الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratics Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
National Higher School of Management
University Pole of Kolea

الموضـــوع:

أثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة

(قطاع التكوين والتعليم المهنيين أنموذجا)

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال المنظمات

تحت إشـــــراف

الدكتور بلالي منير

والدكتورة لراس شفيقة

إعداد الطـــالب:

عاقب كريم

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتساب	الصفة
شهرة محمد	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت	رئيسا
بلالي منير	أستاذ محاضر –أ-	المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت	مشرفا مقررا
لراس شفيقة	أستاذ محاضر –أ-	المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت	مشرفا مساعدا
بولصنام محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحيى فارس بالمدية	ممتحنا
محمد الحاج ليلى	أستاذ محاضر –أ-	المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت	ممتحنا
محمد عزيزي يسمين	أستاذة محاضر –أ-	المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت	ممتحنا
مدوش ياسين	أستاذ محاضر –أ-	جامعة مولود معمري بتيزي وزو	ممتحنا

السنة الجامعية : 2025 – 2026

شكر وعرفان

إن الشكر لله أولا وآخرًا على فضله باتمام هذا العمل، وأتوسل إليه أن يشملني بعين رعايته وتوفيقه،

بداية أتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأساتذة المشرفين: الأستاذ "**بلالي منير**" والأستاذة "**لراس شفيقة**" بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت الذان تكرما بالإشراف على هذا العمل بالرغم من كثرة انشغالاتهم، وارتباطاتهم.

فضلا عن التوجيهات والإرشادات التي أكسبتني الكثير من مهارات البحث العلمي.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل **أعضاء لجنة المناقشة**، الذين تشرفت بقبولهم مناقشة وإثراء هذه الأطروحة فلهم جزيل الشكر.

كما أتوجه ببالغ الشكر والتقدير لزملائي وإخوتي "**عبد العزيز بركات، رضوان قوجيل و ربيع العمراوي**" وأساتذتي الأعزاء (الأستاذة "**العيداني حبيبة**"، الأستاذ "**هارون عمر**"، الأستاذ "**بولصنام محمد**"، الأستاذ "**سليماني محمد**") الذين كان لهم كل الفضل في توجيهي.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة تكوين الدكتوراه الذين أشرفوا على تكويننا وإنارة طريقنا العلمي (الاستاذ "**زيروتي مسعود**"، الأستاذة "**عبيد نبيلة**"، الأستاذ "**بوشطاره مهدي**"، الأستاذ "**الساهل سيدي امحمد**"، والأستاذ "**بن قرنة محمد**")

وأولًا وأخرًا أسال الله أن يوفقنا لما فيه صلاح دنيانا وآخرتنا.

الإهـــداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى والدي العزيزين

والى زوجتي ورفيقة دربي

والى إخوتي وأخواتي.

أولادي يوسف ومحمد أهديكم عملي هذا متمنيا ان أكون لكم قدوة في العلم

الى كل عائلتي الكريمة والأصدقاء الأعزاء

الى كل من حملتهم ذاكرتي بصورة طيبة ولم تحملهم أطروحتي

والى كل طالب علم.

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة أثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في ظل إقتصاد المعرفة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين، من خلال محاولة معرفة درجة ممارسة إدارة الكفاءات وتحديد مستوى الأداء المتميز للأساتذة في قطاع التعليم والتكوين المهنيين، بالاضافة لقياس درجة تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين. ولاختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS قصد الوصول إلى النتائج، كما تم الاستعانة بالأسلوب الوصفي لما يتيحه من إمكانات لفهم موضوع الدراسة، وتوضيح مفاهيمه الأساسية، وتحليل أبعاده النظرية. حيث شمل الاستبيان ككل على (56) عبارة، موجهة لعينة تتكون من (420) مفردة من ستت معاهد جهوية للهندسة البيداغوجية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

جاء مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين بمستوى "متوسط" وتحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة فيما يخص جانبي التنمية والتقييم، في حين جاء مستوى الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين في مستوى "عالى"، وبترتيب متفاوت يعكس الأولويات المهنية للأساتذة، كما خلصت الدراسة أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية، بين أبعاد إدارة الكفاءات (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات)، والأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا كان بعد (تقييم الكفاءات)، على عكس بعدي (توضيف الكفاءات، وتنمية الكفاءات) والتي لم يكن لها تأثير قوي، كما اتضح لنا في الأخير على أن إدارة الكفاءات يمكن ان تكون خيارًا استراتيجيًا لتحقيق النمو والاستمرارية داخل المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة.

أوصت الدراسة بضرورة محاولة صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات إدارة الكفاءات وآليات تطبيقها وأهميتها بالقطاع ودعم مشاريعها، من خلال ربط مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة وتطويرها، وكذا تخصيص ميزانية مناسبة لدعم التوجه نحو ممارسة إدارة الكفاءات لتحقيق النمو والاستمرارية.

الكلمات المفتاحية: اقتصاد المعرفة، الكفاءة، إدارة الكفاءات، الأداء المتميز، قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

Abstract

This study aimed to address the impact of competency management on outstanding performance within the knowledge economy of the vocational training and education sector. It sought to determine the extent to which competency management is practiced and to identify the level of outstanding performance among professors in the vocational training and education sector. Additionally, it aimed to measure the degree of influence of competency management on outstanding performance within the vocational training and education sector. To test the hypotheses, a quantitative approach was employed, collecting data from the study sample and statistically processing it using SPSS software. A descriptive approach was also utilized due to its potential for understanding the study topic, clarifying its fundamental concepts, and analyzing its theoretical dimensions. The questionnaire comprised 56 statements, administered to a sample of 420 individuals from six regional institutes of pedagogical engineering. The study yielded several key findings, including:

The level of competency management practice in the vocational training and education sector was found to be "average" and requires further development, especially with regard to the development and evaluation aspects. Meanwhile, the level of outstanding performance of professors in the vocational training and education sector was found to be "high," with varying rankings reflecting the professors' professional priorities. The study also concluded that there is a statistically significant positive relationship between the dimensions of competency management (competency recruitment, competency development, and competency evaluation) and the outstanding performance of professors in the vocational training and education sector. The most influential dimension was the (competency evaluation) dimension, unlike the (competency recruitment and competency development) dimensions, which did not have a strong impact. Finally, it became clear to us that competency management can be a strategic option for achieving growth and continuity within organizations in the knowledge economy.

The study recommended the need to try to formulate a well-defined plan to consolidate competency management practices, their implementation mechanisms, their importance in the sector, and to support its projects, by linking vocational training and education institutions with research centers and large databases in order to contribute to building and developing knowledge, as well as allocating an appropriate budget to support the trend towards practicing competency management to achieve growth and continuity.

Keywords: knowledge economy, competency, competency management, outstanding performance, vocational training and education sector.

Résumé

Cette étude vise à analyser l'impact de la gestion des compétences sur la performance distinctive dans le contexte de l'économie de la connaissance, au sein du secteur de la formation et de l'enseignement professionnels. Elle cherche à évaluer le degré de mise en œuvre des pratiques de gestion des compétences et à déterminer le niveau de performance distinctive des enseignants dans ce secteur, tout en mesurant le degré d'influence de la gestion des compétences sur la performance distinctive dans le secteur de la formation et de l'enseignement professionnels. Pour tester la validité des hypothèses, une approche quantitative est adoptée, impliquant la collecte de données auprès de l'échantillon d'étude et leur traitement statistique à l'aide du logiciel SPSS. La méthode descriptive est également mobilisée afin de comprendre l'objet de l'étude, de clarifier ses concepts fondamentaux et d'analyser ses dimensions théoriques. Le questionnaire comprend (56) items, adressés à un échantillon composé de (420) individus issus de six instituts régionaux d'ingénierie pédagogique. L'étude aboutit à plusieurs résultats, incluant notamment que :

Le niveau de pratique de la gestion des compétences dans le secteur de la formation et de l'enseignement professionnels se situe à un niveau « moyen » et nécessite davantage de développement, particulièrement en ce qui concerne les deux aspects du développement et de l'évaluation. En revanche, le niveau de performance distinctive des enseignants du secteur de la formation et de l'enseignement professionnels se situe à un niveau « élevé », avec un classement différencié reflétant les priorités professionnelles des enseignants.

