



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمى - برج بوعريبيج
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال
بعنوان:

أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس

تحت إشراف الاستاذة:
ججقيق زكية

من إعداد الطالبتين :
- قاسمي إلهام.
- بوتافعة تركية.

السنة الجامعية:
2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم ووقفنا على انجاز هذا العمل نشكر الله العلي القدير

الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين

وعلى قول سيدنا مُحَمَّد عليه الصلاة والسلام:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

وتقديرا منا و اعترافا بالجميل يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة على

هذا العمل "الدكتورة ججيق زكية"

التي أحسنت توجيهنا و لم تبخل علينا بهذا جهدا طيلة فترة انجاز هذه المذكرة فلها منا كل

التقدير و الاحترام.

كما نتقدم بالشكر إلى مؤسسة "كوندور" على حسن استقبالها و تعاونهم معنا وإلى

كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز و إتمام هذا العمل.

وأخيرا نسأل الله أن يجعل عملنا خالصا لوجهه ومقبولا عنده وأن يدخره لنا في

صحائف أعمالنا في يوم لا ينفع فيه مال ولا بنون.

شكرا

إهداء

الحمد لله كثيرا طيبا يليق بجلال وجهه الكريم الذي قدرنا على إتمام هذا العمل
والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا مُحَمَّد عليه أفضل الصلاة والسلام.
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار...والدي العزيز.
إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أعلى الجبابب... أمي الغالية .
إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضحكتهم...إخوتي وفقهم الله.
إلى جدي وجدتي وعمتي... رزقهم الله بالصحة و العافية.
إلى الأستاذة المشرفة التي كان لها الفضل في أتمام هذا العمل...ججقيق زكية.
إلى رفيقة دربي هذه في الحياة ... معك أزهرت أيامي وتفتحت براعم
الغد...بوتافعة تركية.

إلى صديقتي كهينة، نسرين، نوال.

إلى كل طلبة إدارة أعمال دفعة 2021.

إلى كل من وسعهم صدري حبا ولم تسعهم مذكري.

قاسمي إلهام



اهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى
النجاح ولكن الأجل أن يذكر من كان السبب في ذلك النجاح.
أهدي ثمرة هذا العمل :
إلى أعز ما أملك في هذا الوجود إلى من رباني على مكارم الأخلاق... والدي
العزيزين أطال الله في عمرهما.
إلى إخوتي وأختي وفقهم الله وسدد خطاهم.
إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل... ججقيق زكية.
إلى من بذلت الجهد في إتمام هذا العمل و قاسمتني البحث... قاسمي إلهام.
إلى رفيقات الدرب : نسرين، كهينة، نوال.
إلى كل الأصدقاء والزملاء تخصص إدارة أعمال خاصة وطلبة كلية العلوم
الاقتصادية عامة.

بوتافعة تركية

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الكفاءات وأنواعها المتمثلة في (الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية والجوهرية) على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس بإتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة المكونة من 27 عبارة، وبلغ حجم العينة التي سحبت بطريقة العينة العشوائية البسيطة 38 مفردة، بعد تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للكفاءات ولكل نوع من أنواعها على الفعالية التنظيمية، واقترحت الدراسة تعزيز الاهتمام بالكفاءات الجماعية في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

الكلمات المفتاحية:

الكفاءات، الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الجوهرية، الفعالية التنظيمية، مؤسسة كوندور.

Abstract :

This study aimed to highlight the impact of competencies and their types represented in (individual, collective, organizational and intrinsic competencies) on organizational effectiveness in Condor Electronics.

By following the descriptive and analytical approach, the data were collected using a questionnaire consisting of 27 phrases by simple random sampling method, the sample size was 38 items, and after analyzing the collected data using the statistical package program in the social sciences (spss ver 21).the results showed that there are a statistically significant effect of competencies on organizational effectiveness, the study suggested enhancing interest in collective competencies in Condor Electronics .

Key word:

Competenciec; individual competencies; collective competencies; organizational competencies ;intrinsic competencies; organizational effectiveness ;Condor foundation .

فهرس المحتويات



الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	اهداء
V	ملخص
VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
(أ- ج)	مقدمة
الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول :الاطار النظري للكفاءات
03	المطلب الأول :ماهية الكفاءات
07	المطلب الثاني :أبعاد الكفاءات
09	المطلب الثاني :أنواع الكفاءات
14	المبحث الثاني :الاطار النظري للفعالية التنظيمية
14	المطلب الأول :ماهية الفعالية التنظيمية
16	المطلب الثاني :نماذج الفعالية التنظيمية
18	المطلب الثالث :مؤشرات الفعالية التنظيمية وتحدياتها
23	المبحث الثالث :الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
23	المطلب الأول :الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءات
24	المطلب الثاني :الدراسات السابقة المتعلقة بالفعالية التنظيمية
26	المطلب الثالث :مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
28	خلاصة
الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة كوندور	
30	تمهيد

31	المبحث الأول: عرض المؤسسة محل الدراسة
31	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها
32	المطلب الثاني: مديريات و مصالح مؤسسة كوندور
34	المطلب الثالث: المهام العامة وأهداف المؤسسة
35	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
35	المطلب الأول: متغيرات الدراسة ومجتمع البحث
36	المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات
38	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
38	المطلب الأول: اختبار معامل الثبات وجودة النموذج
41	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبيان
46	المطلب الثالث: الفروقات واختبار الفرضيات
53	خلاصة
55	خاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
63	الملاحق

فهرس الجداول و
الأشكال



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	عدد العبارات المستخدمة في الاستبانة	01
37	درجات مقياس ليكارت	02
37	مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة	03
38	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	04
39	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده	05
39	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين ابعاد المتغير المستقل وعباراتها	06
41	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وعبارته	07
42	خصائص عينة الدراسة	08
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الكفاءات الفردية	09
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الكفاءات الجماعية	10
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الكفاءات التنظيمية	11
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الكفاءات الجوهرية	12
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الفعالية التنظيمية	13
46	التباين الاحادي حسب الجنس	14
47	التباين الأحادي حسب السن	15
48	التباين الأحادي حسب المركز الوظيفي	16
49	التباين الأحادي حسب الخبرة	17
49	أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية	18
50	أثر الكفاءات الفردية على الفعالية التنظيمية	19
51	أثر الكفاءات الجماعية على الفعالية التنظيمية	20
51	أثر الكفاءات التنظيمية على الفعالية التنظيمية	21
52	أثر الكفاءات الجوهرية على الفعالية التنظيمية	22

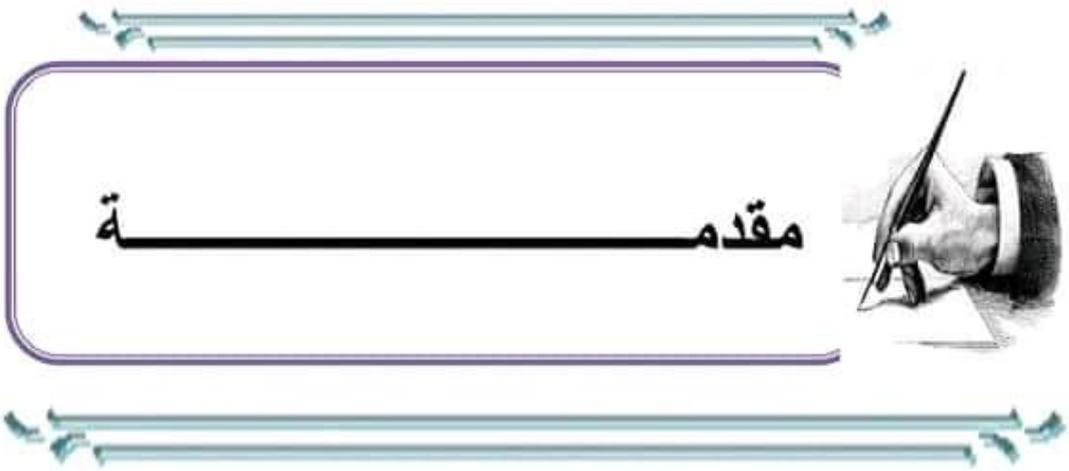
قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم (الفصل-الشكل)
09	أبعاد الكفاءة	01-01
10	نموذج الجبل الجليدي	02-01
35	نموذج الدراسة	01-02

قائمة الملاحق



الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	01
64	استبانة الدراسة	02
66	نتائج ألفا كرونباخ	03
66	نتائج معاملات الارتباط بيرسون للمتغير المستقل	04
67	نتائج معاملات الارتباط بيرسون للمتغير التابع	05
68	نتائج خصائص المبحوثين	06
69	نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية	07
70	نتائج التباين الأحادي	08
72	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	09



أولاً: طرح الإشكالية

تنشط أغلب منظمات الأعمال وتسعى الى تحقيق أهدافها في بيئة معقدة وغير مستقرة، وفي ظل المفاهيم الادارية المعاصرة المركزة على اللاملموسات كإدارة المعرفة والمواهب والكفاءات أصبح العنصر البشري مورداً وأصلاً استراتيجياً هاماً للمنظمات، إذ يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطاتها ومن خلاله تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، خاصة اذا تميز هذا المورد بمهارات وقدرات علمية وعملية وسلوكية تلي المتطلبات الوظيفية وفق التغيرات والظروف المحيطة بالعمل وتحدياته.

ان الحديث عن الفعالية التنظيمية التي تسعى لتحقيقها جميع المنظمات على المستويين الداخلي والخارجي كتطوير الاداء ومرونة التنظيم والتخطيط وصحة بيئة العمل وتحقيق مستويات مستهدفة من الجودة والسعر ورضا الزبائن والموردين والمجتمع ككل ليس بالموضوع الجديد، غير ان البحث عن النجع الطرق والوسائل لتحقيقها خاصة مع الاوضاع والتحديات الراهنة هي محل اهتمام الباحثين والدارسين الحاليين. وقد اشارت العديد من الدراسات الى اهمية كفاءات المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية وبدونه تفقد الموارد الاخرى قيمتها.

وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للكفاءات على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟

تم تجزئة هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر للكفاءات الفردية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟
- هل يوجد أثر للكفاءات الجماعية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟
- هل يوجد أثر للكفاءات التنظيمية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟
- هل يوجد أثر للكفاءات الجوهرية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤل الرئيسي نطرح الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس عند مستوى

معنوية أقل أو يساوي 0.05.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الفردية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

الفرضية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات التنظيمية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترولنيكس عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجوهرية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترولنيكس عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع :

— حداثة وأهمية الموضوع في مجال الإدارة كونه يتعلق بالموارد البشرية من جهة ويشكل تحديا أمام المنظمات.

— قلة البحوث التي تربط بين المتغيرين (الكفاءات، الفعالية التنظيمية).

— الاهتمام بالموضوع واندراجه ضمن التخصص.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى :

— الكشف عن أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترولنيكس.

— التعرف على أثر كل نوع من أنواع الكفاءات على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترولنيكس.

— تحديد أكثر نوع من أنواع الكفاءات تأثيرا على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترولنيكس.

— إمكانية التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات التي قد تساعد متخذي القرار في مؤسسة كوندور الكترولنيكس لتحسين وضعها و تطويره.

خامسا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي :

— تقديم تصور عام حول كل من الكفاءات والفعالية التنظيمية ليسهل على الطلبة استيعاب هذه المفاهيم.

— تنبية اصحاب القرار في المؤسسات وخاصة مؤسسة كوندور الى أهمية الكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية.

— إثراء مكتبة الكلية بمرجع إضافي حول موضوع الكفاءات والفعالية التنظيمية.

سادسا: حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في :

— الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة كوندور الكترولنيكس بولاية برج بوعرييج.

— الحدود الزمنية : بالنسبة للجانب التطبيقي تمت الدراسة خلال الثلاثي الثاني من العام الحالي، خلال شهري ماي وجوان من السنة الدراسية 2021/2020.

سابعاً: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صدق الفرضيات، تم اختيار المنهج الوصفي باستخدام أسلوب التحليل من خلال الاعتماد على أداة البحث المكتبي في الفصل النظري (الكتب، المجالات، المذكرات، الأطروحات) لجمع المعلومات المتعلقة بالكفاءات والفعالية التنظيمية، أما في الفصل التطبيقي فقد تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

ثامناً: صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذه الدراسة نذكر :

— ندرة المراجع المتعلقة بالكفاءات والفعالية التنظيمية في مكتبة الكلية.

— ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.

— طول مدة استرجاع الاستبيانات.

تاسعاً: هيكلية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وكذلك معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها، قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول متعلق بالإطار النظري والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فهو متعلق بالجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس.

وتم تقسيم الدراسة على النحو التالي :

مقدمة : تم فيها طرح الإشكالية و التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية فرضيات الدراسة، مبررات اختيار الموضوع أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، صعوبات الدراسة، هيكلية الدراسة.

الفصل الأول : يضم ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للأدبيات النظرية حول الكفاءات، والمبحث الثاني خصص للأدبيات النظرية حول الفعالية التنظيمية، أما المبحث الثالث تناولنا فيه الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني : خصص للجانب التطبيقي للدراسة ويضم أيضاً ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تم التطرق فيه للطريقة والإجراءات، أما المبحث الثالث خصص لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

خاتمة : تم عرض نتائج الدراسة، تقديم الاقتراحات، وآفاق الدراسة.

الفصل الاول

الإطار النظري و الدراسات السابقة



تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة، وقد أدركت العديد من المنظمات أهمية هذا المورد فأصبحت توليه عناية خاصة لاسيما ما يمتلكه هذا المورد من معرفة ومهارات وقدرات تعكس كفاءاته العملية والمهنية التي توظفها المنظمة لتحقيق ثنائية الاداء والفعالية، وتعد الفعالية التنظيمية من المفاهيم الهامة التي تسعى الى تحقيقها اي منظمة باعتبارها مؤشر على تحقيق الأهداف المتنوعة للمنظمة بمستويات عالية تضمن لها الاستمرارية. ومن أجل تسليط الضوء على مفهومي الكفاءات والفعالية التنظيمية وتأسيس نظري لهما وأيضا إبراز أهميتهما من خلال الدراسات السابقة التي تناولتهما تم تقسيم الفصل الى ما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للكفاءات.
- المبحث الثاني: الإطار النظري للفعالية التنظيمية.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المبحث الأول : الإطار النظري للكفاءات

مما لا شك فيه أن الكفاءات تلعب دورا محوريا في تميز المنظمة وتحقيق اهدافها التنظيمية من خلال ما تقدمه من أداء إضافة الى قدرتها على مجابهة العمل في بيئة متغيرة، ولتسليط الضوء على هذا المفهوم تم التطرق من خلال هذا المبحث الى تعاريف متنوعة حول الكفاءات وخصائصها وأهميتها وأنواعها.

المطلب الأول : ماهية الكفاءات.

أولا : مفهوم الكفاءات "Competencies".

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم متعددة الأوجه تختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة من بينها نجد:

التعريف 1: تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة بأنها : " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها¹."

التعريف 2: تعرف الكفاءة بأنها :مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع الفروق وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمة².

التعريف 3: الكفاءة هي بيانات للسلوكيات تمثل قوائم يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات³.

التعريف 4: الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة⁴.

التعريف 5: يعرف (لويس دينوا) الكفاءة بأنها : " مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية وكذا مهارات نفسية، حسية وحركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال⁵."

التعريف 6: يعرف (ترومبلي) الكفاءة على أنها : " قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها⁶."

¹ فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 306.

² أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص375.

³ Claude Lévy-leboyer ,La gestion des compétences,deuxième édition,Edition D'Organisation, Paris,2009,page35.

⁴ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرجير للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص110.

⁵ رقية دهام، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات، مذكرة الماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي تيسي بتبسة، الجزائر، 2015/2016، ص 11.

⁶ نفس المرجع، نفس الصفحة.

التعريف 7: الكفاءات هي عبارة عن المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يطبقها الموظف في أداء عمله والتي تمثل الرفاعة الرئيسية المستخدمة لتحقيق النتائج ذات الصلة باستراتيجية عمل المنظمة¹.

