير المعطيات في الجدول رقم (6) والشكل رقم (9) أن أعلى فئة في العينة المدروسة من 5 سنوات إلى 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 64.3%، أي ما يقدر ب 18 فرد، أما الفئة الخبرة أكثر من 10 سنوات قدرت نسبتهم 25

% مع 7 فرد، أما الأقل من 05 سنوات قدرت نسبتهم ب 10.7% مع 03 أفراد، وهذا يدل على أغلب أفراد العينة المدروسة يملكون خبرة مهنية كبيرة في القطاع .

- قبل القيام بعملية الوصف الإحصائي لمختلف الإجابات، تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات المسيرين في العينة محل الدراسة من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{\text{المدى}}{\text{الأعلى الفئة قيمة}} = \text{طول الفئة}$$

يحتوي مقياس ليكرت الخماسي على 5 خيارات، ومنه نستنتج مايلي:

$\frac{4}{5} = \text{طول الفئة} = 0.8$ ، حيث المدى = $5-1=4$ ، ومن ثم يمكن وضع الوزن النسبي للخيارات على النحو التالي:

جدول رقم 2-7: مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي.

مجال الموافقة	2-، 6	3، 4-2، 6]]	4-، 8]]	8]، 1-1]	الوزن النسبي
أوافق بشدة	4]، 2-، 4	3، 4-2، 6]]	8]]، 1	8]، 1-1]	غير موافق بشدة
أوافق	4]، 3	محايد	غير موافق	غير موافق	أوافق بشدة

المصدر: . من إعداد الباحثين بالاعتماد على أطروحة خليفة عبد الرحمان عبد، اثر التمويل التشاركي على أداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، 2021-2022.

ثانيا: وصف محور الكفاءة التقنية (المتغير المستقل في الدراسة):

ينقسم هذا المتغير إلى ثلاث أبعاد كل من علميات تنمية الكفاءات ، الاستثمار في رأس المال البشري، تسيير المعارف يمكن أدراجهم كمايلي:

1- وصف فقرات البعد الأول: عمليات تنمية الكفاءات

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الأول، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2-8: وصف متغير خاص بعمليات تنمية الكفاءات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
عمليات تنمية الكفاءات			
تمتلك جامعة ادرار أفراد ذو كفاءة عالية	3,5357	1.26146	موافق
يتم التوظيف في الجامعة وفق أساس اختبار الكفاءات	2,6429	0.98936	محايد
تهتم جامعتكم بالحفاظ على كفاءاتها	2,9286	1.08623	محايد
تبذل جامعة ادرار جهداً واسعاً في مجال تطوير كفاءاتها	2.9643	1.17006	محايد
يعتبر التكوين والتدريب من الأساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات في جامعة إدرار	3.1071	0.95604	محايد
تتاح الفرصة لجميع الأفراد للتكوين قصد تطوير الأداء	2.3929	0.95604	محايد
يتم تقييم الكفاءات خلال فترات دورية وبانتظام	2,4643	0.92224	محايد
تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء مؤسساتكم	3,2143	1.03126	محايد
تتميز عملية التقييم بالشفافية، والموضوعية والعدالة	2,2857	0.93718	محايد

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

تبين معطيات الجدول رقم (8) أعلاه أن مستوى استجابة أفراد العينة حول بعد عمليات تنمية الكفاءات قد حقق وزن محايد، أما فيما يتعلق بالعبارة فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي في العبارة (01) " تمتلك جامعة إدرار أفراد ذو كفاءة عالية " قدر ب 3.5357، وهذا راجع إلى ان عملية تنمية الكفاءات تساعد في تحسين الأداء داخل

المؤسسة ، في حين أظهرت نتائج العبارة(9) " تتميز عملية التقييم بالشفافية، والموضوعية والعدالة " أقل متوسط حسابي بقيمة 2.2857.

أما لو رأينا إلى الانحراف المعياري لل فقرات لوجدنا قيمها تتراوح ما بين 0.9 و 1 ما بين أن هناك تشتت قليل في آراء الموظفين المدروسين حول ما جاء في فقرات هذا البعد..