L'étude conclut également à l'existence d'une relation d'influence positive statistiquement significative entre les dimensions de la gestion des compétences (le recrutement des compétences, le développement des compétences et l'évaluation des compétences) et la performance distinctive des enseignants du secteur de la formation et de l'enseignement professionnels. Elle montre que la dimension la plus influente est celle de l'évaluation des compétences, contrairement aux deux dimensions du recrutement des compétences et du développement des compétences, qui ne présentent pas une influence forte. Enfin, les résultats démontrent que la gestion des compétences constitue un choix stratégique permettant de réaliser la croissance et la pérennité au sein des organisations dans le cadre de l'économie de la connaissance.

L'étude recommande la nécessité de tenter d'élaborer un plan clairement défini pour l'ancrage des pratiques de gestion des compétences, de leurs mécanismes d'application et de leur importance dans le secteur, ainsi que le soutien de leurs projets, à travers la mise en relation des établissements de formation et d'enseignement professionnels avec les centres de recherche et les grandes bases de données, en vue de contribuer à la construction et au développement de la connaissance. Elle recommande également l'allocation d'un budget approprié pour soutenir l'orientation vers la pratique de la gestion des compétences afin de réaliser la croissance et la pérennité.

Mots-clés : économie de la connaissance, compétence, gestion des compétences, performance distinctive, secteur de la formation et de l'enseignement professionnels.

فهرس المحتويات

العنوان	ترقم الصفحات
الشكر والعرفان	I
إهداء	II
مستخلص	IV
فهرس المحتويات	VIII
جدول قائمة الأشكال	XII
جدول قائمة الجداول	XIV
جدول قائمة الملاحق	XVI
مقدمة	(أ- خ)
الفصل الأول : التأطير النظري لهذه الدراسة	(01-52)
المبحث الأول : المراجعة الأدبية والتأطير النظري لاقتصاد المعرفة	02
المطلب الأول : ماهية اقتصاد المعرفة	02
المطلب الثاني : إنعكاسات بروز اقتصاد المعرفة	11
المطلب الثالث: التحديات والمتطلبات للتحول والاندماج في ظل اقتصاد المعرفة	17
المبحث الثاني : المراجعة الأدبية والتأطير النظري لادارة الكفاءات	20
المطلب الأول : جوهر وماهية الكفاءات	21
المطلب الثاني : ماهية إدارة الكفاءات	29
المطلب الثالث : ظهور إدارة الكفاءات كتوجه جديد	32
المبحث الثالث : المراجعة الادبية للآداء المتميز	37
المطلب الأول : الأداء المتميز للمورد البشري	38
المطلب الثاني : قياس مؤشرات وأبعاد الأداء المتميز	41
المطلب الثالث : الأداء المتميز للمورد البشري من خلال إدارة الكفاءات	45
خلاصة الفصل	52

الفصل الثاني : السياق العام لإدارة الكفاءات والآداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين	**(92-53)**
المبحث الأول : نظرة عامة على قطاع التكوين والتعليم المهنيين	54
المطلب الأول : ظهور التدريب والتكوين المهني	54
المطلب الثاني : التعريف بقطاع التكوين والتعليم المهنيين	58
المطلب الثالث : مؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين	62
المبحث الثاني :السياق العام لإدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين	71
المطلب الأول : الكفاءات من خلال قطاع التكوين والتعليم المهنيين	71
المطلب الثاني : تطبيق أبعاد إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين	75
المطلب الثالث : آليات ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين	80
المبحث الثالث : السياق العام للآداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين	84
المطلب الأول : ماهية الآداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين	85
المطلب الثاني : آداء الكفاءات المحورية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين	87
المطلب الثالث : الأداء المتميز للكفاءات المحورية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين	90
خلاصة الفصل	92
الفصل الثالث :الإطار المفاهيمي للدراسة	(121-93)
المبحث الأول : المراجعة الميدانية لمتغيرات الدراسة	94
المطلب الأول : المراجعة الميدانية لإدارة الكفاءات	94
المطلب الثاني : المراجعة الميدانية للأداء المتميز	97
المطلب الثالث : المراجعة الميدانية لإدارة الكفاءات ولأداء المتميز	100
المطلب الرابع : مناقشة مايميز دراستنا على الدراسات السابقة	104
المبحث الثاني : نظرية النظام كمقاربة نظرية للدراسة	107

المطلب الأول : مفاهيم حول النظام وأنواعه	108
المطلب الثاني : مقاربة النظام	111
المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية من خلال مقاربة النظام	114
المطلب الرابع : اعتماد مقاربة النظام كخلفية نظرية للدراسة	117
خلاصة الفصل	121
الفصل الرابع :الاطار المنهجي للدراسة	(143-122)
-المبحث الأول : منهج الدراسة وتصميم أداة البحث	123
المطلب الأول : نموذج الدراسة والمنهج المتبع	123
المطلب الثاني : مراحل تطوير أداة الدراسة	125
المطلب الثالث : العينة البحثية ومجتمع الدراسة	127
المبحث الثاني : الأساليب المستخدمة في الدراسة واختبار صلاحية أداة البحث	130
المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	130
المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	131
المطلب الثالث : الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات	133
المبحث الثالث : صدق وثبات أدات الدراسة	134
المطلب الأول : صدق أداة الدراسة	134
المطلب الثاني : ثبات أدات الدراسة	141
خلاصة الفصل	143
الفصل الخامس : عرض النتائج للدراسة	(169-144)
المبحث الأول : تحليل المعطيات الشخصية والوظيفية لعينة البحث	145
المطلب الأول : توزيع العينة البحثية حسب متغير الجنس	145
المطلب الثاني : توزيع العينة البحثية حسب متغير العمر	146
المطلب الثالث : توزيع العينة البحثية حسب متغير المستوى العلمي	147
المطلب الرابع : توزيع العينة البحثية حسب متغير الوظيفة المشغولة	149

المطلب الخامس : توزيع العينة البحثية حسب متغير سنوات الخبرة	150
المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمحور إدارة الكفاءات	151
المطلب الأول : التحليل الوصفي لبعد توظيف الكفاءات	151
المطلب الثاني : التحليل الوصفي لبعد تنمية الكفاءات	154
المطلب الثالث : التحليل الوصفي لبعد تقييم الكفاءات	156
المبحث الثالث : التحليل الوصفي لمحور الأداء المتميز	159
المطلب الأول : التحليل الوصفي لبعد الأداء والانجاز	159
المطلب الثاني : التحليل الوصفي لبعد التعاون والمشاركة	161
المطلب الثالث : التحليل الوصفي لبعد التعلم المستمر	162
المطلب الرابع : التحليل الوصفي لبعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية	164
المطلب الخامس : التحليل الوصفي لبعد الإبداع والابتكار	166
خلاصة الفصل :	169
الفصل السادس : التأكد من صحة الفرضيات ومناقشة النتائج	(170-)
-المبحث الأول : اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والثانية ومناقشة نتائجهما	171
المطلب الأول:مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين	171
المطلب الثاني : مستوى الأداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين	173
المبحث الثاني : اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة ومناقشتها	176
المطلب الأول : قياس قوة الارتباط بين متغيرات البحث	177
المطلب الثاني : تحليل الأثر بين متغيرات البحث	179
المطلب الثالث : تحليل الفروقات الاحصائية حول متغيرات البحث	183
المبحث الثالث : اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الرابعة ومناقشتها	191
المطلب الأول : إدارة الكفاءات كتوجه إداري حديث في ظل اقتصاد المعرفة	192
المطلب الثاني : التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الرابعة ومناقشتها	193
خلاصة الفصل	195