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن القول أن الكفاءة هي عبارة عن القدرة على تعبئة وتوليف الموارد التي يمتلكها الفرد (المعرفة _ المهارة _ السلوكيات) في عدة مواقف مختلفة قصد القيام بإنجاز مهمة معينة.

ثانيا: خصائص الكفاءات.

أشار المفكرين إلى العديد من المميزات والخصوصيات لمفهوم الكفاءة، وسنحاول إبراز وتحديد أهمها في النقاط التالية²:

- الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- للكفاءة عناصر متداخلة ومتفاعلة إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة.
- الكفاءة ذات طبيعة سياقية(موقفية): تتغير تركيبها وخصوصياتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر.
- تركيبة إنسانية واجتماعية تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة بمعنى أنها دائمة التغيير و/أو التحسين.
- الكفاءة غير ملموسة: فهي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة.
- الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم.
- الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي.
- تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو مالا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت متشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء إلى القياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكفي العامل بالنقل فقط³.

¹ Hernando Gil Tovar ,**La gestion de compétences comme stratégie pour la productivité :cas :l'enjeu productif du secteur des passiflores du Département du Huila**,Thèse de doctorat en gestion des compétences, Ecole doctorale :Droit,Economie-Gestion, Sociétés, territoires,université du Maine, France,2015, page 114.

² كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، العدد02، المجلد08، ديسمبر 2017، ص(303,304).

³ خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة"باتنة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص12.

ثالثا: أهمية الكفاءات.

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، أصبحت الكفاءات تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في سوقها وتتضح هذه الأهمية على عدة مستويات كما يلي:

1- أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للأفراد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها العالم الجديد وبيئة متسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للأفراد للأسباب التالية:¹

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فان ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

- أمام التضخم وبالرغم من أهمية المعرفة والشهادات المحصلة عليها، فإنها لا توهي بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له جانبين، الجانب الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على الوظيفة والمكانة المطلوبة داخل المؤسسة، فالأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، هذا الأخير لا يكون إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

2- أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

الكفاءة لها دور مهم خاصة بما يتعلق بفعالية التسيير للمؤسسة والسير الجيد والأفضل لنشاطاتها وأعمالها وتكمن أهميتها على هذا المستوى في:²

- الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتشارك بين الأفراد وهي تخلق بذلك علاقة التأثير والتأثر المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من التي يحققها الفرد لوحده.

- تساهم فعالية الكفاءة في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وترزع فيهم روح العمل الجماعي وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

- للكفاءة البشرية دور هام في تنمية العمل الجماعي وهي بمثابة العامل والمحرك الديناميكي في عصر المعرفة والمعلومات.
- أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالتنظيم والإنتاج.

¹ عيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد السادس دباغين، سطيف، 2020/2019، ص 165

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يمكن أن تلخيص أهمية الكفاءات على هذا المستوى في¹:

- تغيير أنماط التوظيف بتغيير النظرة للأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات.
- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد الى التركيز على كفاءة الفريق.
- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التغييرات والتحويلات الجديدة الحاصلة تبني ثقافة جديدة في التوظيف والاستقطاب تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية في غالب الأمر عند تحرير وتنظيم أعمالها كالعطل، والترقيات ودراسة المسار المهني، والأجور والمزايا.... الخ على تكنولوجيا حديثة وفق ما تعمل به كل المؤسسات، مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبيرة للكفاءات لتغطية الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

4- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:

تلخص أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي²:

- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة.
- أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم على رؤية إستراتيجية من قبل المؤسسة، إذ أنها أصبحت في الوقت الحالي هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.
- كفاءات الأفراد هي المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات والصعوبات التي أحدثتها العولمة والتكنولوجيا الحديثة.
- إن التحديث المستمر للكفاءات بالمؤسسة وبالأخص كفاءات الأفراد هي بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بين المؤسسات.
- كفاءة المؤسسات أصبحت ترتبط أكثر فأكثر بالقدرات الجماعية التي تمدها بالفعالية.
- كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس على زيادة تميزها بين باقي المنافسين.
- تعتبر الكفاءات القوة للمؤسسة وهي التي تحدث ذلك الفرق من خلال قدرة التواصل والعمل ضمن فريق عمل والاتصال المتبادل وتحقيق المرونة في طريقة اتخاذ القرارات والمشاركة فيه.

اذن نلاحظ ان الكفاءات اهميتها كبيرة جدا سواء لمواجهة التحديات والتطورات البيئية او لتحقيق الاداء المتفوق والوصول بالمنظمة الى التميز، وتزيد اهميتها في قدرة الكفاءات المختلفة على التفاعل والتكامل فيما بينها لتكوين فرق عمل عالية الاداء.

¹ عبيود الزيتوني، مرجع سابق، ص 166.

² نفس المرجع، ص 167

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات.

تتكون الكفاءات من ثلاث عناصر أساسية كتوليفة متكاملة وهي المعرفة والمعرفة العملية والمعرفة السلوكية:

أولاً - المعرفة (savoir):

تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.¹

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، الإنتاج... الخ وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.²

وتتميز المعرفة بخصائص عديدة غير ان أكثر الخصائص متفق عليها من طرف الباحثين هي:³

- ترتبط المعرفة بالإنسان وجوداً... لأنه هو الذي يختبرها ويوظفها لصالح أهداف مجتمعه ومؤسسته ولذاته.
- قد تكون محسوسة يمكن التعبير عنها أو غير محسوسة يمكن توظيفها لكن يتعذر التعبير عنها.
- جزء منها يكون قابلاً للانتقال والبيع وللشراء ويظل جزء منها كامناً في العقول.
- جزء منها يعد من الأصول غير الملموسة... والجزء الآخر يكون ملموساً قابلاً للتطبيق وللقياس وللتقييم.
- المعرفة تراكمية وقابلة للتقدم وقد يطول أو يقصر عمرها.
- المعرفة تجددية إذ يسهم بعضها في تجديد الآخر عبر عملية متواصلة مصدرها التعليم والتعلم والتدريب والممارسة.
- المعرفة علمية وقادرة على إعطاء الإجابات البديلة للأسئلة التي تطرح.
- المعرفة دقيقة ومحددة، قابلة للقياس والتحليل وبناء النماذج .
- للمعرفة تطبيقات وأثار إيجابية ملموسة على المؤسسة والمجتمع.

وتجدر الإشارة الى ان المعرفة نوعين حسب التقسيم الذي قدمه كل من (Nonaka وTakauchi) هما:⁴

1- معرفة صريحة : تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها.

2- معرفة ضمنية : هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية وسلوكية والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

¹ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز "دراسة حالة مؤسسة condor عنتر تراد"، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2013، ص 04.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ حجيق زكية، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الإلكتروني بولاية برج بوعريش، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، (2017/2018)، ص 8، بتصرف.

⁴ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 05.

ثانيا: المعارف العملية (savoir faire):

تسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة والقدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، والقدرة على التدريب...، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان انتاجي أو غير ذلك.¹

كما تعرف المهارة بأنها القابلية لأداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة، وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد غير الضروري.²

والمهارة محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموما عن حالة تعلم وتظهر على مستوى المنظمة بشكل معقد وعادة ما يرتبط هذا المفهوم بالإتقان والتقنية ومع الإنجازات الفنية... وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.³ وتقع المهارات ضمن ثلاث مجموعات رئيسية هي:⁴

1- الطموحات الفردية والجماعية:

التي يحس الأفراد بميل إلى تحقيقها والوصول إليها وتعكسها ممارسات كل عنصر من عنصري التفوق الشخصي والرؤية المشتركة.

2- مهارات التفكير والتأمل في الاعتقادات وأمط السلوك:

يمكن إدراكها من خلال المحادثة بين الأفراد ومن خلال اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية بالشكل الذي يمنح الأفراد فرصة إظهار هذه الاعتقادات والسلوكيات ومراجعتها فرديا وجماعيا وتصحيحها ضمن بيئة مشجعة.

3- عملية تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة ومتغيراتها:

تكون الرؤية بنظرة شاملة، والقدرة على رؤية الطرق التي تمكن الأفراد من التعبير عنها بوضوح وبوجهات نظر مختلفة ويعكسها ممارسات عنصر التفكير النظامي.

ثالثا: المعارف السلوكية (savoir etre):

تسمى السلوكيات أو المعارف الذاتية وتعرف بأنها "مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني." كما تعرف بأنها "مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة" حيث يكتسي هذا النوع طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به في العمل.⁵

¹ بن جلدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 04

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص 50.

³ ججقيق زكية، مرجع سابق، ص 132.

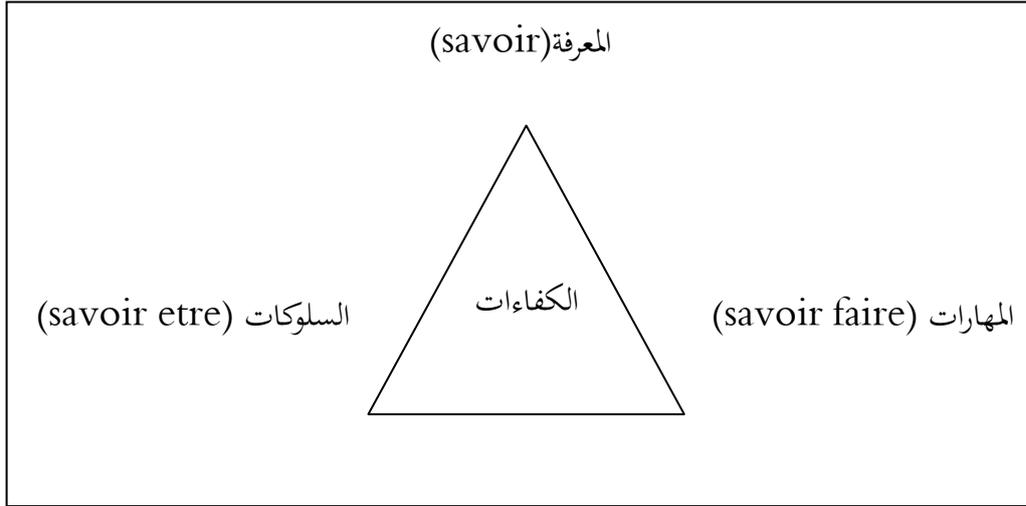
⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁵ بن جلدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 05.

ان المعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة التالية:¹

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
- ويمكننا تمثيل أبعاد الكفاءات في الشكل التالي:

الشكل (01): أبعاد الكفاءة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

يوضح الشكل ان الكفاءات تتشكل من معارف متنوعة وهي التي تم الاشارة اليها سابقا والمتمثلة في المعرفة العلمية والعملية والسلوكية تمثل في مجملها توليفة هامة، حيث من خلال المكتسبات الثلاث لهذه المعارف وتنفيذها وتطبيقها اثناء اداء المهام تتجلى الكفاءات.

المطلب الثالث : أنواع الكفاءات.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن ابرزها يتمثل في:

أولا : الكفاءات الفردية.

تعرف الكفاءات الفردية على أنها: "مجموعة منظمة ووظيفية (معارف، قدرات، مهارات) والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وانجاز أعمال." وأشار Zarifian إلى أن الكفاءة الفردية هي الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد اتجاه وضعيات مهنية معينة والتي يواجهها في تأدية عمله.

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

وفي هذا السياق ابرزت Cécile Dejoux نموذج الجبل الجليدي كمدخل لفهم الكفاءات الفردية باعتبارها توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الأفراد كالمقدرات والمعارف والقيم ذات الطابع الاجتماعي التي تتجلى أثناء القيام بالأنشطة، أما دور المنظمة فهو الكشف عن هذه الكفاءات وتطويرها باعتبار الفرد مستودع للكفاءة يظهر جزءا منها قبل القيام بالمهام وهو الجزء الظاهر من الكفاءة، ويخفي الجزء الآخر كونه عملياً أكثر أو ينتظر المؤثرات الخارجية لتحفيزه على إخراجه والشكل التالي يوضح ذلك¹:

الشكل (02): شكل يبين نموذج الجبل الجليدي



المصدر: خذري توفيق، مرجع سابق، ص 14.

يتبين من الشكل أن الجزء العلوي و الذي يمكن رؤيته لأنه فوق سطح الماء يمثل مجموعة القدرات و المعارف و المعتقدات و المهارات التي يمتلكها الفرد، أما الجزء السفلي فيمثل الجزء غير المرئي و الذي يشمل الصفات الشخصية و الذاتية و الدوافع و الحوافز و الشغف و القيم التي تكون مخزنة في الفرد ولا تظهر للآخرين.

ثانيا : الكفاءات الجماعية.

ان الكفاءات الجماعية هي ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من المعارف، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل الأثر الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين².

¹ خذري التوفيق، مرجع سابق، ص 14، بتصرف.

² عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 06، 2014، ص 131.

حسب Le Botref : الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، تتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف : معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً...¹

ويضيف Amheradt et Al : أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فرق العمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات².

ويتطلب وجود الكفاءات الجماعية ونشأتها توافر الشروط التالية:³

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال وجود لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين.
- تحسين وسائل العمل الجماعي.
- تحسين العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي.
- المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال العمل على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل.
- ترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتممين التكامل وخصوصيات كل فرد.
- تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثاً : الكفاءات التنظيمية.

تعرف الكفاءات التنظيمية من خلال العمليات والأنظمة والتطبيقات وتشمل على طرق التدريب، تقويم الأداء، محفزات الدوافع، برامج التغيير والعمليات التقنية والتي بدورها تمكن المؤسسة من تحويل الكفاءات الشخصية إلى كفاءات المؤسسة وبالتالي السماح للمؤسسة بالتغيير والتطوير والنمو بشكل متزامن.⁴

¹ بوجياوي ابراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، دار التل للطباعة العدد2، المجلد 6، 2018، ص 15.

² نفس المرجع نفس الصفحة.

³ سملاي بحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2003-2004)، ص(140،139).

⁴ ججيق زكية، مرجع سابق، ص 164.

وعرف كل من (E. Rouby & C.Thomas) الكفاءات التنظيمية على أنها "فعل جماعي مقصود يجمع بين الموارد ومستويات الكفاءات الأساسية لإنشاء القيمة".¹ وتتميز بالخصائص التالية:

- هي نتيجة وضع الموارد المتوفرة وتشغيلها من طرف الأفراد.
- تعتبر عامل وهدف إستراتيجي للمؤسسة.
- تعتبر مزيج من الموارد سواء فردية أو جماعية بالإضافة إلى مختلف القدرات.
- يمكن إعتبارها كإجابة على السؤال التالي: لماذا نحتاج إلى السوق ؟
- يمكن تقييمها من خلال مستوى الأداء السوقي.
- تتأثر بالعمل والتجدد والتطور الذي يمس الكفاءات.
- تتأثر بالمعرفة الجماعية التي يجب تجديدها وتطويرها لتلائم المكان والزمان..

إن الكفاءات التنظيمية تتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل ايجابيا مع بيئتها التنظيمية واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها ويتم ذلك من خلال امتلاك المنظمة لمهارات التواصل وإدارة عمليات الابداع والتطوير المستمر والفعالية التنظيمية وتمكين العاملين وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما ينتج لها الاندماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها.²

ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على المحيط، فقد أكدت التجربة أن التنظيم الميكانيكي يلائم المنظمات التي تنشط بمحيط مستقر حيث المركزية والرسمية، أما التنظيم العضوي فيلائم تلك التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد يتميز بالمرونة واللامركزية ومن ثم فتحويلات وتغيرات البيئة ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تحتم على المنظمة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الابداع.³

رابعا : الكفاءات الجوهرية (الاستراتيجية).

تعرف بأنها "مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات الفائقة التي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المنظمة على التنافس".

وتتميز بالخصائص التالية:⁴

- محورية و استراتيجية وصعبة التقليد والمحاكاة.
- تساهم في تحقيق قيمة مضافة يلتبسها الزبون.

¹ نفس المرجع، ص 165، بتصرف.

² حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، العدد 14، 2016، ص 335.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ المرهون نسرين، ادارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في ادارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة: دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاؤه، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص135، بتصرف.

- تتيح الوصول الى اسواق متعددة بسب مرونتها.
- تسمح بتوليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط.
- وبالنسبة (Hamel & Prahalad) هي "توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، و يشير هذا التصور إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة،وقدم الباحثان ثلاثة فروض تمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها الاستراتيجية:¹
- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- ووفق Leonard-Barton فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر هي:²
- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة مع التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.
- القيم والمعايير التي نرسخ بها عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.
- ويمكن القول أن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون انساني نافع ونادر، ادرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة تتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الاستراتيجية ... وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، ما جعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف تحقيق التميز في الأداء.³

¹ صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة : دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في

العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص 88

² نفس المرجع، ص 89

³ نفس المرجع ص 89، بتصرف.

المبحث الثاني: الإطار النظري للفعالية التنظيمية.

تعتبر الفعالية التنظيمية من المفاهيم المهمة في حياة المنظمات باعتبارها معيار للنجاح والاستمرارية خاصة بعد التطور الكبير واشتداد المنافسة، وقد سعى الباحثون إلى إيجاد نظريات ونماذج تعتمد على المنظمات لتكون فعالة. وبذلك تعددت الآراء حول مفهوم الفعالية التنظيمية كما تعددت النماذج المحددة لها.

المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.

نظراً لأهمية الفعالية التنظيمية اهتم الكتاب والباحثون بمفهومها وخصائصها فتعددت وتنوعت تعاريفها

أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية **organizational effectiveness**.

قبل التطرق إلى تعاريف الفعالية التنظيمية يتم تعريف مصطلحين مرتبطين بهما هما الفعالية والتنظيم:

- تعرف الفعالية على أنها "صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي." في حين يشير (عباس العلق) أن الفعالية هي "مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة¹."
- يعرف التنظيم على أنه "عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية وبذلك يعتبر من الوظائف الإدارية الهامة²."

وبالنسبة لتعاريف المقدمة حول الفعالية التنظيمية فهي عديدة منها:

- تعريف (برنارد): الفعالية التنظيمية هي: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"³.
- تعريف (Etzioni) الفعالية التنظيمية هي: "الدرجة التي تدرك أو تحقق فيها المنظمة أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في البيئة الخارجية"⁴.
- تعريف (موران وآخرون Morin et al) الفعالية التنظيمية هي: "الحكم الذي يصدره فرداً أو مجموعة من الأفراد حول التنظيم، وبشكل أوضح حول الأنشطة، المنتجات، النتائج"⁵.

¹ بلقاسم سلاطونية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 13.

² تقيّة صابر، زينب قديري، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من أطباء المؤسسة الاستشفائية الشهيد بن عمر الجليلي بالوادي، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2006/2007، ص 13.

³ نور الدين إيمان، كحول صورية، الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة، وجهة نظر أصحاب المصلحة، محاضرات مطبوعة في مقياس نظرية المنظمة، طور الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، سكيكدة، 2007/2008، ص 04.

⁴ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 42.

⁵ بوستيل زهيرة، الفعالية التنظيمية، محاضرات مطبوعة في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، سنة أولى ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب والعلوم السياسية والاجتماعية، جامعة برج باجي مختار، عنابة، 2020، ص 02.

- تعريف (صالح بن نوار) هي: "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي ظهر من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة، حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه"¹.
- تعريف (Yuchtman and seashore) للفعالية التنظيمية على أنها "استغلال الفرص المتاحة في بيعتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها"².
- تعريف (Alvar) الفعالية التنظيمية على أنها " القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"³.
- تعريف (Miles) الفعالية التنظيمية هي "القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها (هذه الأطراف تظم : الأفراد، الملاك، جماعات المصالح، الزبائن، الموردون...)"⁴.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي سطرها والتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، والقدرة على انشاء والمحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات والاجراءات الداخلية دون أن ننسى قدرتها على تحقيق الاستجابة لتطلعات وطموحات الأطراف ذات العلاقة.

ثانيا : خصائص الفعالية التنظيمية وعناصرها

- من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي⁵ :
- الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية : تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ...
- التنوع : حيث تستفيد منها جهات متنوعة ومختلفة منها الأفراد، المجتمع، المساهمين ...
- التعقيد : لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية : إذ لا يمكن الحكم على فعالية المنظمة بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المنظمة.
- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة : فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

¹ نسيمه أحمد الصيد، الترقية و الفعالية التنظيمية:مركب مطاحن الحروش نودجا، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006، ص 17.

² بلقاسم سلاطينة واخرون، مرجع سابق، ص 12.

³ داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 12.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁵ بجاع الهاشمي، دور العملية التدريجية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة " دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010/2009، ص 23.

والمنظمة الفعالة يجب ان تضم ثلاث عناصر حيوية هي:¹

العنصر الأول: المورد البشري – عاملين ذوي معرفة Knowledge Workers .

العنصر الثاني: فرق العمل ذاتية الادارة المسؤولة عن مهام و مشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها Self-Managing Teams.

العنصر الثالث: تضم المعلومات و شبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق، و تتعامل في كل المعلومات، تسير للإدارة اتخاذ القرارات، و متابعة و تقويم الأداء و تضمن الحركية و المرونة في كل عناصر المنظمة.

ثالثا : أهمية الفعالية التنظيمية .

للفعالية التنظيمية أهمية بالغة تتجلى فيما يلي² :

– تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الاساسية للتنظيم ومن ثم فهي مبرر وجود التنظيم واستمرار تطوره وهي معيار للحكم على نجاحه.

– يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها .

– تعتبر أداة لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

– فعالية المجتمع هي رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه ذلك لان الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية تحتاج إلى مؤسسات تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها أهمية، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها و أهملت رسالتها كانت فعاليتها منخفضة وينعكس ذلك سلبا على المجتمع ككل، والعكس بالعكس.

المطلب الثاني: نماذج الفعالية التنظيمية.

لا يوجد نموذج واحد للفعالية التنظيمية يلائم كل الظروف وكل المنظمات، ومن بين النماذج المهمة ما يلي:

أولا: نموذج الأهداف

يرتبط هذا النوع باسم (Etzioni) إذ أن قياس فعالية المنظمة حسب هذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا ان التعرف على تلك الأهداف يعترضه الكثير من المشكلات لعل أهمها ما يلي:³

¹ نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق: فهم مبادئ حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009، ص201.
² عزاز ابراهيم، قرين بلال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة "دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG"، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، 2014/2015، ص 05. بتصرف.
³ سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المؤسسات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة المسيلة، العدد السابع، ص294.

- هل تتعامل مع الأهداف الرسمية أي المعلن عنها أم مع الأهداف العملية أي الواقعية؟.
- هل يتم قياس فعالية المؤسسة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف (أي تعدد الأهداف).

ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، ولقد ميز Etzioni بين ثلاثة مجموعات من الأهداف هي:¹

- 1- أهداف اقتصادية : خاصة بالمنظمات التي تنتج السلع والخدمات.
 - 2- أهداف تتصل بالنظام والضبط : أي ضبط السلوك الانحرافي كمؤسسات السجون والصحة العقلية.
 - 3- أهداف اجتماعية وثقافية : وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات ومراكز البحث.
- وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت، فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرز في أن معظم المؤسسات لها أهداف متعددة ومتضاربة.

ثانيا: نموذج موارد النظام :

يعتمد هذا النموذج على فكرة أساسية مفادها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح، وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يتواجد بها النظام.²

ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من "يوتشمان Yutchman"، "سيشور Seashore"، "جورغولوبوس Geargopoulos"، "تannenbaum" ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة و محدودة نوعا ما، وعليه فانه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنها فعالة اذا استطاعت الحصول الموارد الاولية و رؤوس الاموال و المورد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد و التي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد.³

يرى انصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات، وبالتالي فإن هذا النموذج يحدد أبعاد الفعالية التنظيمية على أساس ما يلي:⁴

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.
- القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة وذلك من خلال القدرة على التفاوضية للمنظمة.

¹ عزاز ابراهيم، مرجع سابق، ص22.

² سنوسي علي، مرجع سابق، ص294.

³ نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سابق، ص 216.

⁴ سنوسي علي، مرجع سابق، ص 294.

ثالثاً: نموذج العمليات

يعتمد هذا النموذج في قياس الفعالية التنظيمية على العمليات التنظيمية الداخلية ويقصد بها العمليات التشغيلية والعمليات الانسانية مثل القيادة، الاتصال، سلوك الجماعات، مستوى الصراع وغيرها، وليس العمليات المادية. وتتسم المنظمة بالفعالية في ظل هذا النموذج من خلال توفر الخصائص التالية:¹

- تحقيق التكامل بين اوحداث التنظيمية.
- توفير المناخ الداخلي الذي يسهل عملية أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظمة.
- ويؤخذ على هذا النموذج اعتماده على العمليات الداخلية الانسانية والتي يصعب في كثير من الأحيان اخضاعها للقياس الدقيق.

كما أن هناك نماذج أخرى للفعالية التنظيمية نذكر منها ما يلي:²

- _ **نموذج المساومة أو رضا المشارك** : وضع الباحث (برنارد) تصور لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون و توزيع الحوافر، حيث أن الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافر، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين .
- _ **نموذج التطور التنظيمي** : من زعماء هذا النموذج (دوغلاس ماك قريقرور) حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها امكانية حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات فيها .
- _ **نموذج الوظيفة الاجتماعية** : تتحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها، و ما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزء منه، و لن يتحقق لها النمو إلا بنموه .
- _ **نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية** : تعكس أبعاد المنظمة ككل و المتمثلة في المتغيرات الكمية و السلوكية، و تركز على احسن توزيع للموارد، تنظر للأهداف كمخرجات و ليس كمدخلات .
- _ **نموذج النسق** : يركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق و مدى تساندها وظيفياً لتحقيق الفعالية التنظيمية .

المطلب الثالث : مؤشرات الفعالية التنظيمية وتحدياتها

عرفت مؤشرات الفعالية التنظيمية عدة تصنيفات في ظل تحديات متعلقة بمشاكل القياس والمتطلبات.

أولاً : المؤشرات الداخلية.

ترتبط أساساً بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية ويمكن ايجازها فيما يلي:³

¹ سنوسي علي، مرجع سابق، ص 294.

² نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص ص (217-220).

³ خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماستر تخصص مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2014، ص 73.

- التخطيط وتحديد الأهداف : ترتبط الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية منظمة ما هو قدرتها على تحديد أهدافها وقدرتها على تخطيط المسار الذي يتم من خلاله تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات العلمية للمدير : حتى تتحقق الفعالية لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير : حيث يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهة التغيرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق الأهداف.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة : هذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى كثير من الباحثين وحتى المديرين ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر مباشرة في أعمالهم وهذا ما يؤدي الى تدعيم الفعالية.
- التدريب والتنمية : هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة للبرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد هذا ما يعود بالنفع على المنظمة.
- الإدارة السليمة للصراع : إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام) والتخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة.
- الغياب : ان ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس صحيح.

ثانيا: المؤشرات الخارجية.

- ترتبط أساسا بالمخرجات وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وتمثل في:¹
- إنتاج السلع والخدمات : إن المنظمات التي تزود بمنتجاتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب تؤكد مرور وجودها كعنصر فعال في المجتمع الذي ظهرت فيه.
- الجودة : إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة يعد مؤشر على فعاليتها.
- تحقيق الأرباح : كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على تحقيق الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل: طرد العمالة أو تحميل العاملين أعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة... الخ

¹ خرخاش سعاد، مرجع سابق، ص 74.

- القدرة على التكيف : يجب أن تتمتع المنظمة بقدر كاف من المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتقلبات البيئية فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها عضوية أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها وكلما حصلت على المعلومات في الوقت المناسب كلما كانت على مقدره كبيرة من التكيف وهذا مؤشر دال على فعاليتها.
- النمو: يعتقد الكثير أن توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل حجم القوى الفاعلة، طاقة المصنع، المبيعات، الأرباح، الحصة السوقية...
- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب مثلا يكون انشاء مراكز لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام وتحقيقه يدل على فعالية المنظمة.
- التأهب للانجاز: هو استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا، وهذا ما يدل على فعاليتها.
- المسؤولية الاجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.
- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن ذلك يعني ان منتجاتها تتلاءم مع متطلبات البيئة التي تعيش فيها، وإن كانت هناك دلالة على شيء فهي فعالية المنظمة.

ومن بين التقسيمات الاخرى لمؤشرات الفعالية التنظيمية يوجد التقسيم التالي¹:

1- المؤشرات الموضوعية تتعلق بـ:

- الأفراد: تشمل انخفاض نسبة التسرب الوظيفي والغياب، زيادة الانتاجية، الاهتمام بمراقبة الجودة... الخ.
- التنظيم: تشمل القدرة الفائقة على توفير الموارد اللازمة للتنظيم والأنظمة الفرعية، وجود نسبة مقبولة من تحويل المدخلات إلى مخرجات، ارتفاع درجة التنسيق بين الأنظمة الفرعية... الخ

2- المؤشرات الذاتية : تتعلق بـ:

- الأفراد: ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العاملين، زيادة الدافعية للعمل، زيادة النمو الشخصي للعاملين... الخ.
- بالتنظيم: تشمل الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي، زيادة الثقة، الاهتمام بالاتصال المفتوح، المشاركة في اتخاذ القرار... الخ .

ثانيا: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية.

يمكن ذكر الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية في النقاط التالية²:

- عدم وجود اجماع على تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف يوجد فيها تعميم كثير إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي

¹ مشري زبيدة، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية : دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص (60-61).

² داودي أحمد، مرجع سابق، ص 25.

تتعامل مع المنظمة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال... وما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية التنظيمية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية؟

- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، ومنه فعملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى.

كما توجد اسباب أخرى لتفاوت و التباين في معايير الفعالية التنظيمية نذكر منها:¹

- اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة من حيث طبيعة العمل و التقنية المستخدمة في العمل، درجة التعقيد، درجة المركزية و غيرها، فمن المعقول جدا أن المعايير التي تصلح للحكم على فعالية المؤسسة التعليمية قد لا تكون جميعها مناسبة لتعزيز فعالية أو نجاح مؤسسة صحية.
- وجود معايير عديدة لقياس الفعالية فيتعلق بوجود تباين في مجالات تركيز الباحثين و اهتماماتهم و قيمهم و اتجاهاتهم ... فمن هذه المعايير ما يركز على الغاية و منها ما يهتم بالوسيلة و منها ما يعنى بسلوك الفرد أو الجماعة..الخ.
- كذلك نجد تنوع و اختلاف الأطراف ذات المصلحة و التي تتأثر مصالحها بالمنظمة مباشرة أو غير مباشرة...وتختلف مصالح و أهداف هذه الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في عين الاعتبار مطالب هذه الأخيرة جميعها.
- هذا التباين يعود للمنظمات نفسها إذ أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها، وعليها أن تقوم بعدة أنشطة(انتاج تسويق...).حيث ان معايير الفعالية لكل نشاط مختلفة عن نشاط اخر الأمر الذي يستدعي استخدام عدة معايير في آن واحد لتعزيز فعالية أي منظمة.

ثالثا: متطلبات الفعالية التنظيمية.

زيادة الفعالية التنظيمية يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات نذكر منها²:

- 1- اللامركزية والنفويض:** هما طريقتين لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المنظمات ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية والأهم من ذلك اشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.
- 2- توسيع العمل:** يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.
- 3- تقييم الأداء:** إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والرقابة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه في تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص ص(42-43).

² تقيية صابر، زينب قديري، مرجع سابق، ص 84.

القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج هي شركة جنرال ملير وشركة أنسول للكيماويات.