2-وصف فقرات البعد الثاني: الاستثمار في الرأس مال البشري

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2-9: وصف متغير الاستثمار في رأس المال البشري.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
			البعد الثاني :الاستثمار في رأس المال بشري
محايد	1.06160	2.6429	تحرص مؤسستكم على استقطاب رأس المال البشري
محايد	1.01835	3.0000	تعمل جامعتكم على استثمار رأس مالها البشري من خلال عدة أساليب، كالتدريب والتعليم والتكوين
محايد	0.92224	2,9643	تحرص مؤسستكم على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري
محايد	1.12393	2.8214	تشجع المؤسسة على رأس مالها البشري بهدف تقديم أفضل ما لديه
محايد	1.24510	2,9286	تمتلك بيئة عمل تساعد الرأس مال البشري إلى الوصول مستويات التميز

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Sps*Statistics V23

يبين الجدول (9)، أعلاه أن استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستثمار في الرأس مال البشري، قد حققت وزن نسبي مال نحو اختيار محايد وهو قريب من درجة موافقة ، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة " تعمل جامعتكم على استثمار رأس مالها البشري من خلال عدة أساليب، كالتدريب والتعليم والتكوين " قدر ب 3، ما يؤكد نظرة الباحثين ان الجامعة تعمل على استثمار رأس مالها البشري من خلال التدريب والتعليم التكوين، في حين أظهرت نتائج العبارة (1)" تحرص مؤسستكم على استقطاب الرأس مال البشري " أقل متوسط حسابي بقيمة 2.6429 .

3- وصف فقرات البعد الثالث: تسيير المعارف.

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثالث، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2-10: وصف متغير خاص بتسيير المعارف

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	1.16610	3,7857	تمتلك جامعة ادرار كفاءات ذات مستويات علمية متميزة
محايد	0.89974	3,0714	توفر جامعتكم المناخ الملائم للاستفادة من المعارف المتاحة
محايد	0.83808	3.0357	تعمل مؤسستكم على الاستخدام الأمثل لمعارف الأفراد
محايد	1.00462	2.7500	تركز الجامعة على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد
محايد	1.31535	3.2143	تنظم الجامعة برامج (المؤتمرات، الملتقيات) تدعم المعرفة التي يمتلكها أفرادها.
			البعد الثالث: تسيير المعارف
	0.67760	2.9342	المجموع المحور الثاني

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول (10) أعلاه أن استجابة الإداريين عينة الدراسة حول تسيير المعارف، قد حقق وزن نسبي مال نحو اختيار درجة الموافقة المتوسطة محايد، وهذا ما يفسر وجود أثر لتسيير المعارف داخل المؤسسة ، وهذا يتضح من خلال الإجابة على " تمتلك جامعة ادرار كفاءات ذات مستويات علمية متميزة " بمتوسط حسابي 3.7857 ايضا حصلت على درجة الموافقة وهذا يدل على ان جامعة ادرار تمتلك كفاءات ذات مستويات علمية متميزة، أما العبارة (4) "تركز الجامعة على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد " بمتوسط حسابي 2.7500 وبدرجة محايد. فتبين أنها تركز بدرجة متوسطة على المعارف الحقيقية.

3- وصف أبعاد المحور الثالث : الأداء المتميز للمسير. (المتغير التابع في الدراسة)

ينقسم هذا المتغير إلى لبعدين كل من تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي ، الأداء المتميز لكفاءات مؤسسات التعليم العالي، يمكن إدراجهم كما يلي:

3-1- وصف فقرات البعد الأول: تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الأول، من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 2-11 وصف متغير تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	0.97046	2.8571	تحدد مؤسستكم معايير وضوابط يتم على أساسها قياس جودة مخرجاتها
محايد	0.95604	2.8929	تستخدم مؤسستكم أدوات معينة للتحكم في جودة مخرجاتها
محايد	0.88715	2.7500	تقوم مؤسستكم بنشر مفاهيم الجودة بين الأفراد
محايد	0.99934	3.0357	تمتلك إدارة مؤسستكم رؤية واضحة حول ضمان جودة الأداء
محايد	0.94000	2.9286	تعمل مؤسستكم على تشجيع الأفكار الإبداعية
محايد	1.23175	3.0357	تتمتع الكفاءات في مؤسستكم برؤية إبداعية في العمل
محايد	0.80999	2.7143	تقوم مؤسستكم بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثقة
محايد	1.03062	3.10171	تمتلك مؤسستكم الكفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة بيئة عملهم أو البيئة التي حولهم
محايد	1.02030	2.8214	تساير مؤسستكم التطورات الحاصلة في المحيط الإبداعي والتكنولوجي
محايد	0.91142	3.3571	تمتلك مؤسستكم كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا
محايد	1.07090	2.9643	تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسستكم في تمييز أداء الأفراد
			تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول رقم(11) أعلاه أن استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي. قد حقق وزن نسبي مال نحو اختيار محايد، وهذا ما يفسر وجود تمييز في كفاءات مؤسسات التعليم العالي جامعة ادرار أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة " تمتلك مؤسساتكم كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا "قدر 3.3571، ما يفسر ان الجامعة تهتم بنشر مفاهيم تحسين الأداء بين الأفراد، ، في حين أظهرت نتائج الفقرة (7) " تقوم مؤسساتكم بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة." أقل متوسط حسابي بقيمة، 2.7143 ما يوضح أنا جامعة ادرار تقوم بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة محمية بوثائق رسمية .