خاتمة	(201-196)
قائمة المراجع	(213-202)
الملاحق	(232-214)

قائمة الأشكال

الرقم	العنــــــــــــــــــــوان	الصفحة
01-01	عملية الارتقاء المعرفي	04
02-01	مؤشرات وركائز اقتصاد المعرفة	12
03-01	أنواع الكفاءات	26
04-01	هرم الكفاءات	34
01-02	التنظيم الهيكلي لمؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر	64
01-03	نموذج نظام إدارة الموارد البشرية	116
01-04	أنموذج الدراسة	125
02-04	تعداد الاستبيانات الدراسة	129
01-05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	146
02-05	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	147
03-05	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	148
04-05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة	149
05-05	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	150

قائمة الجداول

الرقم	العنــــــــــــــــــــــــــــــــــــوان	الصفحة
01-01	مقارنة أداء العاملين التقليدية مع أداء العاملين بالمعرفة	47
01-02	معاهد التكوين المهني ومجال الاختصاصها	68
01-03	المقا رنة بين المنظور النظمي و المنظور التقليدي	112
01-04	توزيع العينة البحثية حسب المعاهد الجهوية	128
02-04	عدد الاستبيانات في الدراسة	129
03-04	اختبار التوزيع الطبيعي	131
04-04	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	133
05-04	قيمة الوسط المرجح والأوزان ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	134
06-04	قياس الاتساق الداخلي للعبارات وأبعاد محور إدارة الكفاءات	137-136
07-04	قياس الاتساق الداخلي للعبارات ومحور الأداء المتميز	139-138
08-04	معامل الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان	140
09-04	قياس معامل الثبات لمحاور الاستبيان	142
01-05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	145
02-05	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	146
03-05	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	148
04-05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة	149
05-05	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	150
06-05	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توظيف الكفاءات	152
07-05	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تنمية الكفاءات	154
08-05	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تقييم الكفاءات	157
09-05	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الأداء والانجاز	159

10-05	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المبادرة التعاون والمشاركة	161
11-05	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التعلم المستمر	163
12-05	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية.	165
13-05	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الإبداع والابتكار	167
01-06	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد إدار الكفاءات	172
02-06	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد الأداء المتميز	174
03-06	المؤشرات الإحصائية لعلاقة أبعاد إدارة الكفاءات منفردة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة	177
04-06	المؤشرات الإحصائية لعلاقة أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة	178
05-06	نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة على الأداء المتميز	179
06-06	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة على الأداء المتميز	180
07-06	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس	183
08-06	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر	185-184
09-06	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي	186
10-06	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة المشغولة	188
11-06	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة	190

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	**نموذج للإحاطة بالفجوة العلمية للدراسة**	215
02	**قائمة المحكمين**	216
03	**الاستبيان**	(222-217)
04	**أهم النتائج المستخرجة من برنامج (SPSS)**	(232-223)

مقدمة

يشهد العالم اليوم تقدما تكنولوجيا هائلا في مختلف المجالات، يرجع الأساس فيه إلى المعرفة التي أضحت اليوم ثروة دائمة، مادام العقل البشري قادرا على الابتكار والتطوير وتحويل المعلومات إلى معرفة، ثم تحويل المعرفة إلى أداء متميز يحقق النمو الاقتصادي، فهي عبارة عن رأس مال في حد ذاتها تقوم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، وهو ما يؤكد بأن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في ظل هذا الاقتصاد أصبحت أكثر وأكبر عمقا عما كانت عليه من قبل في ظل الإقتصاد الصناعي (سعداوي، 2021).

وفي ظل اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الجديد أصبح تحسين أداء المورد البشري تحديا لا مفر منه، حيث اهتم الباحثون والمختصون في مجال إدارة الأعمال بتحليلها ودراستها، وبما أن إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة التي تساعد على تحسين الأداء، فقد ظهرت عدة محاولات لتطبيق أساليب أخرى في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية (Gouri & Kermas, 2022).

انعكست هذه العوامل كنتيجة على المفاهيم في مجال إدارة الأعمال وعلى نماذج التحليل من خلال الكشف عن الاستراتيجيات الفعالة لتحسين الأداء، إذ لم تعد الأساليب والأفكار التقليدية تواكب موجة التطور الذي يشهده العالم المعاصر، مما وجب تفعيل أسلوب وظائف إدارة الكفاءات كتوجه استراتيجي ملائم لمواجهة هذه التطورات، والتي يركز على تثمين الموارد الداخلية للمنظمة، إذ أعطى هذا التوجه أهمية أكبر للموارد البشرية باعتبارها أداة استراتيجية تملك القدرات الفكرية، الذهنية، والمعرفة الكامنة التي تخلق الإبداع والابتكار، كما تعتبر عنصرا فعالا قادرا على المساهمة من خلال ما تملكه من مؤهلات، لتحسين الأداء الذي يساهم في تحقيق التميز ويساعد على خلق ميزة تنافسية ومركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والاستمرارية (فتوح، 2022، صفحة 39).

كما لوحظ أن صنع التميز في المنظمات يكون من خلال الكفاءات البشرية التي تنفرد بمعارف ومهارات وسلوكيات العملية في مجالها والتي يصعب تقليدها، حيث تؤكد عدت نظريات أن اختلاف مستويات الأداء بين المنظمات راجع إلى التباين والاختلاف في مواردها البشرية، فكفاءة المنظمة ونجاحها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها متوقف على مدى قدراتها وخبراتها وكفاءة هذا العنصر البشري ودافعيته للعمل، ولهذا تسعى العديد من المنظمات إلى تطبيق اساليب وآليات تسيير جديدة تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات اقتصاد المعرفة والتي تقوم على أساس كفاءاتها المحورية باعتبارها مصدر ارتقاءها وتميزها، وقد أصبح اليوم هدف كل منظمة هو كيف يمكنها اكتساب الكفاءات التي تمنحها التميز، واستغلالها من أجل الوصول الى أهدافها وضمان البقاء والاستمرارية (يحياوي و شوشان، 2015، صفحة 312).

إشكالية الدراسة

تتبع معظم المنظمات الجزائرية في القطاعين العام والخاص أساليب تقليدية في إدارة مواردها البشرية لا تتماشى في عصرنا الحالي (الاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة)، وأصبحت الكفاءات المحورية لرأس المال البشري والأداء المتميز هو المعيار الذي يقاس به تقدم المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة المتمثلة في السؤال الرئيسي التالي:

- **إلى أي مدى تؤثّر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة ؟**

وللإجابة على الإشكالية والتساؤل الرئيسي نقترح الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو واقع ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين؟
2. ما هو مستوى أداء المورد البشري ذوي الكفاءات المحورية والمتمثلة في أساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين؟
3. ما هو مستوى تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين؟

وتندرج ضمن هذا السؤال الفرعي مجموعة من الأسئلة التالية:

- ✓ هل يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوظيف الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين؟
- ✓ هل يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين؟
- ✓ هل يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين؟

4. إلى أي مدى يمثل تبني إدارة الكفاءات خيارًا استراتيجيًا في قطاع التكوين والتعليم المهنيين لتحقيق النمو والاستمرارية في ظل اقتصاد المعرفة؟

فرضيات الدراسة

وللاجابة على الاسئلة الفرعية السابقة نقترح الفرضيات التالية:

1. مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين متوسط يميل إلى الارتفاع.