4- زيادة فعالية الاتصال : يمكن القيام بعدة اجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها :

- انشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- انشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها.
- اضافة الى الإدارة بالاستشارة والمشاركة حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو أهداف المنظمة، لان إفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية¹.

¹ سومية شعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة، الأغواط، الجزائر، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 87.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

تعتبر الدراسات السابقة لأي بحث من المراجع الهامة التي تتطلب الرجوع إليها للتعرف على مختلف الدراسات وخاصة التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة ونتائجها وحدودها وتساهم في إثراء الأبحاث المشابهة قيد الانجاز، لهذا سيتم في هذا المبحث عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعنا ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءات.

أولا : دراسة (رقية دهام) بعنوان "تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات، مذكرة ماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، وشمل متغير تنمية الكفاءات الطرق التدريسية المؤدية الى زيادة وتنمية القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للأفراد.

- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛

- استخدمت الدراسة اسلوب العينة؛

- اعتمدت الدراسة اداة الاستبانة لجمع البيانات؛

- بلغ حجم العينة 40 مفردة؛

وتوصلت الى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية .

- أدى التطوير إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين في الأداء الوظيفي .

ثانيا : دراسة (خزري توفيق) بعنوان "تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات: دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الحوافز المادية على اداء الكفاءات، والتعرف على محددات أداء الكفاءات في المنظمة المستهدفة ومحاولة ايجاد نموذج قادر على حث الكفاءات لتنمية أدائهم.

- تمت الدراسة على عينة حجمها 46 مفردة مسترجعة من أصل 70؛

- استخدمت هذه الدراسة الاستبانة والمقابلة المباشرة كأدوات لجمع البيانات ؛

- اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت للتدرج الخماسي في قياس اتجاهات الباحثين ؛

- استخدمت برنامج SPSS في معالجة البيانات واختبار الفرضيات؛

أظهرت النتائج أن: هناك ارتباط متمثل في تأثير إيجابي للحوافز المادية على أداء الكفاءات.

ثالثا: دراسة (Yung-Hsiang Cheng & Chian-Yu Yeh) بعنوان: " الكفاءات الجوهرية واستدامة

الميزة التنافسية في شركة الشحن الجوي "

"Core competencies and Sustainable competitive Advantage in Air-cargo forwarding: evidence from Taiwan ", Transportation journal, national Cheng Kung university , June 2007 , Vol 3 , No 46 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الكفاءات الجوهرية واستدامة الميزة التنافسية، من خلال تحديد الكفاءات الجوهرية في شركة الشحن الجوي والتحقيق في العلاقة بينها وبين استدامة الميزة التنافسية.

- استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات؛

- استخدمت الدراسة أسلوب العينة؛

- تم استرجاع 137 استبانة صالحة للمعالجة من 150 استبانة تم توزيعها على عمال الشركة؛

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الموارد والكفاءات المتميزة لها تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية.

- قدرات العاملين في تزويد خدمات أفضل للزبائن كانت عامل مهم وأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالفعالية التنظيمية.

أولاً: دراسة (حاجي أبوبكر الصديق) تحت عنوان "الفعالية التنظيمية في الإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري": دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الفعالية التنظيمية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار من

طرف القائد الإداري، ووضع إطار عام مقترح لدراسة الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وخاصة في الجزائر .

- اتبعت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

- تم استخدام أسلوب العينة في الدراسة الميدانية.

- استخدمت الدراسة في عملية جمع البيانات من العينة أداة الاستبانة.

- بلغ حجم عينة الدراسة عشرون مفردة بمعنى 20 موظف .

توصلت إلى النتائج التالية :

- تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في اتخاذ القرار للقائد الإداري .

- وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى ايجابي.
- ثانيا: دراسة (مُحَمَّد بوطي والأزهر ضيف) بعنوان "حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه، الوادي"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي 2020.
- هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع أكثر على موضوعي الحوافز والفعالية التنظيمية، وإبراز واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في البيئة الداخلية.
- استخدمت الدراسة أسلوب العينة في الدراسة الميدانية و أداة الاستبانة لجمع من مجتمع الدراسة.
- تم توزيع 71 استبانة على مجتمع الدراسة واسترجعت 60 استبانة قابلة للتحليل ومنه بلغ حجم العينة ستون مفردة.
- توصلت إلى النتائج التالية :
- الحوافز تزيد من انتاجية المؤسسة.
- الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تساهم بشكل كبير وملحوظ في زيادة الفعالية التنظيمية.

ثالثا: دراسة (Shila Shahanaei & Amin Tahsildari) بعنوان: "تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تقييم الأداء والتدريب ومشاركة الموظفين وتوصيف الوظيفة".

Enhancing organizational effectiveness by performance Appraisal, training, employe participation and Job definition, European journal of Business and Management, 2015, Vol 7, No 12.

- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير أربعة عوامل مهمة وهي تقييم الأداء ومشاركة الموظفين والتدريب وتوصيف الوظيفة على الفعالية التنظيمية في جامعة ماليزيا التكنولوجية، كوالالامبور.
- تمت الدراسة على عينة من الطلاب تتكون من 65 مفردة.
- أظهرت نتائج هذه الدراسة ان المتغيرات الاربعة تؤثر على الفعالية التنظيمية حيث:
- تقييم الاداء يساهم بشكل ايجابي في تعزيز الفعالية التنظيمية.
- مشاركة الموظفين يساهم بشكل ايجابي في تعزيز الفعالية التنظيمية.
- يساهم التدريب ايجابيا في تعزيز الفعالية التنظيمية.
- توصيف الوظيفة له اثر ايجابي على الفعالية التنظيمية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

يتضمن المطلب مقارنة عامة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية لإبراز أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

أولاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت الكفاءات.

1- بالنسبة لدراسة (رقية دهام) بعنوان: "تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات بتبسة".

تناولت هذه الدراسة الكفاءات كعنصر مستقل وهذا ما اتفق مع دراستنا الحالية، إلا أن دراستنا تناولت موضوع الكفاءات و أنواعها الأربعة (الفردية، الجماعية، التنظيمية، الجوهرية) وهذا ما اختلف عن الدراسة السابقة، كما أن العنصر التابع في دراستنا تمثل في الفعالية التنظيمية، عكس الدراسة السابقة التي تمثل متغيرها التابع في الميزة التنافسية. وكان التشابه أيضاً في الدراستين الحالية و السابقة يتمثل في أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.

2- بالنسبة لدراسة خذري توفيق بعنوان "تأثير الحوافز على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت بعين توتة"، باتنة.

تناولت الدراسة السابقة مفهوم الكفاءات كعنصر تابع وهذا ما اختلف عن دراستنا الحالية، كما يكمن الاختلاف من حيث الطبيعة الميدانية حيث كانت هذه الدراسة على مستوى شركة الاسمنت أما دراستنا فكانت على مستوى مؤسسة مختصة في الصناعات الالكترونية، وكان التشابه في أداة جمع البيانات وهي الاستبانة و ايضاً استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج و تفسيرها.

3- بالنسبة لدراسة (Cheng & Yu Yeh) بعنوان :

Core competencies and Sustainable competitive Advantage in Air-cargo forwarding :evidence from Taiwan.

كلا الدراستين الحالية والسابقة تم فيهما استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما الاختلاف فيكمن في أن الدراسة الحالية تمت في مؤسسة صناعية في حين أن الدراسة السابقة كانت على مستوى مؤسسة خدمية، كما أن هذه الدراسة ركزت على نوع واحد للكفاءات (الكفاءات الجوهرية) و هذا ما اختلف عن دراستنا الحالية، أيضاً تناولت دراستنا الحالية الفعالية التنظيمية كمتغير تابع في حين تمثل المتغير التابع في هذه الدراسة السابقة في الميزة التنافسية المستدامة .

ثانياً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية.

1- بالنسبة لدراسة (حاجي أبوبكر الصديق) تحت عنوان "الفعالية التنظيمية في الإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة".

تناولت هذه الدراسة مفهوم الفعالية التنظيمية كعنصر مستقل و هذا ما اختلف عن دراستنا الحالية حيث تناولنا مفهوم الفعالية التنظيمية كعنصر تابع، كما كان الاختلاف من حيث الطبيعة الميدانية حيث كانت الدراسة السابقة على

مستوى مديرية الشباب و الرياضة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي أما دراستنا الحالية فكانت على مستوى مؤسسة خاصة صناعية، وكان التشابه يكمن في أداة جمع البيانات وهي الاستبيان.

2- بالنسبة لدراسة دراسة(مُجَّد بوطي والأزهر ضيف)بعنوان حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية،دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه، الوادي.

تناولت كلا الدراستين الفعالية التنظيمية كمتغير تابع، أما الاختلاف فيكمن في المتغير المستقل وهو حوافز العمل في هذه الدراسة في حين أن دراستنا تناولت عنصر الكفاءات كمتغير مستقل، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فهي تختلف من حيث الطبيعة الميدانية حيث كانت الدراسة السابقة على مستوى مؤسسة خدمية أما دراستنا الحالية كانت على مستوى مؤسسة صناعية.

2-1/ بالنسبة لدراسة (Shahanaei & Tahsildari) تحت عنوان:

Enhancing organizational Effectiveness by performance appraisal, training, employee participation and job definition

كلا من الدراستين الحالية والسابقة تناولت عنصر الفعالية التنظيمية كمتغير تابع، و كان المتغير المستقل يتمثل في الكفاءات بالنسبة لدراستنا الحالية أما الدراسة السابقة تناولت اربع أبعاد وهي(توصيف الوظيفة، تقييم الأداء، مشاركة الموظفين، التدريب) كمتغير مستقل و هذه هي نقطة الاختلاف، ايضا يكمن الاختلاف في طبيعة الدراسة الميدانية حيث كانت الدراسة الحالية على مستوى مؤسسة صناعية في حين نجد أن الدراسة السابقة تمت على عينة في مؤسسة تعليمية، أما التشابه فيكمن في أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.

ثالثا : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

من خلال الدراسات السابقة توصلنا إلى :

- إثراء الجانب النظري المتعلق بالكفاءات.
- اثراء الجانب النظري المتعلق بالفعالية التنظيمية.
- التعرف على مختلف التداخلات والاختلافات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم.
- استخراج مؤشرات الفعالية التنظيمية الأكثر أهمية وتلاؤما للقياس في المؤسسة محل الدراسة.
- اختيار الأداة المناسبة في جمع وتحليل البيانات اللازمة للدراسة.
- بناء اداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة بطريقة تسهل الحصول على المعلومات المراد الوصول إليها.
- اتباع الخطوات المنهجية اللازمة للتحليل وإجراء مقارنة بين النتائج.

الخلاصة:

ان العرض النظري العام حول الكفاءات بين ان الكفاءات هي موارد غير ملموسة تمتلكها المؤسسات وتسعى الى توظيفها لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة على المستوى الداخلى والمستوى الخارجى على حد سواء، كما تبين ان اهم تصنيف للكفاءات هو الذي حدد اربعة انواع هي الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية والكفاءات الجوهرية تسعى المؤسسة من خلالها الى تحقيق التفوق.

كما تبين من العرض النظري العام حول الفعالية التنظيمية انها من المفاهيم الإدارية المعقدة والتي لم تلق اجماع من حيث التعريف ومؤشرات تحديدها، إلا أن لها دور هام وأهمية كبيرة في حياة المؤسسات خاصة بعد التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء فهي بمثابة دليل لنجاح المؤسسات.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة
كوندور الكترونيكس



تمهيد :

يتضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية لأثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور الكترونيكس بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات التي تقيس الكفاءات والفعالية التنظيمية من خلال الانواع والمؤشرات التي تم التطرق اليها في الجانب النظري، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والأدوات الإحصائية الملائمة تم معالجة البيانات واستخراج النتائج.

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : عرض عام حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات.

المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض عام حول المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتم اختيار مؤسسة كوندور كنموذج للدراسة كونها مؤسسة كبيرة وذات شهرة واسعة خاصة في ولاية برج بوعرييج والناشطة في مجال الصناعة الإلكترونية وسنقوم بعرض مراحل تطورها وهيكلها التنظيمي وأهم أهدافها ومهامها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها.

أولا: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة "عنتر تراد" للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية هي مؤسسة خاصة وذات أسهم تنتمي إلى مجموعة بن حمادي التي تضم مؤسسات اخرى اضافة الى مؤسسة كوندور هي:¹

- مؤسسة Argilor لإنتاج الآجر والمواد الحمراء.
- مؤسسة Gerbior لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة Gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء.

تنشط مؤسسة "عنتر تراد" وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأت نشاطها فعليا في شهر فيفري 2003 على مساحة إجمالية تقدر ب(80104 م²) في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج . يبلغ عدد عمالها 4181 عامل منهم 397 إطار و 1361 عون تحكم و 2423 عون تنفيذ الى غاية 31 ماي 2021.

تمثل كلمة CONDOR العلامة المسجلة للمؤسسة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات . والكلمة تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ويعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها . اما شعار المؤسسة هو: "الحياة ابتكار..... Innovation is life"

ثانيا: مراحل تطور المؤسسة

مرت المؤسسة بمراحل عدة حتى تصل إلى ما هي عليه اليوم:²

- المرحلة 01: الشراء للبيع (Vente en état): حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة كوندور .

² نفس المرجع.

- المرحلة 02 : شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down)SKD (في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها.
- المرحلة 03 : شراء الجهاز مفكك كليا (Complete Knock Down)CKD (أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها : التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا وتكلفة أقل.
- المرحلة 04 : الإنتاج : في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء تراخيص وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء تراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

المطلب الثاني : مديريات ومصالح مؤسسة كوندور:

تتضمن مؤسسة كوندور مديريات ومصالح ووحدات إنتاجية (أنظر الملحق(1) الهيكل التنظيمي) هي:¹

أولا: المديريات:

تشمل المديرية العامة ومديرية ادارة الموارد البشرية ومديرية التسويق كما يلي:

1- المديرية العامة : تتكون المديرية العامة من :

- المدير العام ؛
- نائب المدير؛
- الأمانة العامة؛
- السكرتارية؛
- نائب المدير العام المكلف بتسيير أعمال الجودة، وتمثل مهام المديرية العامة في :
- تحقيق برامج الانتاج المسطرة من طرف الدولة.
- تحقيق تسويق الانتاج في إطار سياسات واجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق الأولويات العامة وتحسن في الأمور المعقدة.
- ضمان السير الحسن للمؤسسة.

2- مديريةية الموارد البشرية : تتمثل مهمتها في :

- تسيير العمال وذلك من توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة،
- معالجة الشؤون القانونية للعمال،

¹ وثائق من المؤسسة، بتصرف.

- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

3- مديرية التسويق: تتمثل مهامها في :

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.

- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.

- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية

ثانيا: المصالح الوظيفية

تتضمن المصالح التالية:

1- مصلحة العتاد: المسؤولة عن امداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ.

3- مصلحة المحاسبة المالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

4- مصلحة الأمن والوقاية: تقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار وتسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر وتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

5- المديرية التقنية: تتمثل مهامها في المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الانتاج، القيام ببرامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها، وتنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

6- مصلحة البيع: تتمثل مهامه في الاستماع إلى الزبون، وتطوير عمليات البيع، وتفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفرها، دراسة السوق وإدارة مخزونه والإمداد والتكفل بالنقل.

7- مصلحة المشتريات: تتمثل مهامها في التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور، معالجة الطلبات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك، فرز ملفات الشراء.

8/ مصلحة خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان، جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج، توجيه عملية الانتاج لتحسين المنتج.

ثالثا: وحدات الانتاج

تمتلك مؤسسة وحدات انتاج كثيرة ومتنوعة هي:

- مجمع الثلاثجات؛

- مجمع المكيفات الهوائية؛

- وحدة المنتجات السمرء؛

- وحدة المنتجات البيضاء؛

- وحدة منتجات الأجهزة الضوئية؛

- ووحدة منتجات الإعلام الآلي؛

- وحدة البوليستران ؛

- وحدة البلاستيك ؛

المطلب الثالث : المهام العامة وأهداف مؤسسة كوندور .