3-2- وصف فقرات البعد الثاني: الأداء المتميز لكفاءات مؤسسات التعليم العالي

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2- 12 وصف متغير الأداء المتميز لكفاءات مؤسسات التعليم العالي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.98936	3.3571	يلتزم أفراد مؤسساتكم بأداء الأعمال الموكلة إليهم
موافق	0.78595	3.3929	يتميز أفراد مؤسساتكم بالمثابرة والقدرة على التصرف
محايد	0.81650	3.0000	يحافظ أفراد مؤسساتكم على الحضور في مواعيد محددة
موافق	0.77237	3.3214	يتميز أداء أفرادكم بجودة عالية
محايد	0.94000	3.0714	يقوم أفراد مؤسساتكم بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية
محايد	0.89679	3.2857	يقدم أفراد مؤسساتكم أعمالهم بشكل متقن وخالي من الأخطاء
محايد	0.88117	2.5357	يرتبط نظام الحوافز في مؤسساتكم بمستوى الكفاءة

تتعتمد مؤسساتكم على نتائج التقييم لغرض تحديد المكافآت	2.6429	0.98936	محايد
الحوافز الممنوحة تزيد من رضا ذوي الكفاءات العالية	2.6429	1.12922	محايد
تساهم مؤسساتكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق	2.8214	0.94491	محايد
بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات	2.7857	1.10075	موافق
الأداء المتميز لكفاءات مؤسسات التعليم العالي			
المجموع المحور الثالث	2.9692	0.55077	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول رقم (12) أعلاه آراء استجابة أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: الأداء المتميز لكفاءات مؤسسات التعليم العالي ، حيث حققت الإجابات وزن نسبي مال نحو الاختيار محايد ، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة " يتميز أفراد مؤسساتكم بالمثابرة والقدرة على التصرف " قدر بـ **3.3929** ، في حين أظهرت نتائج الفقرة " يرتبط نظام الحوافز في مؤسساتكم بمستوى الكفاءة " أقل متوسط حسابي بقيمة **2.5357** وهذا ما يوضح ان جامعة إدرار تحرص في استغلال الكفاءات لديها.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التقنية وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

وينبثق عنها عدد الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الرأس مال البشري وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تنص على انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عمليات تنمية الكفاءات وبين أداء المسير، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 2-13 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عمليات تنمية الكفاءات وبين أداء المسير

أداء المسير									المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار F		R ²	R	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T			
0.388	0.000	28.162	0.520	0.721	0.000	5.307	0.563	1.372	عمليات تنمية الكفاءات

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول رقم (13) أعلاه وجود علاقة تأثير موجبة بين عمليات تنمية الكفاءات وبين أداء المسير وحيث بلغ معامل الانحدار (0.563) مما يبين أن (56.3%) من التحسينات التي تحدث على الأداء المسير تعود إلى مساهمة عمليات تنمية الكفاءات، - بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، والقيمة (1.372) تمثل مساهمة العوامل الأخرى.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.520) مما يعني أن (52%) من التحسينات التي تحدث على أداء المسير ترجع الى عمليات تنمية الكفاءات، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (0.721) أما قيمة **F** (28.162) وهي قيمة معنوية. وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين عمليات تنمية الكفاءات وبين أداء المسير.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس مال البشري وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

H0: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس مال البشري وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس مال البشري وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار في رأس مال البشري وبين أداء المسير، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 2-14 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار في رأس مال البشري وبين أداء المسير

أداء المسير									المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار F		R ²	R	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T			
0.386	0.000	28.934	0.527	0.726	0.000	5.379	0.522	1.471	الاستثمار في رأس مال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول رقم (14) أعلاه وجود علاقة تأثير موجبة بين الاستثمار في رأس مال البشري وبين أداء المسير وحيث بلغ معامل الانحدار (0.522) مما يبين أن (52.2%) من التحسينات التي تحدث على الأداء المسير تعود إلى مساهمة الاستثمار في رأس مال البشري، - بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، والقيمة (1.471) تمثل مساهمة العوامل الأخرى.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.527) مما يعني أن (52.7%) من التحسينات التي تحدث على أداء المسير ترجع إلى الاستثمار في رأس مال بشري، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (0.726) أما قيمة F (28.934) وهي قيمة معنوية.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين الاستثمار في رأس مال بشري وبين أداء المسير.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05.