2. مستوى أداء الموارد البشرية لا يعكس تمامًا مستوى الكفاءات المحورية بسبب تحديات أخرى مثل التحفيز

3. يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات بأبعادها على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوظيف الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين.
- ✓ يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين.
- ✓ يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

4. يعد تبني إدارة الكفاءات خيارًا استراتيجيًا في قطاع التكوين والتعليم المهنيين لتحقيق النمو والاستمرارية في ظل اقتصاد المعرفة .

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها وفق بعدين الاول علمي والآخر عملي:

1. من الجانب النظري تظهر أهمية الدراسة في كونها تعالج واحدا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الأعمال وهو إدارة الكفاءات، إذ يعتبر من التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها معضم المنظمات عالميا من أجل تثمين دور الموظفين الذين يمثلون راس مالها الفكري ودفعه لتقديم أقصى ما لديه من أجل تحقيق أهدافها، إضافة إلى ما سبق تتجلى أهمية هذه الدراسة في الدور المهم الذي يلعبه الأداء المتميز في

تحقيق ريادة المنظمات، خاصة بعد أن أصبح الأداء المتميز يفوق معنى القيام بالأعمال بالاساليب الملائمة، بل إلى خلق التميز من أجل تحقيق أهداف المنظمات.

2. من الناحية أخرى (التطبيقية) تظهر كذالك أهمية الدراسة كونها من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع إدارة الكفاءات والأداء المتميز وخاصة في ظل الإقتصاد الحديث ألا وهو إقتصاد المعرفة، من حيث تحليل واقعهما وآليات تفعيلهما في بيئة الأعمال الجزائرية بصفة عامة، وقطاع التكوين والتعليم المهنيين بصفة خاصة.

وبناءا على ما سبق يمكننا القول بأن هذا البحث يعتبر ذو أهمة بالنسبة عدة أطراف منهم:

-القيادات الإدارية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين وحتى قادة المنظمات الجزائرية بصفة عامة.

-الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية وإدارة الأعمال إذا يمكن الإنطلاق من هذ البحث لاجراء دراسات أخرى في مجال إدارة الاعمال.

أهداف الدراسة

إن كل بحث علمي يهدف الى تحقيق أهداف معينة سواءا من الناحية النظرية أوالتطبيقية، وبالنسبة لهذه الدراسة فهي تسعى بشكل أساسي إلى معالجة أثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في ظل إقتصاد المعرفة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف ندكرها فيمايلي:

1. الإحاطة النظرية لإقتصاد المعرفة وماهيته والتغييرات التي انعكسة من خلاله؛
2. التعرف على مفهوم إدارة الكفاءات، واسباب ممارستها، وابعادها؛
3. التعرف على مفهوم الأداء المتميز للمورد البشري ودوره الفعال في ظل اقتصاد المعرفة؛
4. محاولة معرفة درجة ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين من وجهة نظر عينة الدراسة؛
5. محاولة تحديد مستوى الأداء المتميز لأساتذة قطاع التعليم والتكوين المهنيين؛
6. محاولة قياس درجة تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

أسباب اختيار موضوع الدراسية:

1. يندرج موضوع البحث ضمن اختصاصنا ومجال أعمالنا، اظافة الى انه يتحدث عن أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال وهو منهج إدارة الكفاءات، ودرجة تأثيره على الأداء المتميز؛
2. الرغبة في أن تكون لنا مساهمة متواضعة في معرفة كيفية تأثير إدارة الكفاءات على تحقيق وتدعيم الأداء المتميز للأساتذة والذي أصبح يتعدى المفهوم العام للأداء وهو القدرة على إنجاز الأعمال بالطريقة سليمة إلى المفهوم الحديث لها وهو خلق قيم مضافة تساعد المنظمة على البقاء والرقي؛
3. نقص الدراسات المقدمة في الجامعات الجزائرية المتعلقة بموضوع إدارة الكفاءات والأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة.

إن بقاء واستمرارية المنظمات الجزائرية في ظل التغيرات الحديثة، يتوقف على مراجعة العديد من الأساليب الإدارية القديمة وتغييرها بأساليب حديثة أكثر ملائمة مع متطلبات إقتصاد المعرفة، ومن بين هذه الأساليب إدارة الكفاءات لما لها من أثر على مستوى الأداء المتميز، لهذا سنحاول إمداد المسؤولين بالمنظمة الجزائرية بمفهوم إدارة الكفاءات، وأسباب ضرورة تبني أساليبها وإظهار نتائجها.

المنهج المتبع في الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المطروحة وتحليل أبعاده، تم الاستناد على المنهج الكمي التحليلي لقياس مستوى ممارسة إدارة الكفاءات وعلاقته وأثره على الأداء المتميز، وذلك من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائيًا قصد الوصول إلى نتائج موضوعية وتقديم التوصيات المناسبة، وبالاستعانة بالأسلوب الوصفي لما يتيحه من إمكانات لفهم موضوع الدراسة، وتوضيح مفاهيمه الأساسية، وتحديد أبعاده النظرية.

أدوات الدراسة

لجمع البيانات ومعالجتها بما يخدم تحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية، من أبرزها:

- ✓ **البحث المكتبي** :من خلال الاطلاع على مختلف المراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع البحث.

- ✓ **الملاحظة** :باعتبارها أداة مساعدة تتيح متابعة بعض الممارسات ميدانياً.
- ✓ **المقابلة** :عبر إجراء بعض المقابلات مع عدد من المسؤولين والإطارات في المنظمة محل الدراسة.
- ✓ **الاستبيان** :وهو الأداة الأساسية في هذا البحث، حيث تم توزيع استمارات على عينة الدراسة قصد جمع البيانات وتحليلها.

الحدود العامة للدراسة

للتحكم أكثر في جوانب البحثة ومعالجة الإشكالية المطروحة وضبطها، كانت حدود البحث كالآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** تهدف دراستنا بشكل أساسي الى معالجة أثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في ظل إقتصاد المعرفة، أي أن المتغير المستقل كان إدارة الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات البشرية)، أما المتغير التابع فهو الأداء المتميز والذي يشمل (عناصر الأداء المتميز، مؤشراته، واليات قياسه)، أما بالنسبة لإقتصاد المعرفة فسنتطرق الى مفاهيمه وتطوراته والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وأهم انعكاساته التي يفرضها على المنظمات وبالأخص إدارة الموارد البشرية.

2. **الحدود المكانية:** لاسقاط موضوع الدراسة على أرض الواقع سيتم مسح لقطاع التكوين والتعليم المهنيين من خلال توزيع الإستبيان فيه على ستة معاهد جهوية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين كأداة للدراسة، وخاصة أن هذه المعاهد تختص في عملية توظيف وتنمية وتقييم الكفاءات في القطاع بحكم ابرام اتفاقية دولية بين كندا والجزائر فيما يخص مشروع الهندسة البيداغوجية للمقاربة بالكفاءات، وكذلك تم التركيز على قطاع التكوين والتعليم المهنيين لما يتمتع به من مكانة في اللإقتصاد الوطني بصفة عامة، ومدى تواؤمه مع بيئة موضوع الدراسة –إقتصاد المعرفة– بصفة خاصة.