أولاً: المهام العامة لمؤسسة كوندور .

تتلخص اهم مهام المؤسسة في:¹

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية .
- توفير مناصب شغل .
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.
- توفير منتج وطني جزائري في السوق من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخها المؤسسة في السوق الوطنية .
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة .
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى .
- تحقيق المخطط السنوي للانتاج مع المؤسسات من نفس النوع :أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.

ثانياً: الأهداف العامة لمؤسسة كوندور

تسعى المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف التالية:²

- تحقيق الربح: هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تحقيق رقم اعمال مستهدف لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي الصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع: بالعمل على فهم حاجيات المجتمع وتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- عقلنة الانتاج : بالاستعمال الجيد لممتلكاتها والإشراف على العمال والعمل على تلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور: بتقديم مختلف العلاوات والمنح من أجل ضمان العيش الكريم للعاملين لديها.
- توفير خدمات التأمين للعمال: مثل التأمين الصحي، التأمين ضد العمل والتقاعد .
- الاهتمام بالبيئة: إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي في التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.
- أهداف متنوعة اخرى: مثل العمل على نيل شهادات متنوعة في الجودة والمداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة وتدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج متطورة والتكوين المستمر للعمال والاطارات .

¹ وثائق من المؤسسة.

² نفسه.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات.

من أجل ضمان دقة وشمولية البيانات المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة لابد من اتباع خطوات منهجية، لذا سنقوم في هذا المبحث بتحديد الطريقة والإجراءات التي يتم اتباعها لاختيار مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة ومجتمع البحث.

أولاً: متغيرات ونموذج الدراسة.

متغيرات الدراسة التي ستجرى عليها عملية جمع البيانات في مؤسسة كوندور تتمثل في متغيرين الأول هو المتغير المستقل المتمثل في الكفاءات بأنواعها الكفاءات والثاني هو المتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية بمؤشراتها المتنوعة.

وتم دراسة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع وفق النموذج الآتي:

الشكل رقم (2-1): نموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالبتين.

من خلال هذا النموذج تبين علاقة التأثير التي سيتم دراستها والتي تسمح باختبار الفرضيات إذ يتم دراسة أثر الكفاءات مجتمعة على الفعالية التنظيمية كاختبار للفرضية الرئيسية، ثم دراسة أثر كل نوع من أنواع الكفاءات على الفعالية التنظيمية كاختبار للفرضيات الفرعية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

يعرف مجتمع البحث على أنه "المجتمع الاحصائي الذي تجرى عليه الدراسة، ويشمل كل أنواع المفردات مثل الأشخاص، السيارات..."¹.

أما عينة الدراسة فتعرف على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة واجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج المتحصل عليها لتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"².

يمثل مجتمع دراستنا جميع العاملين الاداريين في مؤسسة كوندور. تم توزيع 40 استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، استرجع منها 38 استبانة كلها صالحة للدراسة والتحليل، اي أن حجم العينة بلغ 38 مفردة يتوزعون بين الاطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في المصالح الادارية للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات.

أولاً: أدوات جمع البيانات.

تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات لهذه الدراسة، وتعرف الاستبانة على أنها: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها البعض من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها للبحث"³.

تتكون استبانة هذه الدراسة (انظر الملحق 2) من ثلاثة محاور أساسية هي: (موضحة في الجدول (1-2))

- المحور الأول: يتناول المعلومات شخصية عن المبحوثين: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة.
- المحور الثاني: يتضمن عبارات الكفاءات وعددها 15 عبارة موزعة على أربعة أنواع.
- المحور الثالث: يتضمن عبارات الفعالية التنظيمية والبالغ عددها 12 عبارة. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1-2): عدد العبارات المستخدمة في الاستبانة للمتغيرات.

المتغير/النوع	كفاءات فردية	كفاءات جماعية	كفاءات تنظيمية	كفاءات جوهرية	الفعالية التنظيمية
عدد العبارات	04	04	04	03	12
العبارات	4-1	8-5	12-9	15-13	27-16

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استبانة الدراسة.

من الجدول أعلاه يتبين أن عدد العبارات التي صيغت لقياس الكفاءات هي 15 عبارة أي 4 عبارات لكل نوع ماعدا الكفاءات الجوهرية (3 عبارات)، كما صيغت 12 عبارة لقياس الفعالية التنظيمية، بالتالي عدد العبارات المستخدمة لقياس المتغيرين هي 27 عبارة.

¹ نُجْد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب للنشر، صنعاء، اليمن، 2019، ص 158.

² نفس المرجع، ص 160.

³ نفس المرجع، ص 126.

ثانيا: أدوات التحليل الاحصائي.

- تم استخدام البرنامج الاحصائي (spss) لمعالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على :
- استخدام ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - استخدام معامل الارتباط لقياس الصدق البنائي.
 - استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة.
 - تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل قياس مستوى الكفاءات والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
 - اختبار التباين الأحادي ANOVA وذلك لمعرفة وجود فروقات من عدمها لدى إجابات الباحثين تبعاً لخصائصهم.
 - استخدام الانحدار البسيط وذلك لمعرفة أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية.

ثالثا: مقياس قياس شدة الاستجابة.

تم تصميم درجة الاستجابة على الأداة وفق نموذج ليكارت الخماسي الموضح في الجدول الآتي :

الجدول (2-2): درجات مقياس ليكارت.

الاستجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد استخراج المجالات باتباع الخطوات التالية:

- حساب المدى : يتم حسابه $(4=1-5)$.
 - حساب طول الفئة : من خلال تقسيم على عدد الفئات والخيارات $(0.8=5/4)$.
- وتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من (1) إلى $(0.8+1)$ وكذلك يتم استخراج باقي الفئات والمجالات كما في الجدول التالي:

الجدول (3-2): مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة.

مقياس التحليل]1.8-1]]2.6-1.8]]3.4-2.6]]4.2-3.4]]5-4.2]
الدرجة	منخفضة جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

فإذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين محصورة في المجال الأول فنقول أنها منخفضة جدا، وإذا كانت في المجال الثاني فنقول أنها منخفضة، وهكذا إلى أن تقع في المجال الخامس فنقول أنها مرتفعة جدا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث سنحاول تحليل النتائج المتعلقة أولاً بمدى صدق اجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة من خلال المعامل ألفا كرونباخ، ثم اختبار جودة النموذج وصولاً إلى اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الأول: اختبار الثبات وجودة النموذج.

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطي هذه الاداة نفس النتيجة لوتم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف وعلى نفس الاشخاص.

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (انظر الملحق 3) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ككل وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (2-4): معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
الكفاءات	15	0.885
الفعالية التنظيمية	12	0.861
الثبات العام	27	0.928

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة ككل بلغت قيمة (0.928) وهذا يعني أن معامل الثبات قوي جداً علماً أنه من الناحية الإحصائية عندما يكون هذا المعامل أكبر أو يساوي (0.6) يكون مقبولاً إحصائياً.

كما تبين أن معامل الثبات للمتغير المستقل "الكفاءات" بلغ (0.885) وان قيمته عند المتغير التابع "الفعالية التنظيمية" بلغت (0.861)، ومنه يمكننا الاطمئنان على نتائج التحليل وتعميمها.

ثانياً: اختبار الصدق البنائي للمتغير المستقل.

1- انتماء البعد إلى المتغير.

يتم اختبار الصدق البنائي من خلال احتساب معامل الارتباط بين المتغير وأبعاده (انظر الملحق 4)، ونتائج حساب معاملات الارتباط التي تبين درجة الارتباط بين الكفاءات وأنواعها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(2-5):معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأنواعه.

أنواع الكفاءات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
كفاءات فردية	0.698	0.000
كفاءات جماعية	0.800	0.000
كفاءات تنظيمية	0.842	0.000
كفاءات جوهرية	0.903	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط بدلالة معنوية قوية بين الكفاءات (المتغير المستقل) وأنواعها حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الكفاءات والكفاءات الفردية 0.698، أما قيمته بين الكفاءات والكفاءات الجماعية فبلغت 0.800، وبين الكفاءات والكفاءات التنظيمية بلغ قيمة 0.842، وبين الكفاءات والكفاءات الجوهرية كانت قيمة معامل الارتباط 0.903، وهذا ما يؤكد أن كل نوع مهم لقياس الكفاءات الموجودة في المؤسسة.

2- انتماء العبارة إلى البعد

تم اختبار الصدق البنائي من خلال احتساب معامل الارتباط بين البعد وعباراته(انظر الملحق 4) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(2-6):معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارة والبعد.

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	انواع الكفاءات وعباراتها
الكفاءات الفردية		
0.000	0.588	لدي القدرة على اداء المهام بطريقة جيدة.
0.000	0.590	يمكنني التأقلم مع المتغيرات البيئية المؤثرة على طريقة عملي.
0.000	0.737	يمكنني تحقيق النتائج المطلوبة رغم الظروف غير المتوقعة.
0.000	0.549	أمتلك خبرة/المهارة الكافية لتحقيق أداء متفوق.
الكفاءات الجماعية		
0.000	0.731	أعمل ضمن فريق عمل متكامل في المهارات والمعرفة والخبرة
0.000	0.826	النتائج التي نحققها كفريق عمل أفضل من نتائج العمل الفردي
0.000	0.854	فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح التعاون والانسجام
0.000	0.863	تتطابق قيم وتوجهات فرق العمل مع قيم وتوجهات المؤسسة

الكفاءات التنظيمية		
0.000	0.869	لدى المؤسسة القدرة على تحسين وظائفها باستمرار
0.000	0.831	تعتمد المؤسسة على مواردها في انشاء القيمة وتحقيق التميز
0.000	0.801	تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها
0.000	0.814	تمتلك المؤسسة طرق وتقنيات وأنظمة تسيير فعالة
الكفاءات الجوهرية		
0.000	0.845	تمتلك المؤسسة مزايا صعبة التقليد من طرف المنافس مصدرها المورد البشري
0.000	0.864	تمتلك المؤسسة نقاط قوة مصدرها التفاعل والتداخل بين الموارد والكفاءات
0.000	0.753	المؤسسة حققت التميز في الأداء أو ميزة تنافسية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

- من خلال الجدول نلاحظ أن كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالبعد الذي نريد قياسه حيث:
- بالنسبة للكفاءات الفردية نلاحظ أن مستوى الدلالة قوي جدا لان قيمتها لكل عبارة هو 0.000 وبالتالي كل العبارات مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها، كما نلاحظ وجود ارتباط بين العبارات والبعد بمعاملات محصورة بين 0.549 و 0.737.
 - بالنسبة للكفاءات الجماعية نلاحظ أن كل العبارات مهمة ولها علاقة بالبعد حيث أن مستوى الدلالة عند كل عبارة قوي جدا بقيمة 0.000 كما نلاحظ وجود ارتباط قوي حيث أن قيمه معامل الارتباط محصورة بين (0.731 و 0.863).
 - بالنسبة للكفاءات التنظيمية: يتضح من الجدول أن كل العبارات المستخدمة لها علاقة بهذا النوع من الكفاءات لأن مستوى الدلالة قوية جدا لكل عبارة وهو 0.000 وبالتالي كل العبارات مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها كما نلاحظ وجود ارتباط قوي بين العبارات والبعد حيث أن معاملات الارتباط محصورة بين (0.801 و 0.869).
 - فيما يخص الكفاءات الجوهرية فنلاحظ أن معدلات الارتباط بين العبارات والبعد قوية وقيمها محصورة بين (0.753 و 0.864) عند مستوى دلالة 0.000 القوية جدا وبالتالي يمكن التأكيد على أن كل عبارة مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها لقياس الكفاءات الجوهرية.

ثالثا: اختبار الصدق البنائي للمتغير التابع.

نتائج حساب معاملات الارتباط التي تثبت درجة الارتباط بين المتغير التابع "الفعالية التنظيمية" وعباراته (انظر الملحق 5) موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-7): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وعباراته.

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	عبارات الفعالية التنظيمية
0.000	0.567	المؤسسة قادرة على تحقيق الأهداف التي تضعها
0.000	0.623	المؤسسة تحقق النمو والازدهار(كالتوسع،الحصول على حصة معينة سوقية)
0.000	0.611	المؤسسة قادرة على تزويد السوق بمنتجاتها باستمرار
0.000	0.526	المؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية
0.000	0.658	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي
0.000	0.733	الزبائن راضون عن منتجات المؤسسة(الجودة، السعر....)
0.000	0.543	المؤسسة قادرة على الحصول الموارد التي تحتاجها(مادية، بشرية...)
0.000	0.713	يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة، الاحترام المتبادل....
0.000	0.676	يحصل العاملون على التدريب الضروري لزيادة مهاراتهم(تحسين ادائهم)
0.000	0.748	المؤسسة قادرة على زيادة حجم الانتاج بكفاءة
0.000	0.629	يتزايد عدد العاملين في المؤسسة باستمرار
0.000	0.583	تحظى المؤسسة بثقة الأطراف الخارجية(الزبائن، الموردون، المجتمع...)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالمتغير الذي نريد قياسه وهو الفعالية التنظيمية لأن مستوى الدلالة لكل العبارات (0.000).

كما نلاحظ وجود ارتباط بين العبارات والمتغير إذ أن قيمه محصورة بين (0.526 و 0.748) ومنه نجد أن كل العبارات مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبيان.

أولا: عرض الخصائص العامة للمبحوثين.

نتائج حساب التكرارات المتئوية ونسبها المتئوية (الملحق 6) المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث (الجنس السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة) موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-8): خصائص عينة الدراسة.

النسبة %	التكرارات	الخصائص الشخصية	
76.3	29	ذكر	-1- الجنس
23.7	09	أنثى	
100	38	المجموع	
42.1	16	أقل من 30 سنة	-2- السن
52.6	20	من 30 إلى 40 سنة	
5.3	02	أكثر من 40 سنة	
100	38	المجموع	
00	00	ثانوي	-3- المؤهل العلمي
100	38	جامعي	
100	38	المجموع	
63.2	24	إطار	-4- المركز الوظيفي
28.9	11	عون تحكم	
7.9	03	عون تنفيذ	
100	38	المجموع	
44.7	17	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	-5- الخبرة
42.1	16	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
7.9	03	أكثر من 10 سنوات	
100	38	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

- الأغلبية في عينة الدراسة هم ذكور، حيث بلغ عددهم 29 عامل أي ما يقابل نسبة 76.3%، وكان عدد الإناث 09 أي ما يقابل نسبة 23.7% من عينة الدراسة، مما سبق يمكن استنتاج أن فئة الذكور هي الغالبة في عينة الدراسة وربما يرجع هذا إلى طبيعة العمل في المؤسسة أو لسياسة المؤسسة في عملية التوظيف .
- نسبة كبيرة من العينة أعمارهم أقل من 30 سنة أي بنسبة 42.1%، وبنسبة 52.6% لفئة من 30 إلى 40 سنة وهي تمثل أعلى نسبة في هذه الدراسة، ثم نجد فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 5.3% وهي أدنى نسبة، وهذا ما يدل

على أن أغلبية فئة أفراد العينة هم من فئة الشباب، بسبب سياسة التوظيف التي اعتمدها مؤسسة كوندور والموجهة للاستثمار في الرأسمال الشاب وصقل معارفه.

- فيما يخص المؤهل العلمي نجد أن كل أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 100% وهذا يدل على أن مؤسسة كوندور تحرص على استقطاب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية، وكذا توجه المؤسسة نحو تطوير إطاراتها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على استيعاب التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة.
- نسبة 63.2% تمثل الإطارات في حين تمثل أعوان التحكم نسبة 28.9%، تليها نسبة 7.9% الخاصة بأعوان التنفيذ وهي نسبة مقبولة بالنسبة الى مجتمع الدراسة المتمثلين في الاداريين.
- بالنسبة لمتغير الخبرة كانت فئة من سنة إلى أقل من 5 سنوات هي الأكبر حيث قدرت نسبتها ب 44.7% ثم تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 42.1% ثم أكثر من 10 سنوات بنسبة 7.9%، أخيرا فئة أقل من سنة بنسبة 5.3%، وهذا ما يدل على تنوع الخبرات لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة .

ثانيا: واقع الكفاءات في مؤسسة كوندور.

1- واقع الكفاءات الفردية في مؤسسة كوندور.

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول الكفاءات الفردية (الملحق 7)

مبينة في الجدول الآتي :

الجدول (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءات الفردية.

الرقم	الكفاءات الفردية وعباراتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	لدي القدرة على اداء المهام بطريقة جيدة.	4.78	0.41	مرتفع جدا
02	يمكنني التأقلم مع المتغيرات البيئية المؤثرة على طريقة عملي.	4.52	0.55	مرتفع جدا
03	يمكنني تحقيق النتائج المطلوبة رغم الظروف غير المتوقعة.	4.42	0.55	مرتفع جدا
04	أمتلك خبرة/المهارة الكافية لتحقيق أداء متفوق.	4.65	0.48	مرتفع جدا
	الكفاءات الفردية	4.59	0.31	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ أن مستوى الكفاءات الفردية مرتفع جدا إذ بلغت قيمته 4.56 التي تقع ضمن المجال [4.2-5] كما أن المتوسط العام لكل عبارة كان مرتفع جدا، بينما الانحراف المعياري بلغت قيمته 0.31 مما يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين.

2- واقع الكفاءات الجماعية في مؤسسة كوندور.

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الكفاءات الجماعية (الملحق 7) كانت كالتالي:

الجدول (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءات الجماعية.

الرقم	العبارات الخاصة بالكفاءات الجماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
05	أعمل ضمن فريق عمل متكامل في المهارات والمعرفة والخبرة	4.65	0.66	مرتفع جدا
06	النتائج التي نحققها كفريق عمل أفضل من نتائج العمل الفردي	4.50	0.76	مرتفع جدا
07	فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح التعاون والانسجام	4.60	0.59	مرتفع جدا
08	تتطابق قيم وتوجهات فرق العمل مع قيم وتوجهات المؤسسة	4.52	0.72	مرتفع جدا
	الكفاءات الجماعية	4.57	0.56	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن مستوى الكفاءات الجماعية بشكل عام كان مرتفع جدا وأيضا بالنسبة إلى كل العبارات الخاصة به إذ بلغت قيمة 4.57 وهي تقع ضمن المجال [4.2-5] كما أن قيمة الانحراف المعياري تقدر ب 0.56، مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

3- واقع الكفاءات التنظيمية في مؤسسة كوندور.

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الكفاءات التنظيمية موضحة (الملحق 7) في الجدول التالي:

الجدول (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءات التنظيمية.

الرقم	العبارات الخاصة بالكفاءات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
09	لدى المؤسسة القدرة على تحسين وظائفها باستمرار .	4.73	0.44	مرتفع جدا
10	تعتمد المؤسسة على مواردها في انشاء القيمة وتحقيق التميز.	4.55	0.50	مرتفع جدا
11	تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها.	4.63	0.48	مرتفع جدا
12	تمتلك المؤسسة طرق وتقنيات وأنظمة تسيير فعالة.	4.63	0.54	مرتفع جدا
	الكفاءات التنظيمية	4.63	0.40	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفاءات التنظيمية يقع ضمن المجال المرتفع جدا وهو [4.2-5] إذ بلغت قيمته 4.63، كما أن المتوسط العام لكل عباراته كان أيضا مرتفع جدا، بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة 0.40 مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين.

4- واقع الكفاءات الجوهرية والكفاءات ككل في مؤسسة كوندور.

نتائج حساب المتوسطات والانحرافات للإجابات حول الكفاءات الجوهرية(ملحق 7) في الجدول الاتي:
الجدول(2-12):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءات الجوهرية والكفاءات ككل.

الرقم	العبارات الخاصة بالكفاءات الجوهرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
13	تمتلك المؤسسة مزايا صعبة التقليد من طرف المنافس	4.50	0.60	مرتفع جدا
14	تمتلك المؤسسة نقاط قوة مصدرها التفاعل والتداخل بين الموارد والكفاءات	4.57	0.55	مرتفع جدا
15	المؤسسة حققت التميز في الأداء أو ميزة تنافسية	4.78	0.41	مرتفع جدا
	الكفاءات الجوهرية	4.62	0.43	مرتفع جدا
	الكفاءات ككل	4.60	0.35	مرتفع جدا

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الكفاءات الجوهرية مرتفع جدا إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.62 والتي تقع ضمن المجال [4.2-5] أما المتوسط الحسابي للكفاءات فكان بقيمة 4.60 وهو يقع أيضا ضمن المجال المرتفع جدا أيضا، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيرا بالكفاءات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.43 للكفاءات الجوهرية و0.35 مما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين .

ثالثا :واقع الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور.

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول الفعالية التنظيمية (ملحق 7) كما في الجدول:
الجدول(2-13):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الفعالية التنظيمية.

الرقم	العبارات الخاصة بالفعالية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
16	المؤسسة قادرة على تحقيق الأهداف التي تضعها.	4.60	0.49	مرتفع جدا
17	المؤسسة تحقق النمو والازدهار كالتوسع،الحصول على حصة سوقية	4.60	0.49	مرتفع جدا
18	المؤسسة قادرة على تزويد السوق بمنتجاتها باستمرار	4.76	0.43	مرتفع جدا
19	المؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية	4.60	0.54	مرتفع جدا

20	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي	4.44	0.60	مرتفع جدا
21	الزبائن راضون عن منتجات المؤسسة (الجودة، السعر...)	4.28	0.45	مرتفع جدا
22	المؤسسة قادرة على الحصول على الموارد التي تحتاجها (مادية، بشرية)	4.47	0.50	مرتفع جدا
23	يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة، الاحترام المتبادل...	4.39	0.49	مرتفع جدا
24	يحصل العاملون على التدريب الضروري لزيادة مهاراتهم (تحسين ادائهم)	4.71	0.45	مرتفع جدا
25	المؤسسة قادرة على زيادة حجم الانتاج بكفاءة	4.57	0.50	مرتفع جدا
26	يتزايد عدد العاملين في المؤسسة باستمرار	4.39	0.63	مرتفع جدا
27	تحظى المؤسسة بثقة الأطراف الخارجية (الزبائن، الموردون، المجتمع...)	4.55	0.50	مرتفع جدا
	الفعالية التنظيمية	4.53	0.32	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع عبارات الفعالية التنظيمية تقع في المجال المرتفع جدا [4.2-5] حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.53 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.32، وهذا ما يدل على عدم تشتت اجابات المبحوثين حول تقديرهم لواقع الفعالية التنظيمية في مؤسستهم.

المطلب الثالث : الفروقات واختبار الفرضيات.

أولا : الفروقات في اجابات المبحوثين.

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الكفاءات والفعالية التنظيمية تبعا لخصائصهم تم استخدام

التباين الأحادي (الملحق 8) والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:

1- بالنسبة للجنس : نتائج اختبار التباين الاحادي لمتغير الجنس كانت ما هي مبينة في الجدول

الجدول (2-14):التباين الأحادي حسب الجنس.

المتغيرات	مستوى الدلالة Sig	المتوسط مربع
الكفاءات	0.865	بين المجموعات
		داخل المجموعات
الكفاءات الفردية	0.460	بين المجموعات
		داخل المجموعات
الكفاءات الجماعية	0.665	بين المجموعات
		داخل المجموعات
الكفاءات التنظيمية	0.995	بين المجموعات
		داخل المجموعات

0.053	0.600	بين المجموعات	الكفاءات الجوهرية
0.191		داخل المجموعات	
0.097	0.343	بين المجموعات	الفعالية التنظيمية
0.105		داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نتائج تحليل التباين الأحادي الظاهرة في الجدول بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا لخاصية الجنس حيث بلغ مستوى الدلالة لإجاباتهم أكثر من 0.05 لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير الكفاءات 0.865، وبالنسبة إلى الكفاءات الفردية بلغت قيمة الدلالة 0.460، وبلغت قيمة 0.655 بالنسبة للكفاءات الجماعية و0.995 بالنسبة إلى الكفاءات التنظيمية، وبلغت قيمة 0.600. بالنسبة للكفاءات الجوهرية، وبالنسبة لمتغير الفعالية التنظيمية بلغت قيمة الدلالة 0.343 أي لا يوجد فروق، ومنه فان للعاملين الاناث والذكور نفس التقدير في مستوى الكفاءات والفعالية التنظيمية في المؤسسة التي يعملون بها.

2- بالنسبة للسن : نتائج اختبار التباين الاحادي لمتغير السن كانت ما هي مبينة في الجدول الاتي:

الجدول (2-15): التباين الأحادي حسب السن.

المتغيرات	مستوى الدلالة Sig	المتوسط مربع
الكفاءات	0.082	بين المجموعات
		داخل المجموعات
الكفاءات الفردية	0.566	بين المجموعات
		داخل المجموعات
الكفاءات الجماعية	0.034	بين المجموعات
		داخل المجموعات
الكفاءات التنظيمية	0.295	بين المجموعات
		داخل المجموعات
الكفاءات الجوهرية	0.139	بين المجموعات
		داخل المجموعات
الفعالية التنظيمية	0.311	بين المجموعات
		داخل المجموعات

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح وجود فروقات في تقدير المبحوثين لواقع الكفاءات الجماعية تبعاً لسنهم حيث بلغت قيمتها المعنوية (0.034) أي أقل من (0.05)، أما بالنسبة إلى الكفاءات والكفاءات الفردية والكفاءات التنظيمية والكفاءات الجوهرية ومتغير الفعالية التنظيمية فكان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) إذ بلغت القيم التالية على الترتيب (0.082)، (0.566)، (0.295)، (0.139)، (0.311). مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين بالنسبة لهذه المتغيرات.

3- بالنسبة للمؤهل العلمي.

لا يمكن استخراج فروقات في إجابات المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي لأن جميع أفراد العينة هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث حساب الفروقات يتطلب على الأقل وجود مجموعتين أو مستويين.

4- بالنسبة للمركز الوظيفي : نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المركز الوظيفي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (2-16): التباين الأحادي حسب المركز الوظيفي.

المتغيرات	مستوى الدلالة Sig	المتوسط مربع
الكفاءات	0.048	بين المجموعات 0.363
		داخل المجموعات 0.109
الكفاءات الفردية	0.402	بين المجموعات 0.091
		داخل المجموعات 0.097
الكفاءات الجماعية	0.113	بين المجموعات 0.688
		داخل المجموعات 0.296
الكفاءات التنظيمية	0.047	بين المجموعات 0.498
		داخل المجموعات 0.149
الكفاءات الجوهرية	0.050	بين المجموعات 0.544
		داخل المجموعات 0.167
الفعالية التنظيمية	0.041	بين المجموعات 0.323
		داخل المجموعات 0.092

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول وجود فروقات في تقدير المبحوثين لواقع الكفاءات والكفاءات التنظيمية والفعالية التنظيمية تبعاً لمركزهم الوظيفي إذ بلغ مستوى الدلالة أقل من 0.05 والمقدرة ب(0.048) و(0.047) و(0.041) على التوالي، بينما لا توجد فروقات بالنسبة لباقي المتغيرات حيث كانت قيمها المعنوية أكبر من (0.05).

5- بالنسبة للخبرة: نتائج اختبار التباين الاحادي لمتغير الخبرة كانت ما هي مبينة في الجدول الاتي:

الجدول(2-17):التباين الأحادي حسب الخبرة.

المتغيرات	مستوى الدلالة Sig	المتوسط مربع
الكفاءات	0.025	0.360 0.102
الكفاءات الفردية	0.077	0.214 0.086
الكفاءات الجماعية	0.054	0.779 0.277
الكفاءات التنظيمية	0.130	0.313 0.155
الكفاءات الجوهرية	0.063	0.441 0.165
الفعالية التنظيمية	0.574	0.072 0.107

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول عدم وجود فروقات في تقدير المبحوثين لكل من الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية والجوهرية وايضا الفعالية التنظيمية تبعا للخبرة لأن مستوى الدلالة لكل منهم كان أكثر من (0.05) باستثناء الكفاءات التي كان مستوى دلالتها أقل من (0.05) الذي قدر ب(0.025).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية.

تم اختبار الفرضية الرئيسية والتي صيغت على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للكفاءات على الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة" من خلال الانحدار الخطي البسيط(انظر الملحق 9) والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول(2-18):أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية.

البيان	مستوى الدلالة	R	R2	معامل الانحدار	الثابت
القيمة	0.000	0.800	0.640	0.738	1.135

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول المبين اعلاه يظهر لنا ان مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي اقل من (0.05) مما يبين وجود اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل وهو لكفاءات والمتغير التابع الذي يمثل الفعالية التنظيمية، كما يبين الجدول ان قيمة معامل الارتباط R والذي يفسر قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع بلغت قيمته 80% اي درجة ارتباط طردية وكبيرة جدا، وقيمة R2 بلغت 0.640 اي ان الكفاءات مسؤولة عن 64% من التغيرات الحاصلة في الفعالية التنظيمية، اما معامل انحدار بلغ 0.738 حيث زيادة الاعتماد على الكفاءات بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة 73.8% من هذه الوحدة، مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية .
ومنه يمكن استخراج العلاقة التالية:

$$Y=0.738x+1.135$$

حيث: X: يمثل الكفاءات. و Y: يمثل الفعالية التنظيمية.

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية.

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام معامل الانحدار البسيط (الملحق 9) وكانت النتائج كما يلي:

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

تم اختبار هذه الفرضية التي صيغت على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للكفاءات الفردية على الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)". والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (2-19): أثر الكفاءات الفردية على الفعالية التنظيمية.

البيان	مستوى الدلالة	R	R2	معامل الانحدار	الثابت
القيمة	0.000	0.615	0.378	0.641	1.589

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يبين وجود أثر ذو دلالة احصائية بين متغير الكفاءات الفردية والفعالية التنظيمية، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع هي 61.5% أي درجة الارتباط مرتفعة وطردية وبالنسبة لمعامل التحديد R2 قدر ب (0.378) أي أن الكفاءات الفردية مسؤولة عن 37% من التغيرات الحاصلة في الفعالية التنظيمية أما معدل الانحدار قدر ب (0.641) حيث زيادة الاعتماد على الكفاءات الفردية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ب 64.1% من الوحدة، مما يسمح بقبول الفرضية ومنه نستخرج العلاقة التالية:

$$Y=0.641x+1.589$$

حيث: X: يمثل الكفاءات الفردية ويمثل Y الفعالية التنظيمية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

تم اختبار هذه الفرضية والتي صيغت على النحو التالي "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للكفاءات الجماعية على الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)". والنتائج مبينة في الجدول الاتي:

الجدول (2-20): أثر الكفاءات الجماعية على الفعالية التنظيمية.

البيان	مستوى الدلالة	R	R2	معامل الانحدار	الثابت
القيمة	0.001	0.505	0.255	0.290	3.209

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من (0.05) وهذا يبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الكفاءات الجماعية على الفعالية التنظيمية، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع هي 50.5% أي درجة الارتباط طردية ومتوسطة وبالنسبة لمعامل التحديد R2 قدر ب (0.255) أي أن الكفاءات الجماعية مسؤولة عن 25.5% من التغيرات الحاصلة في الفعالية التنظيمية، أما معدل الانحدار قدر ب (0.290) حيث زيادة الاعتماد على الكفاءات الجماعية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ب 29% من هذه الوحدة، مما يسمح بقبول الفرضية ومنه نستخرج العلاقة التالية:

$$Y=0.290x+3.209$$

حيث: X = الكفاءات الجماعية، Y = الفعالية التنظيمية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

يتم اختبار هذه الفرضية والتي صيغت على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للكفاءات التنظيمية على الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)". وكانت النتائج كما هي مبين في الجدول الاتي:

الجدول (2-21): أثر الكفاءات التنظيمية على الفعالية التنظيمية.