H0: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف وبين أداء المسير عند مستوى معنوية α أقل من أو يساوي 0,05

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تسيير المعارف وبين أداء المسير، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 2-15 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تسيير المعارف وبين أداء المسير

أداء المسير								المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار F		R ²	R	اختبار T		معامل الانحدار	
	Sig	قيمة F			Sig	قيمة T		
0.281	0.000	77.055	0.748	0.865	0.000	8.778	0.601	تسيير المعارف

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول رقم (15) أعلاه وجود علاقة تأثير موجبة بين تسيير المعارف وبين أداء المسير وحيث بلغ معامل الانحدار (0.601) مما يبين أن (60.1%) من التحسينات التي تحدث على الأداء المسير تعود إلى مساهمة تسيير المعارف -، بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، والقيمة (1.062) تمثل مساهمة العوامل الأخرى.

أما القيمة التفسيرية المسموح بها فقد بلغت (0.748) مما يعني أن (74.8%) من التحسينات التي تحدث على أداء المسير ترجع إلى تسيير المعارف ، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (0.865) أما قيمة **F** (77.055) وهي قيمة معنوية. وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين تسيير المعارف وبين أداء المسير.

خلاصة الفصل

وفي الأخير ومن خلال الدراسة التطبيقية نكون قد سلطنا الضوء على موضوع البحث المتمثل في دور الكفاءة التقنية في تحسين أداء المسير بجامعة ادرار من خلال تحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان الثلاثة والذي وزع على عينة من الإداريين والمسيرين والتي استندت للتأكد من صحة فرضيات الدراسة. وللتحليل اعتمدنا على أسلوب التحليل الإحصائي (SPSS V23) ليتم التوصل للإجابة على الفرضيات الدراسة والتي أثبتت وجود دلالة إحصائية للكفاءة التقنية على تحسين الأداء المسير.

الخاتمة

نستخلص من خلال ما سبق أن كفاءة المسيرين ضرورية لتطور مؤسسات التعليم العالي ، كما أن الكفاءة التقنية تعد مطلب هام في ظل الوضع الحالي للجامعة للنهوض بها وتحسين واقعها في ظل التطور التكنولوجي والتقني لمواجهة المخاطر من خلال اساهمها في إيجاد امثل الطرق المستخدمة لمواردها التعليمية ماليا وبشريا وتكنولوجيا وزمنيا، زمن ثم الرقى بمستوى التعليم وتمكين الإداريين في جامعة ادرار من اداء دورها الحيوي والمحوري في عملية التنمية ولتحسين مستوى كفاءة أداؤها استخدمنا طرق قياس حديثة من أبرزها التحليل الإحصائي **spss V23** لدراسة عينة من الإداريين حيث شملت 30 فرد بنسبة 96,77% .

نتائج الدراسة :

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين عمليات تنمية الكفاءات وبين أداء المسير.

- ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين الاستثمار في رأس مال بشري وبين أداء المسير.

- ترفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة القائمة التي تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين تسيير المعارف وبين أداء المسير.

وجد ان معظم الإداريين المتحصلين على شهادة جامعية يتميزون بكفاءة تقنية جيدة.

تتميز جامعة أدرار بحرصها على استقطاب رأس المال البشري في تنمية كفاءاتها.

تتطلع الجامعة لتنمية كفاءاتها من خلال تحسين أداء الإداريين بواسطة تدريب وتكوين والتحفيز.

تعمل على الرفع من كفاءة المسيرين مما يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أداؤها يساعد على اتخاذ القرار الأفضل.

يتمتع الإداريون جامعة أدرار بكفاءات ومعارف ممتازة توهلهم لتحقيق الرقى والازدهار في التنمية المعرفية.

التوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات:

إعطاء أهمية كبرى للكفاءات من خلال تنميتها وتسييرها بشكل فعال وهادف.

وضع برامج وتسهيلات تقنية لتلقي البحث العلمي والتقدم التكنولوجي بالجامعة.