3. **الحدود البشرية:** سنقوم بتوزيع استبانة على الموظفين بالمعاهد الجهوية على إختلاف مراكزهم الوظيفية (إطارات سامية، إطارات، أساتذة متخصصين، وأساتذة)، وذلك لقياس درجة ممارسة إدارة الكفاءات، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء المتميز لأساتذة التكوين من وجهة نظرهم.

4. **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في مدة أربعة سنوات من 2025/2022 حيث تم اجراء الجانب التطبيقي من الدراسة سنة 2025.

هيكل الدراسة

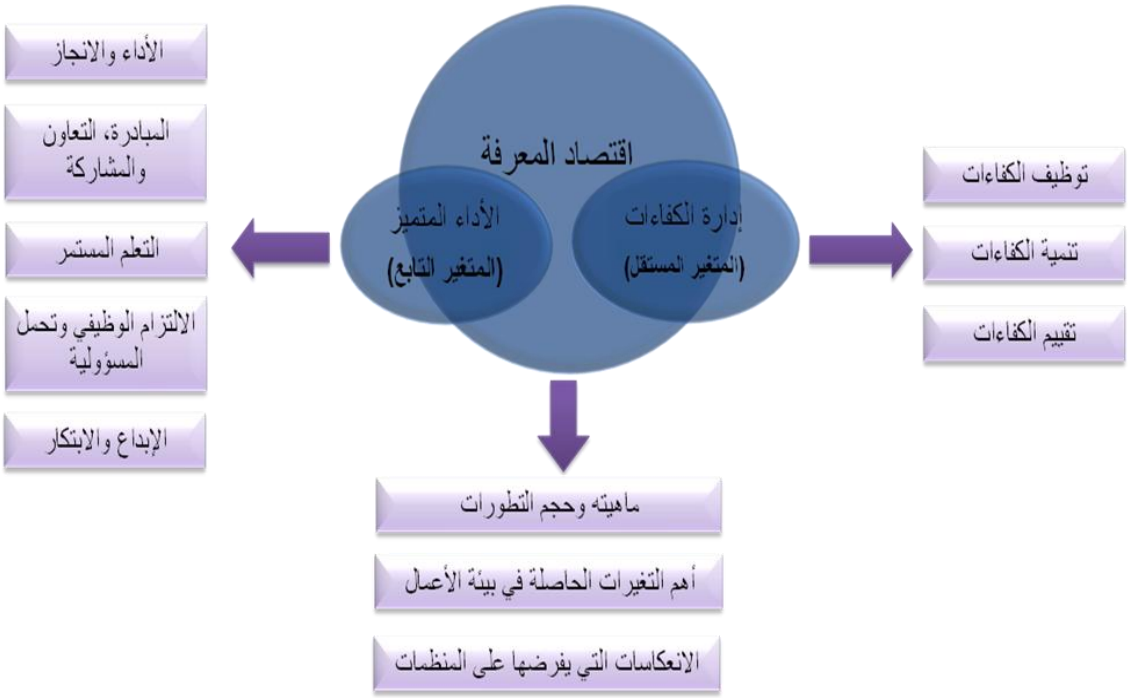
قسمت الدراسة الى قسمين حيث احتوى القسم الأول على بناء الاطار التحليلي، أما القسم الثاني احتوى على الدراسة الميدانية ونتائجها.

يحتوي القسم الأول على ثلاثة فصول، خصص الفصل الأول الى التأطير النظري للدراسة، كما تناول الفصل الثاني الاطار المفاهيمي للدراسة، أما الفصل الثالث خصص للسياق العام لإدارة الكفاءات والاداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

أما القسم الثاني فيحتوي على ثلاثة فصول، خصص فيه الفصل الرابع الى الاطار المنهجي للدراسة، كما تناول الفصل الخامس تقديم نتائج الدراسة، أما الفصل السادس خصص لاختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

بالإستناد إلى الإحاطة النظرية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة، وفي ضوء اشكالية البحث تم وضع انموذج يتمثل في مخطط يبين علاقات الارتباط ومدى التأثير بين هذين المتغيرين.

أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث بناءا على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

التأطير النظري لهذه الدراسة

المبحث الأول: المراجعة الأدبية والتأطير النظري لاقتصاد المعرفة

تحتل المعرفة دورا أساسيا منذ القدم في تقدم وتطور المجتمعات الإنسانية، خاصة أن مفهوم المعرفة تطور بشكل واضح حيث أصبحت عنصرا محوريا لدى المفكرين في التحليل الاقتصادي بعد تأكد دورها الجوهري في النشاطات الاقتصادية، وتحكمها في سير مختلف القطاعات، هذا الفهم الحديث لدور المعرفة أدى إلى نشأة نوع جديد من الاقتصاديات يعرف باقتصاد المعرفة (أقنيني، 2019)، حيث أن هذا الاقتصاد الحديث هو المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي الذي يعتمد ويركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام الابتكار والرقمنة، حيث أصبحت المعرفة من بين الأصول المهمة في الاقتصاد المعاصر وهذا من خلال الاعتمادية التقنية لإدارة المعرفة (العظيم، 2022)، حيث استطاع اقتصاد المعرفة تغيير معظم الخصائص التي كان يتميز بها الاقتصاد الكلاسيكي، وذالك من خلال تثمين العقل البشري لما يمتاز به من إبداع، مما أدى للاعتراف بالمورد البشري لما له من قدرات ومهارات وما نجم عنه من تحولات في تاريخ البشرية، فأصبح ينظر للمعرفة على أنها أساس الإبداع الابتكار فتحول العالم بصفة غير مسبوقة، وأضحى بقاء واستمرار المنظمات متوقف على ما تمتلكه من القدرات الإستراتيجية والمتمثلة في الكفاءات المحورية لرأس المال البشري المتميز والمتقن لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (مسعود، 2021).

المطلب الأول: ماهية اقتصاد المعرفة

يعتبر اقتصاد المعرفة من بين أحد الاتجاهات الجديدة في الرؤية الاقتصادية العالمية، وتعد المعرفة المؤشر الجديد فيه والمحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية، كما تساهم في خلق الثروة المعتمدة على رأس المال (حناش، 2018)

أولا: اقتصاد المعرفة (مفهوم,خصائص,أهمية)

يعتبر اقتصاد المعرفة الآن عاملاً من عوامل النمو والتنمية الاقتصادية، حيث أصبح مفهوم اقتصاد المعرفة إطارًا إلزاميًا للتفكير في معظم الاقتصاديات البلدان المتقدمة والنامية، إنه نظام جديد للنمو الاقتصادي وخلق الثروة، يقوم على أساس الرأسمالية المعرفية. (Bouacida، 2019)، فإن المعرفة باعتبارها من المصادر البالغ الأهمية وموردًا اقتصاديًا لبناء مجتمع المعرفة، فإن المنظمات التي تهدف إلى مسايرة التغيير تحتاج إلى خلق

المعلومات والمعرفة، ومعالجتها بكفاءة (Machado, Secinaro, Calandra, & Lanzalonga, 2022, p. 322).

كما تعد المعرفة أهم مورد استراتيجي كأداة للتنافس، في حين انه لا تحظ إدارتها بفعالية كبيرة في الكثير من المنظمات، خاصة وأن المعارف التي تشكل ميزة تنافسية هي المعارف التنظيمية والجماعية، وكذا المعارف الضمنية لصعوبة مشاركتها وتوثيقها نظرا لطبيعتها (سديرة و بومجان، 2021).