البيان	مستوى الدلالة	R	R2	معامل الانحدار	الثابت
القيمة	0.000	0.740	0.548	0.584	1.826

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يبين وجود أثر ذو دلالة احصائية بين متغير الكفاءات التنظيمية والفعالية التنظيمية، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع هي 74% أي درجة الارتباط مقبولة و طردية وبالنسبة لمعامل التحديد R2 قدر ب (0.548) أي أن الكفاءات التنظيمية مسؤولة عن 54.8% من التغيرات الحاصلة في الفعالية التنظيمية، أما معدل

الانحدار قدر ب(0.584) حيث زيادة الاعتماد على الكفاءات التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ب 58.4% من الوحدة، مما يسمح بقبول الفرضية ومنه نستخرج العلاقة التالية:

$$Y=0.584x+1.826$$

حيث : x=الكفاءات التنظيمية، Y=الفعالية التنظيمية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

يتم اختبار هذه الفرضية والتي صيغت على النحو التالي "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للكفاءات الجوهرية على الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي(0.05)". والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الاتي:

الجدول(2-22):أثر الكفاءات الجوهرية على الفعالية التنظيمية.

البيان	مستوى الدلالة	R	R2	معامل الانحدار	الثابت
القيمة	0.000	0.795	0.631	0.594	1.790

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من الجدول أن مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يبين وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الكفاءات الجوهرية والفعالية التنظيمية، حيث أن قيمة معامل الارتباط R الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع هي 79.5% أي درجة الارتباط مقبولة و طردية وبالنسبة لمعامل التحديد R2 قدر ب (0.631) أي أن الكفاءات الجوهرية مسؤولة عن 63.1% من التغيرات الحاصلة في الفعالية التنظيمية، أما معدل الانحدار قدر ب(0.594) حيث زيادة الاعتماد على الكفاءات الجوهرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ب 59.4% من هذه الوحدة، مما يسمح بقبول الفرضية ومنه نستخرج العلاقة التالية:

$$Y=0.594x+1.790$$

حيث: X = الكفاءات الجوهرية، Y = الفعالية التنظيمية.

من خلال ما سبق وبعد اثبات صحة الفرضيات السابقة تبين لنا أن الكفاءات لها أثر معنوي على الفعالية التنظيمية وهذه النتيجة مقبولة جدا، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال توظيف الأفراد ذوي الكفاءات، كما ان امتلاك المؤسسة للكفاءات تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها و اهداف مختلف الاطراف ذات المصلحة من داخل او خارج المؤسسة، لأن عند التحدث عن الكفاءات معناه التحدث عن المعرفة والقدرة والسلوكيات التي يكمن أن توظف بشكل جيد في المؤسسة وتجعلها قادرة على التأقلم مع مختلف التحديات.

خلاصة :

من خلال النتائج المتوصل إليها تبين ان مؤسسة كوندور تمتلك الكفاءات بأنواعها المتمثلة في (الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية والكفاءات الجوهرية) كما ان المؤسسة تحقق الفعالية التنظيمية مما سمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق رغم انها تنشط في سوق تنافسي.

كما تبين عدم وجود فروقات في أغلب تقديرات الباحثين حول واقع الكفاءات والفعالية التنظيمية تبعا لخصائصهم العامة باستثناء بعضها والتي كانت منطقية حيث ان الخبرة والمركز الوظيفي الذي يتمتع به الاشخاص تجعله يقدر الامور بطريقة تختلف عن اصحاب الخبرة القليلة او المركز الوظيفي القاعدي، كما اتضح ان الكفاءات وكل انواعها تؤثر تأثيرا ايجابيا على الفعالية التنظيمية.

خاتمة



خاتمة:

تعتبر الكفاءات من المفاهيم المهمة استراتيجيا للمنظمات، فامتلاك المنظمة للكفاءات بأنواعها الفردية والجماعية والتنظيمية الجوهرية تضمن نجاحها واستمرارها، لدورها في تحقيق الفعالية التنظيمية على المستويين الداخلي والخارجي وبما يعود على المنظمة وعلى جميع الاطراف ذات المصلحة بالمزايا والفوائد التي يطمح لها الجميع.

ان هذه الدراسة التي شملت جانبيين الاول نظري للإلمام بأهم المفاهيم المتعلقة بالكفاءات والفعالية التنظيمية وبعض الدراسات التطبيقية التي تناولت الموضوع او احد متغيراته، والثاني تطبيقي لدراسة أثر المتغير المستقل (الكفاءات) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) بمؤسسة كوندور بيرج بوغريريج، توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج على المستوى النظري والتطبيقي نردها فيما يلي:

أولا: النتائج النظرية

من خلال الفصل النظري توصلنا إلى :

- مفهوم الكفاءات مفهوم معقد لأنه يرتبط بذلك الجزء غير الملموس لدى الموارد البشرية.
- يوجد عدة تصنيفات للكفاءات غير ان الاكثر اتفاقا عليها من طرف الباحثين تلك التي تم تناولها في دراستنا هذه.
- الفعالية التنظيمية من الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين وذلك لما لها من أهمية بالغة.
- الاهتمام بالكفاءات بمختلف أنواعها يساعد على زيادة الفعالية التنظيمية، والمنظمات التي تحوز على الكفاءات تكون قادرة على تحقيق أهدافها .

ثانيا: النتائج التطبيقية

1/ النتائج العامة:

من خلال الفصل التطبيقي توصلنا إلى العامة التالية:

- __ كل العاملين الذين أجريت عليهم هذه الدراسة هم عمال ذو مستوى عال، وذلك حسب طبيعة النشاط الإداري الذي يتطلب التحصيل العلمي.
- __ المؤسسة محل الدراسة تمتلك كفاءات حسب رأي المبحوثين، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الكفاءات 4.60 بانحراف معياري قدر ب0.35 وهو يقع ضمن المجال المرتفع جدا.
- __ واقع الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- __ الكفاءات التنظيمية في مؤسسة كوندور أعلى مستوى ثم تليها الكفاءات الجوهرية ثم تليها الكفاءات الفردية ثم تليها الكفاءات الجماعية.
- __ لا توجد فروقات في إجابات المبحوثين حول واقع الكفاءات والفعالية التنظيمية حسب خصائصهم العامة باستثناء الفروق التي سجلت في خاصية السن بالنسبة إلى الكفاءات الجماعية، وفي خاصية الخبرة بالنسبة إلى الكفاءات، أما فيما

خاتمة

يخص خاصية المركز الوظيفي فكانت الفروقات على مستوى كل من الكفاءات والكفاءات التنظيمية وعلى مستوى الفعالية التنظيمية.

2/ نتائج اختبار الفرضيات:

- يوجد أثر للكفاءات مجتمعة على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور عند دلالة معنوية أقل أو يساوي 0.05، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى لثبوت صحتها، اذ بينت النتائج وجود أثر للكفاءات الفردية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية لثبوت صحتها، اذ بينت النتائج وجود أثر للكفاءات الجماعية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة لثبوت صحتها، اذ بينت النتائج وجود أثر للكفاءات التنظيمية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة لثبوت صحتها، اذ بينت النتائج وجود أثر للكفاءات الجوهرية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا: الاقتراحات

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا تقديم بعض الاقتراحات منها :

- الاهتمام بالكفاءات الفردية وتدعيمها أكثر .
- تطوير فرق العمل داخل المؤسسة مما يساعد على تنمية الكفاءات الجماعية والتنسيق أكثر بينها.
- الاستثمار في الكفاءات الجوهرية والتنظيمية لتحقيق الميزة المستدامة .
- العمل على تحقيق الفعالية في كل الأنشطة ومع مختلف الاطراف .

رابعا: أفاق الدراسة

- حاولت هذه الدراسة معالجة اثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية في مؤسسة كوندور بـ برج بوعريـج، ونظرا لاتساع وتشعب المواضيع الحديثة يمكن معالجة موضوعي الكفاءات والفعالية التنظيمية من عدة جوانب نقترح منها :
- __ دور التدريب في تنمية الكفاءات.
 - __ الكفاءات وعلاقتها بالتطوير التنظيمي.
 - __ دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية.
 - __ علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية.
 - __ تنمية الكفاءات في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات .

قائمة المراجع



قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية.

I-1- الكتب:

1. ابراهيم مُجّد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرجير للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
3. بلقاسم سلاطية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
4. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
5. داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
6. فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
7. مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013.
8. مُجّد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب للنشر، صنعاء، اليمن، 2019.
9. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
10. نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق: فهم مبادئ حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009.

I-2- المذكرات والأطروحات:

1. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة " دراسة حالة سونغاز فرع الأغواط"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010/2009 .
2. بن جدو مُجّد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز "دراسة حالة مؤسسة condor عنتر تراد"، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2012.
3. تقيّة صابر، زينب قديري، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من أطباء المؤسسة الاستشفائية الشهيد بن عمر الجيلالي بالوادي، مذكرة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2007/2006.

4. ججيق زكية، دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الالكتروني بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، 2018/2017.
5. خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة "باتنة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
6. خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماستر تخصص مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَد بوضياف، المسيلة، 2015/2014.
7. رقية دهام، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات، مذكرة الماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي تيسي بتبسة، الجزائر، 2016/2015.
8. سمالي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003- 2004 .
9. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة : دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة، 2013/2012 .
10. عزاز ابراهيم، قرين بلال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة "دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG"، مذكرة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي امحمد اولحاج، البويرة، 2015/2014.
11. عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجَد لمين دباغين، سطيف، 2020/2019 .
12. المرهون نسرين، ادارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في ادارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة: دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاؤه، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.

13. مشري زبيدة، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية : دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007 .
14. نسيم أحمد الصيد، الترقية و الفعالية التنظيمية:مركب مطاحن الحروش نودجا، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006 .
15. 3/ المجالات و المطبوعات:
16. بوستيل زهيرة، الفعالية التنظيمية، محاضرات مطبوعة في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، سنة أولى ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية الاداب والعلوم السياسية والاجتماعية، جامعة برج باجي مختار، عنابة، 2020 .
17. بويحيوي ابراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، دار التل للطباعة العدد2، المجلد 6، 2018 .
18. حرز الله مُجد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، العدد 14، 2016.
19. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد06، 2014.
20. كشاط أنيس، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، العدد02، المجلد08، ديسمبر 2017.
21. نور الدين إيمان، كحول صورية، الكفاءة،الفعالية،أخلاقيات المؤسسة،وجهة نظر أصحاب المصلحة، محاضرات مطبوعة في مقياس نظرية المنظمة،طور الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر، سكيكدة،2008/2007.
22. سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر :دراسة تطبيقية على المؤسسات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة المسيلة، العدد السابع.
23. سومية شعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة، الأغواط، الجزائر، العدد 35، سبتمبر 2018 .

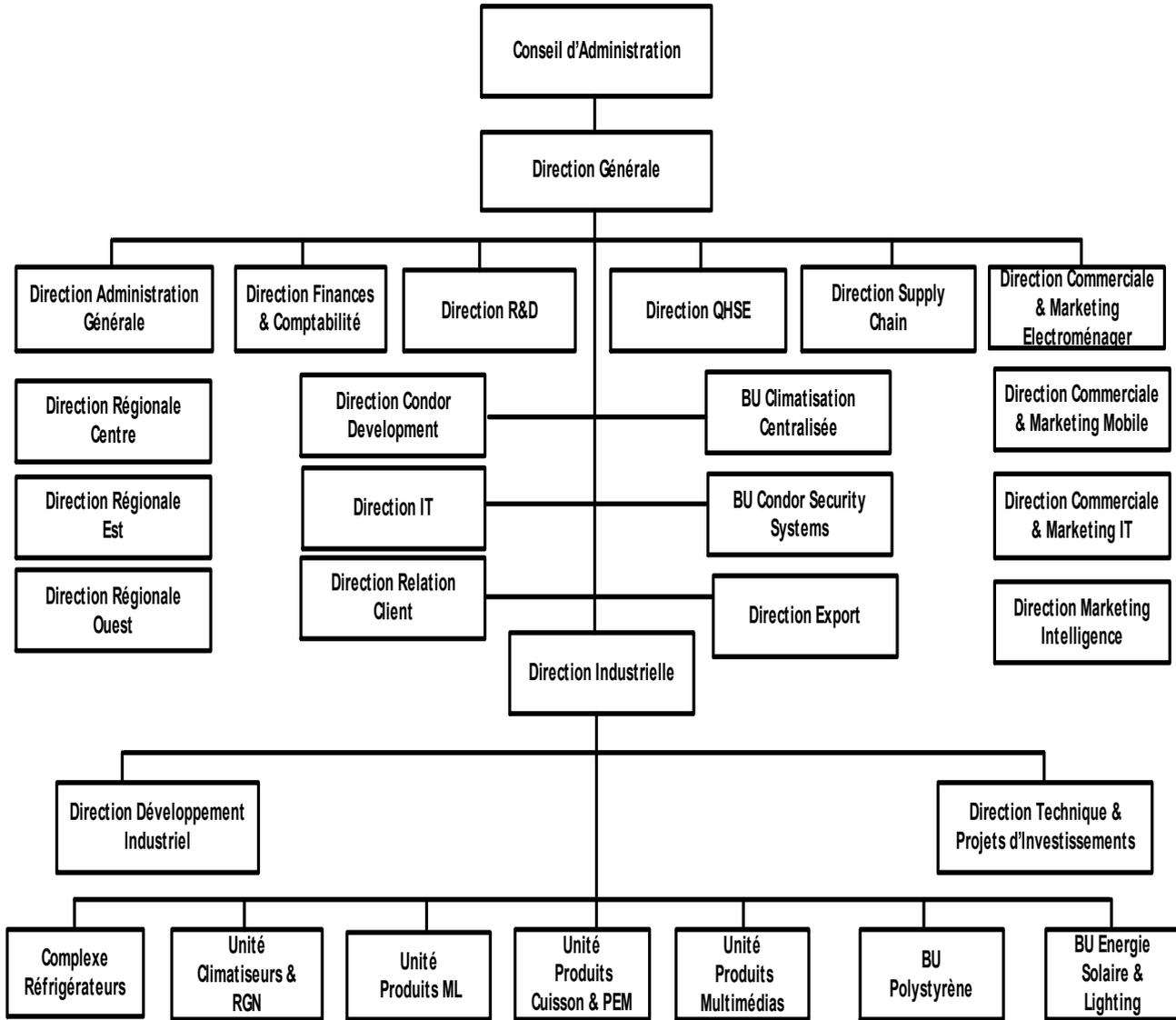
II – المراجع باللغة الأجنبية.

1. Claude Lévy-leboyer ,La gestion des compétences,deuxième édition,Edition D'Organisation Paris,2009.
2. Hernando Gil Tovar ,La gestion de compétences comme stratégie pour la productivité :cas :l'enjeu productif du secteur des passiflores du Département du Huila,Thèse d'un doctorat en gestion des compétences, Ecole doctorale :Droit,Economie-Gestion, Sociétés, territoires,université du Maine, France,2015.

قائمة الملاحق



الملحق 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



استبيان

في إطار اعداد مذكرة تخرج ماستر الموسومة بـ " أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة كوندور"، نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان راجين منكم الاجابة عليه بوضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن شعوركم .
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام...

المحور الأول: البيانات العامة

- (1) النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- (2) السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- (3) المؤهل العلمي: ثانوي او اقل جامعي
- (4) المركز الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- (5) الخبرة: أقل من سنة من سنة إلى أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالمتغير المستقل: الكفاءات

رقم العبارة	الكفاءات الفردية	دالما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	لدي القدرة على أداء المهام بطريقة جيدة					
2	يمكنني التأقلم مع المتغيرات البيئية المؤثرة على طريقة عملي					
3	يمكنني تحقيق النتائج المطلوبة رغم الظروف غير المتوقعة					
4	امتلك الخبرة/ المهارة الكافية لتحقيق أداء متفوق					
الكفاءات الجماعية						
5	أعمل ضمن فريق عمل متكامل في المهارات والمعرفة والخبرة .					
6	النتائج التي نحققها كفريق عمل أفضل من نتائج العمل الفردي					
7	فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح التعاون والانسجام					
8	تنطابق قيم وتوجهات فرق العمل مع قيم وتوجهات المؤسسة					
الكفاءات التنظيمية						
9	لدى المؤسسة القدرة على تحسين وظائفها باستمرار					
10	تعتمد المؤسسة على مواردها في انشاء القيمة وتحقيق التميز					
11	تميز المؤسسة بقدرتها على الاستغلال الامثل لمختلف مواردها.					
12	تمتلك المؤسسة طرق وتقنيات وأنظمة تسيير فعالة .					
الكفاءات الجوهرية (الاستراتيجية)						
13	تمتلك المؤسسة مزايا صعبة التقليد من طرف المنافس(مصدرها المورد البشري)					
14	تمتلك المؤسسة نقاط قوة مصدرها التفاعل والتداخل بين الموارد والكفاءات					
15	المؤسسة حققت التميز في الاداء او ميزة تنافسية					

يتبع.....