نوصي بضرورة مراقبة وتحسين أداء للإداريين لمواكبة تحقيق كفاءات متميزة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

ا- المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- سيد محمد جاد الربا ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ،دون طبعة ، مصر ، 2008-2009
- شوقي بورقبة،الكفاءة التشغيلية للمصاريف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة،دار النفائس لنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان -الأردن،1435هـ-2014م.
- فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2016 .
- محمد رفيق الطيب،مدخل للتسيير أساسيات،وظائف، تقنيات الجزء الأولى التسيير والتنظيم والمنشأة،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثالثة،دون بلد،2011.
- محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، 2014م .
- مصطفى يوسف ،إدارة الأداء ،دار الحامد لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2018.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، الشلف ، 2014

2-المقالات

- شطارة نبيلة ولبرش سارة،ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع ، دور مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسة، جامعة البليدة 2- جامعة الجزائر3 .
- قصي عايد دكسن ، 2023م ،فاعلية التدقيق الداخلي في تحسين اداء شركة التامين العراقية العامة - بحث تطبيقي ، العدد 68 .

- معتصم محمود الجلودي وعامر عبد الفتاح باكير، 2019، قياس الكفاءة التقنية لشركات التأمين في الأردن

باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة خلال الفترة (2000-2016)، المجلة الأردنية للعلوم

الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2.

3- الأطروحات والرسائل

- السعيد صالح ، تحسين الكفاءة الفنية والاقتصادية بالمؤسسة الإنتاجية، دراسة اقتصادية قياسية، الجزائر،

جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، 2012-2013.1

- شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في

الجزائر، شهادة دكتوراه ورقلة، جامعة قسدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير، علوم التجارية، (2013-2014).

- عادل عشي ، تحليل كفاءة المؤسسات الصحية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات وعملية التحليل

الهرمي، دراسة ميدانية بولاية باتنة، شهادة الدكتوراه، باتنة، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، التسيير، (2016-2017).

- عبد الله الطيبي، قياس الكفاءة التقنية باستخدام تحليل مغلف البيانات الضبابي، دراسة حالة الشركات التأمين

الجزائرية، شهادة دكتوراه، ادرار، جامعة إدرار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، علوم

التسيير، ادارة مالية، 2022-2023.

- عبد القادر طلحة ، محاولة قياس كفاءة الجامعة الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل التلويقي للبيانات، دراسة

حالة جامعة سعيدة، شهادة ماجستير، سعيدة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير ، حوكت الشركات، 2011-2012.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد بن علي المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام ، شهادة ماجستير ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، العلوم الإدارية ، 2006م .

4- المقابلات الشخصية :

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه، دليل جامعة ادرار، مصلحة الإعلام والتوجيه.

5- القوانين:

- المرسوم رقم:86-118 المؤرخ بـ: 06-05-1986 أنشأ المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية، والذي عدل وتم بالمرسوم رقم:86-175 المؤرخ بـ:05-08-1986 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العلمي للشريعة أول نواة لإنشاء جامعة ادرار والذي تم بموجب المرسوم رقم:01-269 المؤرخ بـ:18-09-2001 والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ بـ:29-08-2004.

- المرسوم التنفيذي رقم:302-12 المؤرخ في: 04-08-2012 وتضمنت الكليات ستة عشر قسماً أنشأت بمقتضى القرارات رقم: 800-804-803-802-801 المؤرخة في: 12-12-27 الصادرة عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

ب - المراجع باللغة الأجنبية

1- المقالات

kabir Hassan, the cost, profit and efficiency of Islamic banks, 2005,
economic research forum, 12th Erf conference paper, EGYPT, NEW
ORLEANS.

2 - الأطروحات

Khatima bahadji, Evaluating the financial efficiency in the banking,
sector by adopting multistage data envelopment analysis: a practice study
university of Adrar, the degree of doctorate, on a sample of GCC Banks
commercial and faculty of economics, Ahmed Draia-Adrar Algeria
management sciences thesis submitted to the department of management
2021-2022 - financial management sciences in fulfillment

الملاحق

الصور- 1: تبين موقع جامعة أدرار المصدر: Google maps



جامعة أحمد درايعية ادرار
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السادة الأساتذة:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،

تخصص إدارة أعمال المؤسسة نقوم بإعداد بحث تحت عنوان:

"دور الكفاءة التقنية في تحسين اداء المسير "

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم حول ما تضمنه من
تساؤلات.