فيمكن تحديد مفهوم المعرفة بأنها حقائق أو معلومات يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، كما أنها كل ماهو ظاهري أو ضمني يستحضره الموظفين لإنجاز الأعمال بإتقان أو اتخاذ القرارات الصحيحة (طه، 2022)، كما تم تحديدها في قاموس أكسفورد الإنجليزي بأنها الخبرات والمهارات المكتسبة من قبل الأفراد من خلال التجربة أو التعليم، أي الفهم النظري أو العملي لموضوع ما (Oxford, 1995)، كما عرفتها اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا (الأسكوا) على أنها مورد يمكن الاستفادة منه واستخدامه في توفير الثروة وتنمية جودة الحياة (غراز و قرزيز، 2021)، وحسب (Peter Drucker) فتتمثل في القدرة على استخدام وتحويل المعلومات إلى أداء لتحقيق المهام المحددة، وهذا لا يتحقق إلا بأفراد ذوي عقول ومهارات فكرية (تواتي و حويش، 2022)، أما تقرير المعرفة العربي فيعرفها على أنها معالجة المعلومات والوصول لأفكار ومفاهيم ونظريات، وهي تتجاوز المعلومات من حيث أنها تتضمن التفسير والتنظير كنتاج لمعالجة المعلومات في إطار خبرة قائمة على التعليم والتكوين والبحث العلمي (صغور و دعاس، 2022)

عند الحديث عن المعرفة يجب التركيز على نسبية المعرفة وخصوصيتها فكل ينتج المعرفة التي يحتاجها وحسب متطلبات واقعها وحسب درجة تطوره، كما أن المعرفة مورد استراتيجي من موارد المنظمة، لذلك توجد خصائص مميزة للمعرفة، نلخصها في ما يلي (أبوعفيفة، 2019، صفحة 14):

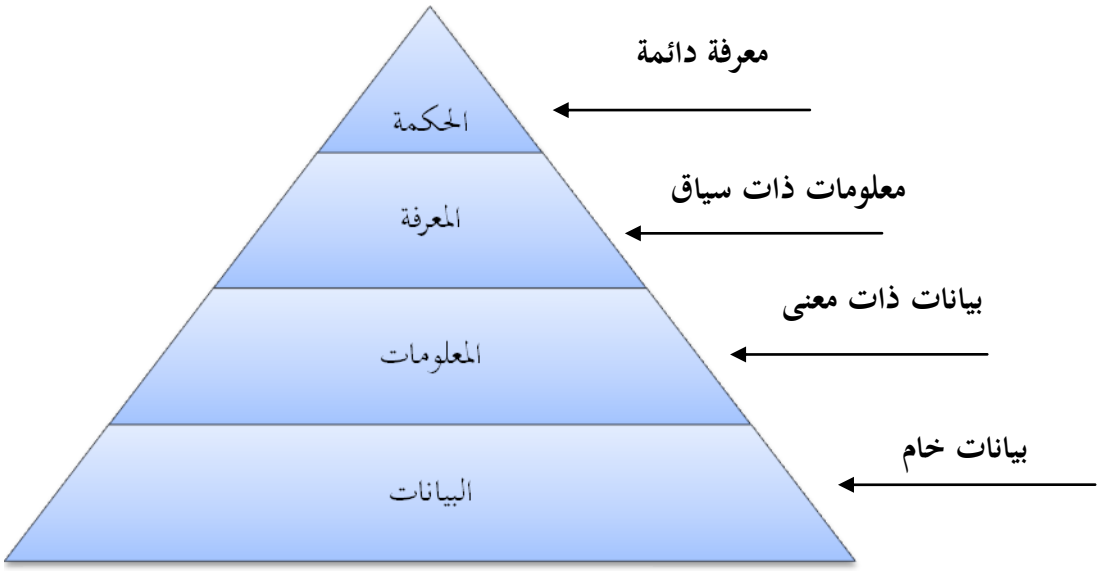
- المعرفة إنسانية: إن المعرفة ليست جمادا تمتلكه المنظمة، بل هي للاكتساب الفردي، من خلال المشاهدة والإصغاء والإحساس الوجداني، وجميعها تزودنا بمعلومات نحولها إلى معرفة؛
- المعرفة توليدية: إن المعرفة لدى الفرد تتوافر عن طريق شرحها واستقصائها وتخزينها، وتوليد عبارات ومفردات جديدة مناسبة حول موضوع ما؛
- المعرفة ديناميكية: هذا من خلال تفاعل الفرد مع الموقف ومع المعلومات المتوافرة لديه، والسياق الذي تستخدم فيه هذه المعلومات؛
- المعرفة واسعة: تحتاج المعرفة إلى مسافات علمية وخبرات كبيرة يكتسبها الفرد على مدى فترات طويلة.

ولكي نتمكن من إدراك ماهية المعرفة، لابد من التطرق إلى عملية تكوين هرميتها، حيث تبدأ بقاعدة من البيانات ثم المعلومات، ثم المعرفة، وأخيرا الحكمة، كما يلي (عزالدين، 2017، الصفحات 14-15):

- البيانات: تعرف بأنها أوصاف بدائية لأشياء أو نشاطات أو أحداث، وهي مصنفة أو مخزنة ولكنها ليست منظمة لتعطي أي شيء يحمل معنى.
- المعلومات: هي بيانات منظمة ومنسقة بطريقة مناسبة، بحيث تعطي معنا وتركيبة متجانسة من المفاهيم، تمكن الفرد من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتشافها.
- المعرفة: هي الأفكار والإرشادات التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع، بحيث توجه السلوك البشري في مجالات النشاط الإنساني.
- الحكمة: وهي التوظيف المنطقي الأمثل للمعارف البشرية المتوافرة في المجتمع، وتمثل أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري (الخلوف، 2006، صفحة 24).

وعليه يمكن تمثيل هذه العملية للارتقاء المعرفي من مستوى البيانات إلى الحكمة بالشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): عملية الارتقاء المعرفي



المصدر:(Mezgár, 2006, p. 17)

عندما يتم ربط البيانات وفهم العلاقات تتحول هذه البيانات الخام إلى معلومات، وإذا وضعت في معنى لتفسيرها وشرحها واستيعابها تصبح بذلك معرفة، وعند البدء بمعالجة المعرفة بأساليب التنبؤ باستخدام العقل للمفاضلة وكان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح متجها نحو الحكمة التي تعبر عن ذروة المعرفة (مزازرة، 2014، صفحة 06).

وعلى ضوء المفاهيم السابقة فإن المعرفة هي مزيج من التجارب والخبرات والقيم والمعلومات التي يحصل عليها الشخص وتساعده في اتخاذ قرارات تجعل من أدائه أكثر فعالية، فالمعرفة هي أساس الإبداع والابتكار الذي يقود إلى النجاح والتقدم.

كما أن الاقتصاد يتأثر بالمعرفة تأثرا واضحا، حيث ظهر اقتصاد المعرفة أول مرة في الخمسينات من القرن العشرين، عندما بدأ التطور التصاعدي لقطاعات جديدة في الدول المتقدمة، التي وصفت بأنها الاقتصاد الجديد، ظهرت أول دراسة لاقتصاد المعرفة من قبل الباحث الاقتصادي (Fritz Machlup) الذي اوضح فيه أن الاقتصاد الحديث يتمثل في الجانب الخدماتي، في حين ان ذاك كانت معظم الدراسات متجهة نحو دراسة المخرجات المادية للانتاج، وهو مادفع (Machlup) لدراسة المنتجات المعرفية والاهتمام بمفهوم اقتصاد المعرفة، ثم استخدم بعدها (Peter Drucker) مصطلح مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة، كما ظهر في الربع الأخير من القرن العشرين كان بمثابة التحول الثالث والمتمثل في التطور في مجال التكنولوجيا والالكترونيات، وباتت المعلومات موردا أساسيا له خصوصيته بل انها المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية، وفي السنوات الأخيرة من القرن العشرين ظهرت مجتمعات معلوماتية يعتمد فيها بشكل كبير على تقنية المعلومات في مختلف القطاعات الاقتصادية، لتوفرها على سرعة في الحصول على المعلومات ودقتها، وأصبح الاستثمار في مجال المعلومات هو أحد عوامل الانتاج، اذ أصبحت المعرفة أحد عوامل التنمية والتطور في معظم دول العالم (البرواري و القاضي، 2022).