المحور الثالث: العبارات الخاصة بالمعير التابع: الفعالية التنظيمية

رقم العبارة	الفعالية التنظيمية	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
16	المؤسسة قادرة على تحقيق الاهداف التي تضعها					
17	المؤسسة تحقق النمو والازدهار(كالتوسع، الحصول على حصة معينة سوقية)					
18	المؤسسة قادرة على تزويد السوق بمنتجاتها باستمرار					
19	المؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية					
20	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي					
21	الزبائن راضون عن منتجات المؤسسة (الجودة، السعر...)					
22	المؤسسة قادرة على الحصول على الموارد التي تحتاجها(مادية، بشرية...)					
23	يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة، الاحترام متبادل....					
24	يحصل العاملون على التدريب الضروري لزيادة مهاراتهم (تحسين ادائهم)					
25	المؤسسة قادرة على زيادة حجم الانتاج بكفاءة					
26	يتزايد عدد العاملين في المؤسسة باستمرار					
27	تحظى المؤسسة بثقة الاطراف الخارجية(الزبائن، الموردون، المجتمع...)					

شكرا جزيلاً لكم

إشراف:
د / ججيسق زكية

المطالبتان:
- قاسمي الهام
- بوتلفعة تركية

الملحق 03: نتائج ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	12

الملحق 04: نتائج معاملات الارتباط بيرسون للمتغير المستقل.

Corrélations

		الكفاءات_الفردية	الكفاءات_الجماعية	الكفاءات_التنظيمية	الكفاءات_الجوهرية	كفاءات
الكفاءات_الفردية	Corrélation de Pearson	1	,354	,474**	,637**	,698**
	Sig. (bilatérale)		,029	,003	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
الكفاءات_الجماعية	Corrélation de Pearson	,354	1	,504**	,559**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,029		,001	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
الكفاءات_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,474**	,504**	1	,785**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,003	,001		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
الكفاءات_الجوهرية	Corrélation de Pearson	,637**	,559**	,785**	1	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
كفاءات	Corrélation de Pearson	,698**	,800**	,842**	,903**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38

Corrélations

		الكفاءات_الفردية
لدى القدرة على أداء المهام بطريقة جيدة	Corrélation de Pearson	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
يمكنني التأقلم مع المتغيرات البيئية المؤثرة على طريقة عملي	Corrélation de Pearson	,590**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
يمكنني تحقيق النتائج المطلوبة رغم الظروف غير المتوقعة	Corrélation de Pearson	,737**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
امتلك الخبرة/المهارة الكافية لتحقيق أداء متفوق	Corrélation de Pearson	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
الكفاءات_الفردية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الكفاءات_الجماعية
أعمل ضمن فريق عمل متكامل في المهارات والمعرفة والخبرة	Corrélation de Pearson	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
النتائج التي نحققها كفريق افضل من نتائج العمل الفردي	Corrélation de Pearson	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح التعاون والانسجام	Corrélation de Pearson	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
تتطابق قيم وتوجهات فرق العمل مع قيم وتوجهات المؤسسة	Corrélation de Pearson	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
الكفاءات_الجماعية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		الكفاءات_التنظيمية
لدى المؤسسة القدرة على تحسين وظائفها باستمرار	Corrélation de Pearson	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
تعتمد المؤسسة على مواردها في انشاء القيمة وتحقيق التميز	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستغلال الامثل لمختلف مواردها	Corrélation de Pearson	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
تمتلك المؤسسة طرق وتقنيات وأنظمة تسيير فعالة	Corrélation de Pearson	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
الكفاءات_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الكفاءات_الجوهرية
تمتلك المؤسسة مزايًا صعبة التقليد من طرف المنافس مصدرها المورد البشري	Corrélation de Pearson	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
تمتلك المؤسسة نقاط قوة مصدرها التفاعل والتداخل بين الموارد والكفاءات	Corrélation de Pearson	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
المؤسسة حققت التنيز في الاداء او ميزة تنافسية	Corrélation de Pearson	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
الكفاءات_الجوهرية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 05: نتائج معاملات الارتباط بيرسون للمتغير التابع.

Corrélations

		الفعالية_لتنظيمية
المؤسسة قادرة على تحقيق الاهداف التي تضعها	Corrélation de Pearson	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38

المؤسسة تحقق النمو والازدهار كالتوسع والحصول على حصة معينة سوقية	Corrélation de Pearson	,623**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
المؤسسة قادرة على تزويد السوق بمنتجاتها باستمرار	Corrélation de Pearson	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
المؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية	Corrélation de Pearson	,526**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	38
يشعر العاملون بالرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
الزبائن راضون عن منتجات المؤسسة الجودة والسعر	Corrélation de Pearson	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
المؤسسة قادرة على الحصول على الموارد التي تحتاجها مادية، بشرية	Corrélation de Pearson	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة، والاحترام المتبادل	Corrélation de Pearson	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
يحصل العاملون على التدريب الضروري لزيادة مهاراتهم تحسين أدائهم	Corrélation de Pearson	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
المؤسسة قادرة على زيادة حجم الانتاج بكفاءة	Corrélation de Pearson	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
يتزايد عدداً العاملين في المؤسسة باستمرار	Corrélation de Pearson	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
تحظى المؤسسة بثقة الاطراف الخارجية الزبائن، المورون، المجتمع	Corrélation de Pearson	,583**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	38
الفعالية لتنظيمية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق 06: نتائج خصائص المبحوثين.

Statistiques

		الجنس	السن	العلمي_المؤهل	الوظيفي_المركز	الخبرة
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquante	1	1	1	1	1

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	74,4	76,3
	أنثى	9	23,1	23,7
	Total	38	97,4	100,0
Manquante	Systeme manquant	1	2,6	
Total		39	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	16	41,0	42,1
	من 30 الى 40 سنة	20	51,3	52,6

	أكثر من 40 سنة	2	5,1	5,3	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,6		
	Total	39	100,0		

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	38	97,4	100,0	100,0
Manquante	1	2,6		
	Total	39	100,0	

المركز الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	24	61,5	63,2
	عون تحكم	11	28,2	28,9
	عون تنفيذ	3	7,7	7,9
	Total	38	97,4	100,0
Manquante	Système manquant	1	2,6	
	Total	39	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	2	5,1	5,3
	من سنة الى 5 سنوات	17	43,6	44,7
	من 5 الى 10 سنوات	16	41,0	42,1
	أكثر من 10 سنوات	3	7,7	7,9
	Total	38	97,4	100,0
Manquante	Système manquant	1	2,6	
	Total	39	100,0	

ملحق 06: نتائج المتوسطات و الانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدى القدرة على أداء المهام بطريقة جيدة	38	4,7895	,41315
يمكنني التأقلم مع المتغيرات البيئية المؤثرة على طريقة عملي	38	4,5263	,55687
يمكنني تحقيق النتائج المطلوبة رغم الظروف غير المتوقعة	38	4,4211	,55173
امتلك الخبرة/المهارة الكافية لتحقيق اداء متفوق	38	4,6579	,48078
الكفاءات_الفردية	38	4,5987	,31051
أعمل ضمن فريق عمل متكامل في المهارات والمعرفة والخبرة	38	4,6579	,66886
النتائج التي نحققها كفريق افضل من نتائج العمل الفردي	38	4,5000	,76229
فرق العمل في مؤسستي تتميز بروح التعاون والانسجام	38	4,6053	,59455
تتطابق قيم وتوجهات فرق العمل مع قيم وتوجهات المؤسسة	38	4,5263	,72548
الكفاءات_الجماعية	38	4,5724	,56326
لدى المؤسسة القدرة على تحسين وظائفها باستمرار	38	4,7368	,44626
تعتمد المؤسسة على مواردها في انشاء القيمة وتحقيق التميز	38	4,5526	,50390
تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستغلال الامثل لمختلف مواردها	38	4,6316	,48885
تمتلك المؤسسة طرق وتقنيات وأنظمة تسبير فعالة	38	4,6316	,54132
الكفاءات_التنظيمية	38	4,6382	,40975
تمتلك المؤسسة مزايا صعبة التقليد من طرف المنافس مصدرها المورد البشري	38	4,5000	,60404
تمتلك المؤسسة نقاط قوة مصدرها التفاعل والتداخل بين الموارد والكفاءات	38	4,5789	,55173
المؤسسة حققت التميز في الاداء او ميزة تنافسية	38	4,7895	,41315
الكفاءات_الجوهرية	38	4,6228	,43268

كفاءات	38	4,6080	,35068
N valide (listwise)	38		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المؤسسة قادرة على تحقيق الاهداف التي تضعها	38	4,6053	,49536
المؤسسة تحقق النمو والازدهار كالتوسع والحصول على حصة معينة سوقية	38	4,6053	,49536
المؤسسة قادرة على تزويد السوق بمنتجاتها باستمرار	38	4,7632	,43085
المؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية	38	4,6053	,54720
يشعر العاملون بالرضا الوظيفي	38	4,4474	,60168
الزبائن راضون عن منتجات المؤسسة الجودة والسعر	38	4,2895	,45961
المؤسسة قادرة على الحصول على الموارد التي تحتاجها مادية، بشرية	38	4,4737	,50601
يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة، والاحترام المتبادل	38	4,3947	,49536
يحصل العاملون على التدريب الضروري لزيادة مهاراتهم تحسين أدايمهم	38	4,7105	,45961
المؤسسة قادرة على زيادة حجم الانتاج بكفاءة	38	4,5789	,50036
يتزايد عددالعاملين في المؤسسة باستمرار	38	4,3947	,63839
تحظى المؤسسة بثقة الاطراف الخارجية الزبائن، المورون، المجتمع	38	4,5526	,50390
الفعالية_لتنظيمية	38	4,5351	,32341
N valide (listwise)	38		

الملحق 08: نتائج التباين الأحادي.

بالنسبة للجنس

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الكفاءات_الفردية	Inter-groupes	,055	1	,055	,559	,460
	Intra-groupes	3,513	36	,098		
	Total	3,567	37			
الكفاءات_الجماعية	Inter-groupes	,062	1	,062	,190	,665
	Intra-groupes	11,677	36	,324		
	Total	11,738	37			
الكفاءات_التنظيمية	Inter-groupes	,000	1	,000	,000	,995
	Intra-groupes	6,212	36	,173		
	Total	6,212	37			
الكفاءات_الجوهرية	Inter-groupes	,053	1	,053	,279	,600
	Intra-groupes	6,874	36	,191		
	Total	6,927	37			
كفاءات	Inter-groupes	,004	1	,004	,029	,865
	Intra-groupes	4,547	36	,126		
	Total	4,550	37			
الفعالية_لتنظيمية	Inter-groupes	,097	1	,097	,925	,343
	Intra-groupes	3,773	36	,105		
	Total	3,870	37			

بالنسبة للسنة.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الكفاءات_الفردية	Inter-groupes	,114	2	,057	,579	,566
	Intra-groupes	3,453	35	,099		
	Total	3,567	37			
الكفاءات_الجماعية	Inter-groupes	2,055	2	1,027	3,714	,034

	Intra-groupes	9,684	35	,277		
	Total	11,738	37			
	Inter-groupes	,418	2	,209	1,264	,295
الكفاءات_التنظيمية	Intra-groupes	5,794	35	,166		
	Total	6,212	37			
	Inter-groupes	,738	2	,369	2,087	,139
الكفاءات_الجوهرية	Intra-groupes	6,189	35	,177		
	Total	6,927	37			
	Inter-groupes	,606	2	,303	2,691	,082
كفاءات	Intra-groupes	3,944	35	,113		
	Total	4,550	37			
	Inter-groupes	,250	2	,125	1,210	,311
الفعالية_لتنظيمية	Intra-groupes	3,620	35	,103		
	Total	3,870	37			

بالنسبة للخبرة

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	,641	3	,214	2,483	,077
الكفاءات_الفردية	Intra-groupes	2,926	34	,086		
	Total	3,567	37			
	Inter-groupes	2,337	3	,779	2,817	,054
الكفاءات_الجماعية	Intra-groupes	9,402	34	,277		
	Total	11,738	37			
	Inter-groupes	,939	3	,313	2,019	,130
الكفاءات_التنظيمية	Intra-groupes	5,273	34	,155		
	Total	6,212	37			
	Inter-groupes	1,322	3	,441	2,673	,063
الكفاءات_الجوهرية	Intra-groupes	5,605	34	,165		
	Total	6,927	37			
	Inter-groupes	,217	3	,072	,674	,574
الفعالية_لتنظيمية	Intra-groupes	3,653	34	,107		
	Total	3,870	37			
	Inter-groupes	1,080	3	,360	3,528	,025
كفاءات	Intra-groupes	3,470	34	,102		
	Total	4,550	37			

بالنسبة للمركز الوظيفي

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	,181	2	,091	,936	,402
الكفاءات_الفردية	Intra-groupes	3,386	35	,097		
	Total	3,567	37			
	Inter-groupes	1,376	2	,688	2,323	,113
الكفاءات_الجماعية	Intra-groupes	10,363	35	,296		
	Total	11,738	37			
	Inter-groupes	,995	2	,498	3,339	,047
الكفاءات_التنظيمية	Intra-groupes	5,217	35	,149		
	Total	6,212	37			
	Inter-groupes	1,089	2	,544	3,263	,050
الكفاءات_الجوهرية	Intra-groupes	5,838	35	,167		

Total	6,927	37			
Inter-groupes	,647	2	,323	3,511	,041
الفعالية_ لتنظيمية Intra-groupes	3,223	35	,092		
Total	3,870	37			
Inter-groupes	,725	2	,363	3,319	,048
كفاءات Intra-groupes	3,825	35	,109		
Total	4,550	37			

الملحق 09: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,800 ^a	,640	,630	,19665

a. Valeurs prédites : (constantes), كفاءات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	t	Sig.	Coefficients standardisés	
				A	Bêta
1 (Constante) كفاءات	1,135	2,664	,011		
	,426	8,005	,000	,800	
	,738				
	,092				

a. Variable dépendante : لتنظيمية_ الفعالية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,615 ^a	,378	,361	,25853

a. Valeurs prédites : (constantes), الفردية_ الكفاءات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	t	Sig.	Coefficients standardisés	
				A	Bêta
1 (Constante) الكفاءات_ الفردية	1,589	2,519	,016		
	,631	4,680	,000	,615	
	,641				
	,137				

a. Variable dépendante : لتنظيمية_ الفعالية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,505 ^a	,255	,234	,28299

a. Valeurs prédites : (constantes), الجماعية_ الكفاءات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	t	Sig.	Coefficients standardisés	
				A	Bêta
1 (Constante) الكفاءات_ الجماعية	3,209	8,436	,000		
	,380	3,510	,001	,505	
	,290				
	,083				

a. Variable dépendante : لتنظيمية_ الفعالية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,740 ^a	,548	,535	,22053

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الكفاءات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,826	,412		4,433	,000
الكفاءات_التنظيمية	,584	,088	,740	6,601	,000

a. Variable dépendante : لتنظيمية_الفعالية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,795 ^a	,631	,621	,19906

a. Valeurs prédites : (constantes), الجوهرية_الكفاءات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,790	,351		5,096	,000
الكفاءات_الجوهرية	,594	,076	,795	7,853	,000

a. Variable dépendante : لتنظيمية_الفعالية