اعداد الطالبتين :

- موساوي زوليخة

- أولاد جعفري لمياء

اشراف الاستاذ

مجاهد سيد أحمد

الموسم الجامعي : 2022-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة X في المكان المناسب

الجنس- : ذكر أنثى

العمر- :

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

أكبر من 50 سنة

المستوى العلمي - :

دكتوراة ماجستير ليسانس أخرى

الوظيفة:

نائب مدير عميد كلية نائب عميد رئيس قسم نائب رئيس قسم رئيس

مصلحة رئيس مكتب امين عام كلية اداري

الخبرة: المهنية:

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

المحور الثاني : الكفاءة التقنية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
عمليات تنمية الكفاءات					
1. تمتلك جامعة ادرار أفراد ذو كفاءة عالية					
2. يتم التوظيف في الجامعة وفق أساس اختبار الكفاءات					
3. تهتم جامعتكم بالحفاظ على كفاءاتها					
4. تبذل جامعة ادرار جهداً واسعاً في مجال تطوير كفاءاتها					

					5. يعتبر التكوين والتدريب من الأساليب المعتمد عليها في تنمية الكفاءات في جامعة ادرار
					6. تتاح الفرصة لجميع الأفراد للتكوين قصد تطوير الأداء
					7. يتم تقييم الكفاءات خلال فترات دورية و بانتظام
					8. تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء مؤسساتكم
					9. تتميز عملية التقييم بالشفافية، والموضوعية والعدالة
الاستثمار في رأس مال البشري					
					1. تحرص مؤسساتكم على استقطاب الرأس مال البشري
					2. تعمل جامعتكم على استثمار رأس مالها البشري من خلال عدة أساليب، كالتدريب والتعليم والتكوين
					3. تحرص مؤسساتكم على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري
					4. تشجع المؤسسة على رأس مالها البشري بهدف تقديم أفضل ما لديه
					5. تمتلك بيئة عمل تساعد الرأس مال البشري إلى الوصول مستويات التميز
تسيير المعارف					

					1. تمتلك جامعة أدرار كفاءات ذات مستويات علمية متميزة
					2. توفر جامعتكم المناخ الملائم للاستفادة من المعارف المتاحة
					3. تعمل مؤسساتكم على الاستخدام الأمثل لمعارف الأفراد
					4. تركز الجامعة على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد
					5. تنظم الجامعة برامج (المؤتمرات، الملتقيات) تدعم المعرفة التي يمتلكها أفرادها.

المحور الثالث : الأداء المتميز للمسير

تميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي					
					1. تحدد مؤسساتكم معايير وضوابط يتم على أساسها قياس جودة مخرجاتها
					2. تستخدم مؤسساتكم أدوات معينة للتحكم في جودة مخرجاتها
					3. تقوم مؤسساتكم بنشر مفاهيم الجودة بين الافراد
					4. تمتلك إدارة مؤسساتكم رؤية واضحة حول ضمان جودة الأداء
					5. تعمل مؤسساتكم على تشجيع الأفكار الإبداعية
					6. تتمتع الكفاءات في مؤسساتكم برؤية إبداعية في العمل

					7. تقوم مؤسساتكم بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة
					8. تمتلك مؤسساتكم الكفاءات القادرة على حل المشكلات المرتبطة ببيئة عملهم أو البيئة التي حولهم
					9. تساهم مؤسساتكم التطورات الحاصلة في المحيط الإبداعي والتكنولوجي
					10. تمتلك مؤسساتكم كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا
					11. تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسساتكم في تمييز أداء الأفراد
					الأداء المتميز لكفاءات مؤسسات التعليم العالي
					1. يلتزم أفراد مؤسساتكم بأداء الأعمال الموكلة إليهم
					2. يتميز أفراد مؤسساتكم بالمتابعة والقدرة على التصرف
					3. يحافظ أفراد مؤسساتكم على الحضور في مواعيد محددة
					4. يتميز أداء أفرادكم بجودة عالية
					5. يقوم أفراد مؤسساتكم بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية
					6. يقدم أفراد مؤسساتكم أعمالهم بشكل متقن وخالي من الأخطاء

					7. يرتبط نظام الحوافز في مؤسستكم بمستوى الكفاءة
					8. تعتمد مؤسستكم على نتائج التقييم لغرض تحديد المكافآت
					9. الحوافز الممنوحة تزيد من رضا ذوي الكفاءات العالية
					10. تساهم مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق
					11. بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات

مخرجات spss v 23

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	28	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	41

FREQUENCIES VARIABLES=المهنية.الخبرة الوظيفة العلمي.المستوى العمر الجنس
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	العلمي.المستوى	الوظيفة	المهنية.الخبرة
N	Valid	28	28	28	28	28
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	15	53,6	53,6	53,6
انثى	13	46,4	46,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 39 إلى 30من	16	57,1	57,1	57,1
سنة 50 إلى 40 من	10	35,7	35,7	92,9
سنة 50من أكبر	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