ومن خلال النظر في مراحل إقتصاد المعرفة، فإن هذا الاقتصاد لا يمثل سوى نتيجة حتمية للتحولات التي شهدها هذا الأخير عبر عقود طويلة من الزمن أدت إلى تحوله من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد المعاصر، وهناك عدة نماذج اقتصادية وآراء باحثين اقتصاديين تطرقوا إلى المعرفة، من أهمها (أقنيني، 2019، الصفحات 32-33):

- نموذج روبرت سولو(Solow,1957): والذي أظهر من خلاله عن أهمية العوامل الأخرى في زيادة الكفاءة على خلاف رأس المال والعمل والمتمثلة في التقدم التكنولوجي والمعرفة والأبحاث العلمية، وقد توصل

من خلال دراسته (عن اقتصاديات الإنتاج الزراعي)، حيث توصل إلى أن العوامل الاخرى لها دور كبير جدا في زيادة الكفاءة.

- نموذج رومر(Romer,1986): يعتبر أول نماذج الحديثة للنمو الداخلي، يعتمد على مجموعة من أساليب التحليل، حيث ركز نموذجه على أن التعليم يكون بالتمرين أي أن المعارف تكتسب من خلال الاستثمار في المورد البشري، وأن المعارف تعتبر كثروة ثمينة، وفي الأخير توصل إلى أن تفسير معدلات تمويين الدول التي تكتسب المعارف التقنية والتي تنمو بطريقة أسرع من باقي الدول، وكان له كل الفضل في ظهور اقتصاد المعرفة وذلك لاهتمامه بالمعرفة والتعليم.

- نموذج لوكاس(Lucas,1988): قام بالتركيز على رأس المال البشري في تحليله للنموذج، حيث قام بشرح سبب اختلاف في الغنى والفقر بين مختلف المجتمعات يعود إلى اختلاف المدة الزمنية المستغرقة في التكوين والتعليم، فوجد أن هناك دول تمتاز بمعدلات تنمية ضعيفة وذلك لعدم اهتمامها بالتعليم والتكوين، وأن السياسات التي لها القدرة على الرفع من مستوى الاهتمام بالتكوين والتعليم بشكل دائم سيكون له أثر على النمو الاقتصادي للدول.

- نموذج رومر(Romer,1990): يعتبر الأكثر واقعية من بين باقي النماذج، وينطلق من محاولة توضيح أهمية عملية تراكم المعرفة والتطور التكنولوجي التي تؤدي الى الربح وذلك من خلال بيع براءات الاختراع، وتوصل إلى أن تراكم المعرفة التكنلوجية هي أساس النمو الاقتصادي.

- ويرى كل من (Soete,1996) و(Neef, 1998): أن المعرفة تؤثر في الاقتصاد من خلال التغيرات في نوعية اليد العاملة وحجمها وطرق التنظيم والسياسة التكنولوجية المطبقة، كما أن اقتصاد المعرفة يعتمد على المعرفة كمحدد محوري في العملية الإنتاجية، أي الابتكارات والتقدم التكنولوجي (بن عبو و بن ونيسة، 2020، صفحة 28).

وكما يمكن تحديد مفهوم اقتصاد المعرفة من خلال العديد من الرؤى، فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد القائم بذاته على اكتساب وتوليد ونشر وتطبيق المعرفة لدفع عجلة التطور والنمو (OECD, 1996)، في حين يعرفه البنك الدولي بأنه اقتصاد عالمي للمستقبل الذي يركز على التعلم لما له من أهمية أساسية كوسيلة للاستثمار الانساني، والبحث في انتاج المعرف(Peter, 2002) ، أما منتدى التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادي فقد عرفه بأنه الاقتصاد الذي تحركه المعارف والأفكار وليس الموارد العينية، فهو اقتصاد قائم على انتاج وتوزيع واستخدام المعرفة، فهي المحركات الأساسية للنمو

(APEC, 2000)، كما عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه انتاج وتوظيف ونشر المعرفة في جميع مجالات الاقتصادية، ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح لهذه القدرات (UNDP, 2003).

نظرا لارتكاز اقتصاد المعرفة على عامل المعرفة وارتباطه بآخر التطورات في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، الشيء الذي جعل هذا الاقتصاد الجديد يتمتع بسمات وخصائص لا تتوفر في الاقتصاد التقليدي نذكر منها (بلوافي و بن زيدي، 2021):

- المكانة والدور المتنامي للابداع، الابتكار والبحث العلمي؛
- التعليم والتكوين المستمر أساس زيادة الانتاجية والتنافسية الاقتصادية؛
- الاهتمام بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لانه المحفز الأساسي للنمو؛
- أهمية وجود بيئة اقتصادية ملائمة لتفعيل آليات الاقتصاد الجديد؛
- الاعتماد على المعرفة كسلعة عامة؛
- الرأس المال المعرفي هو اهم عنصر من العناصر الأساسية المحدد للتنافسية؛
- أهمية امتلاك العمالة للمعارف والمهارات لخلق مجتمع المعرفة؛
- الاعتماد على تكنلوجيا الاعلام والاتصال لارتباطها بتقنيات قطاع المعلومات والاتصالات؛
- الدور المتنامي لمنظمات انتاج التقنية والمعرفة.

ومن خلال الدور الذي يؤديه اقتصاد المعرفة وما يفرزه من نتائج تساهم في تحقيق الكثير من المزايا، حيث تتمثل أهمية اقتصاد المعرفة في النقاط التالية (بن وراث، 2022):

- المعرفة العلمية والعملية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس لتوليد الثورة وزيادتها وتراكمها؛
- المساهمة في تحسين أداء المنظمات من خلال استخدام الأساليب الحديثة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، وما يوفره من برمجيات وتكنولوجيات مستحدثة ومتطورة؛
- الاهتمام بالانتاج المعرفي المباشر وغير المباشر، والانتاج غير الملموس بالمقارنة مع الانتاج المادي الملموس؛
- الاهتمام بالاستثمار في المعرفة، وبالتالي زيادة الاهتمام بالرأسمال المعرفي خاصة في منظمات الأعمال؛

- يساهم اقتصاد المعرفة في خلق التجديد والابداع لأنشطة المنظمات، مما يؤدي إلى توسعها ونموها بدرجة كبيرة.

مما سبق يمكن ان تبرز اهمية اقتصاد المعرفة من خلال الدور الذي يؤديه، كذلك الاسهامات الاساسية له، في ثروة المعلومات والاتصالات والاستخدام الواسع للمعرفة والعلم، كما يساهم اقتصاد المعرفة بمعطياته وتقنياته بتحقيق هيكلية الاقتصاد بحيث يتضمن عدة تغيرات هيكلية، كما يقوم بزيادة الصادرات من المنتجات المعرفية وتكون بدرجة متسارعة ومتزايدة (البرواري و القاضي، 2022، الصفحات 114-115).