العلمي.المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دكتوراه	7	25,0	25,0	25,0
ماستر	6	21,4	21,4	46,4
ليسانس	6	21,4	21,4	67,9
أخرى	9	32,1	32,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	كلية عميد	1	3,6	3,6	3,6
	عميد نائب	1	3,6	3,6	7,1
	قسم رئيس	1	3,6	3,6	10,7
	قسم رئيس نائب	4	14,3	14,3	25,0
	مصلحة رئيس	1	3,6	3,6	28,6
	مكتب رئيس	1	3,6	3,6	32,1
	كلية عام امين	1	3,6	3,6	35,7
	اداري	18	64,3	64,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

المهنية.الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	3	10,7	10,7	10,7
سنوات 10 إلى 5 من	18	64,3	64,3	75,0
سنوات 10 من أكثر	7	25,0	25,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=م2س1 م2س2 م2س3 م2س4 م2س5 م2س6 م2س7 م2س8 م2س9 م2س10
 م2س11 م2س12 م2س13 م2س14
 2المحور م2س15 م2س16 م2س17 م2س18 م2س19
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
م2س1	28	3,5357	1,26146
م2س2	28	2,6429	,98936
م2س3	28	2,9286	1,08623
م2س4	28	2,9643	1,17006
م2س5	28	3,1071	,95604
م2س6	28	2,3929	,95604
م2س7	28	2,4643	,92224
م2س8	28	3,2143	1,03126
م2س9	28	2,2857	,93718
م2س10	28	2,6429	1,06160
م2س11	28	3,0000	1,01835
م2س12	28	2,9643	,92224
م2س13	28	2,8214	1,12393
م2س14	28	2,9286	1,24510
م2س15	28	3,7857	1,16610
م2س16	28	3,0714	,89974
م2س17	28	3,0357	,83808
م2س18	28	2,7500	1,00462
م2س19	28	3,2143	1,31535
2المحور	28	2,9342	,67760

Valid N (listwise)	28		
--------------------	----	--	--

DESCRIPTIVES VARIABLES=م3س1 م3س2 م3س3 م3س4 م3س5 م3س6 م3س7 م3س8 م3س9 م3س10
 م3س11 م3س12 م3س13 م3س14
 3المحور م3س15 م3س16 م3س17 م3س18 م3س19 م3س20 م3س21 م3س22
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
م3س1	28	1,00	4,00	2,8571	,97046
م3س2	28	1,00	4,00	2,8929	,95604
م3س3	28	1,00	4,00	2,7500	,88715
م3س4	28	1,00	5,00	3,0357	,99934
م3س5	28	1,00	4,00	2,9286	,94000
م3س6	28	1,00	5,00	3,0357	1,23175
م3س7	28	1,00	4,00	2,7143	,80999
م3س8	28	1,00	5,00	3,1071	1,03062
م3س9	28	1,00	4,00	2,8214	1,02030
م3س10	28	1,00	4,00	3,3571	,91142
م3س11	28	1,00	5,00	2,9643	1,07090
م3س12	28	1,00	5,00	3,3571	,98936
م3س13	28	2,00	4,00	3,3929	,78595
م3س14	28	1,00	4,00	3,0000	,81650
م3س15	28	2,00	5,00	3,3214	,77237
م3س16	28	1,00	5,00	3,0714	,94000
م3س17	28	2,00	5,00	3,2857	,89679
م3س18	28	1,00	4,00	2,5357	,88117
م3س19	28	1,00	5,00	2,6429	,98936
م3س20	28	1,00	4,00	2,6429	1,12922
م3س21	28	1,00	5,00	2,8214	,94491
م3س22	28	1,00	5,00	2,7857	1,10075
3المحور	28	2,00	3,82	2,9692	,55077
Valid N (listwise)	28				

مخرجات اختبار الفرضيات

Regression

[DataSet1] C:\Users\lenovo\Documents\ .sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات تنموية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور 3
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,721 ^a	,520	,501	,38887

a. Predictors: (Constant), عمليات تنموية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,259	1	4,259	28,162	,000 ^b
	Residual	3,932	26	,151		
	Total	8,190	27			

a. Dependent Variable: المحور 3
b. Predictors: (Constant), عمليات تنموية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,372	,310		4,430	,000
	عمليات تنموية	,563	,106	,721	5,307	,000

a. Dependent Variable: المحور 3

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستثمار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور3
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726 ^a	,527	,509	,38613

a. Predictors: (Constant), الاستثمار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,314	1	4,314	28,934	,000 ^b
	Residual	3,876	26	,149		
	Total	8,190	27			

a. Dependent Variable: المحور3
b. Predictors: (Constant), الاستثمار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,471	,288		5,112	,000
	الاستثمار ^b	,522	,097	,726	5,379	,000

a. Dependent Variable: المحور3

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تسيير المعارف ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور3
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,865 ^a	,748	,738	,28191

a. Predictors: (Constant),
تسيير المعارف

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,124	1	6,124	77,055	,000 ^b
	Residual	2,066	26	,079		
	Total	8,190	27			

a. Dependent Variable:
المحور 3
b. Predictors: (Constant),
تسيير المعارف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,062	,224		4,748	,000
	تسيير المعارف	,601	,069	,865	8,778	,000

a. Dependent Variable:
المحور 3

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تسيير المعارف , الاستثمار , عمليات تنمية ^b		Enter

a. Dependent Variable:
المحور 3
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,888 ^a	,789	,763	,26818

a. Predictors: (Constant),
تسيير المعارف , الاستثمار , عمليات تنمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,464	3	2,155	29,960	,000 ^b
	Residual	1,726	24	,072		
	Total	8,190	27			

a. Dependent Variable: المحور3

b. Predictors: (Constant), عملياتتنمية, الاستثمار, المعارف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,886	,231		3,834	,001
	عملياتتنمية	,040	,133	,052	,301	,766
	الاستثمار	,173	,115	,240	1,500	,147
	تسيير المعارف	,465	,096	,668	4,864	,000

a. Dependent Variable: المحور3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
Faculty of Economic, Commercial and Management
Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراوية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه الطالب: **أولاد جعفري المياك** الكولود: بتاريخ: 2000/09/12
ب: **وعترير** والحامل ل: **سحاحة النورين** رقم: 13000440008-1100000
الصادرة عن: **أنا زعيمير** - أدرار بتاريخ: 2000/09/12
المسجل بقسم: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة الأعمال**
والمسجل تحت رقم: **181837004079** والمكلف بإنجاز: **مذكرة ماجستير** بعنوان:
« **دور الكفاءة التقنية في تحسين أداء المديير** »
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكور (ة) أعلاه.

التاريخ: 26/05/2023
إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
Faculty of Economic, Commercial and Management
Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير

إذن بالإيداع لمذكرة الماستر

انا الممضي أسفله الأستاذ(ة): جمال سيد أحمد

المشرف على مذكرة الماستر للطلبة:

1- اولاد جعفر عبد الحدياء

2- موساوي زولديجة

والمعنونة بـ:

دور الكفاية التقنية في تخصيص اداء

المسير

قسم: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال

أرخص للطلبة المذكورة أسمائهم أعلاه بإيداع مذكرتهم من أجل المناقشة.

توقيع المشرف

جمال سيد أحمد

ملخص

تتناول هذه الدراسة قياس الكفاءة التقنية في جامعة أدرار وذلك بتعظيم مخرجاتها بأقل التكاليف الممكنة ومساهمتها في تحسين أداء موظفيها ومسيرتها من اجل ضمان إستمراريتها وبقائها. وعليه نهدف من خلال هذه الدراسة إلى قياس الكفاءة التقنية لثمانية وعشرين (28) إداري بجامعة إدرار خلال الفترة (2022-2023) بالاعتماد على أداة الاستبيان و أسلوب التحليل الإحصائي (SPSSv23) ، بحيث وجد ان معظم الإداريين المتحصلين على شهادة جامعية الذين يتميزون بكفاءة تقنية جيدة. ومن أهم ما توصلنا إليه هو ان الكفاءة التقنية بالجامعة تعمل على قياس وتقييم الأداء من اجل مساعدة المسيرين للوصول إلى الأهداف المرجوة, إعطاء أهمية كبرى للكفاءات من خلال تمهيتها وتسييرها بشكل فعال وهادف. مع معرفة مدى التقدم في سياسة تفعيل مواردها البشرية والتقنية لتعطي الجامعة القدرة على الرقي والتقدم نحو الأحسن من خلال التسيير والتخطيط الجيد لمستقبلها.

الكلمات المفتاحية:

الكفاءة التقنية- تحسين الأداء- المسير.

summary

This study deals with measuring the technical efficiency at Adrar University by maximizing its outputs at the lowest possible costs and its contribution to improving the performance of its employees and managers in order to ensure its continuity and survival.

Accordingly, we aim through this study to measure the technical competence of (28) administrators at the University of Adrar during the period (2022-2023) by relying on the questionnaire tool and the statistical analysis method (SPSSv23), so that it was found that most of the administrators who obtained a university degree, have good technical competence.

One of the most important findings we have reached is that the university's technical competence measures and evaluates performance in order to help managers reach the desired goals, giving great importance to competencies through their effective and purposeful development and management.

Knowing the extent of progress in the policy of activating its human and technical resources to give the university the ability to advance and progress for the better through management and good planning for its future.

key words:

Technical efficiency - performance improvement - management.