إن إقتصاد المعرفة هو الإقتصاد المعتمد على الأنشطة المعرفية في موارده المختلفة، حيث يرتكز على الحصول على المعرفة واستخدامها وتوظيفها ونشرها والمشاركة فيها وابتكارها واستثمارها في المجالات المختلفة للإقتصاد، كما نلاحظ أن اقتصاد المعرفة يتميز بالقدرة على اسعمال المعرفة، أي استخدامها من أجل الابداع والابتكار، فهو لا يمثل فقط المصدر الاساسي للثروة، وانما يعد اساس التميز في الاقتصاد الجديد.

ثانيا: تمييز اقتصاد المعرفة بإدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

إن العديد من المنظمات تسعى للمحافظة على نفسها والبقاء في ظل بيئة تمتاز بالمنافسة الشديدة، ومن أبرز هذه التغيرات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، فالاقتصاد القديم انشئ على افتراضات أن الأرض ورأس المال واليد العاملة فقط هي عوامل الأساسية التي تصنع الثروة، وأمام هذه التحديات اتضح وجود عنصر آخر يعتبر من أهم العناصر في اقتصاد الحالي، وهو المعرفة النوع الجديد من الموارد القائم على تبني الأفكار والخبرات والممارسات المميزة، وفي ظل هذا التغيير والتجديد والابتكار في المفاهيم الاقتصادية، أصبح من الضروري العمل على إيجاد مناهج إدارية حديثة تتماشى ومختلف التطورات حتى تضمن الاستغلال الأمثل للموارد، والذي نجد من بينه إدارة المعرفة التي تُعد من الأساليب العلمية الحديثة نسبيًا وخاصة التطبيقي منها، وقد تصدر هذا المفهوم واجهة الاهتمام الإداري نتيجة السعي لتعظيم القيمة المضافة داخل المنظمات، وتحويل المعرفة إلى أصل استراتيجي يضمن التميز (خثيري، 2020).

تعد إدارة المعرفة المدخل الرئيسي لاقتصاد المعرفة وبالتالي فإن فهم العلاقة بينهما يتطلب دراسة وتحليل محتوى اقتصاد المعرفة، وفي هذا السياق لابد من تقدم تفصيل نظري جاهز له، ذلك لأن اقتصاد لمعرفة يعتبر كنظام مستمرة له عدة مراحل كالتبني والتحول والنضج، فهو اقتصاد حديث يقوم على أساس إنتاج المعرفة واستخدامها ونشرها واستغلال إنجازاتها واستهلاكها، أي يمكن التعبير أن اقتصاد المعرفة نمط اقتصادي متطور وحديث قائم على أساس ما ترتب عن دمج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف الفعاليات الاقتصادية،

كذلك دمج المعرفة كعامل من عوامل الإنتاج، وتبنى الاستخدام الواسع لنطاق الانترنت، كما يساهم في تدويل المعارف في ظل العولمة والمعلوماتية، ويقوم اقتصاد المعرفة بتطوير قوانينه بطريقة شاملة وموضوعية، وإن أهمية إدارة المعرفة تتمثل في كونها مؤشرا يعبر بطريقة واضحة وشاملة لفهم مساهمات إدارة المعرفة في تخطي التحديات، وإعادة الاندماج التي تساهم في التطوير والتغير لمواكبة تحديات البيئية الاقتصادية، وتعضم عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، ومن خلال التركيز على الموجودات الغير الملموسة، فهي تحسن من الموقف الاستراتيجي التي بصعب قياسه، وتظهر نتائجها على مدة طويلة، لذلك تعد إدارة المعرفة أساسا حيويا في ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي أكثر من الاقتصاد الصناعي، حيث تهدف إدارة المعرفة إلى تقديم طريقة سهلة وعملية للتعامل مع محددات اقتصاد المعرفة بطريقة نظامية، فممارسة إدارة المعرفة هي استغلال المعرفة ذاتها، والتي تعد اكبر عائق أمام النسخ السهل أو المحاكاة والتقليد، وإذا ما استطاع المنافسون فعل ذلك فإن المخططين الإستراتيجيين لتقنية المعلومات فيها يهتمون بالعمليات التي تستخدم تلك المعرفة وتعتبر كمعرفة فريدة، فالتحول من اقتصاد مصدر القيمة المضافة فيه هي الموارد الطبيعية والمالية في عالم الاقتصاد، إلى اقتصاد يقوم بنسب متزايدة على مصدر قيمة لا مادي أي المعلوماتية والمعرفة، يتطلب منهج فعال وبناء لإدارة لمعرفة ومرونة لدى المورد البشري للتكيف مع أشكال وأصناف ومهارات العمل (بلخضر، 2017، صفحة 72).

مما سبق يظهر بوضوح وجود علاقة ترابطية بين تبني منهج إدارة المعرفة والقدرة على تلبية متطلبات اقتصاد المعرفة، حيث تضع هذه الإدارة العنصر البشري في قلب عملياتها باعتباره الركيزة الأساسية للإبداع. فمن خلال ما يطرحه الأفراد من أفكار مبتكرة، تتحقق الإضافة النوعية للمعرفة، وبخلق هذه القيمة وتوفير بيئة تنظيمية محفزة، تستطيع المنظمة مواكبة التحولات المتسارعة وتحقيق التميز في عصر المعلوماتية.

إن دخول المنظمات في الاقتصاد المعرفة مرهون بكفاءة برامجها ومناهجها، وتعد إدارة المعرفة المدخل الرئيسي لاقتصاد المعرفة، الذي يقوم أساسا على العمليات الجوهرية لهذه الإدارة، والذي يتطلب مجموعة من المتطلبات أهمها (أبو عزام، 2020، الصفحات 36-37):

- الإقرار بالمعرفة والرأس المال الفكري كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودة المادية الملموسة، والاعتماد على استراتيجيات ملائمة لذلك في إدارة المعرفة؛
- وجود هياكل تنظيمية مرنة، ونماذج إدارية جديدة؛
- التركيز على مهارات والقدرات وخبرات الموارد لبشرية؛
- إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.

حيث تلعب الموجودات المعرفية الكامنة في عقول البشر دورا رئيسيا في الاقتصاد المعرفي، حيث تحتاج هذه المعرفة لإدارة فعالة لاستخراجها ومعالجتها ثم استثمارها، حيث توفر إدارة المعرفة كافة العمليات والتقنيات اللازمة لذلك والانتقال من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق، وتهدف إدارة المعرفة أيضا إلى تقديم طريقة واضحة وعملية للتعامل مع تحديات اقتصاد الحديث، فناتج إدارة المعرفة هي المعرفة ذاتها والتي تعد المورد الرئيسي الذي يقوم عليه اقتصاد المعرفة.

ومن جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تتمحور حول الموارد البشرية الموجودة في المنظمة سواء في خلق المعرفة أو تقاسمها أو تطويرها، وباعتبار أنها جزءا من المعرفة المطلوب إدارتها تكون كامنة في عقول العمال، فهذا يقودنا إلى الاعتقاد أن إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن إدارة المورد البشري في المنظمة تكتسب بذلك أهمية كبرى في إدارة المعرفة نظرا لكون العنصر البشري يكسب المنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها خاصة إذا كان ذو كفاءة وخبر، وإدارة الموارد البشرية تضم عدة أقسام متنوعة ومتخصصة للتوظيف والتدريب، والمزايا وخدمات العاملين تنظر إلى العامل على أنه مصدر الفكر ورأسمال بشري وركيزة هامة لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها، إن الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في تحقيق إدارة المعرفة يتطلب استعراض إستراتيجيات إدارة المعرفة ودوافعها من منظور الموارد البشرية، ففي المراحل الباكرة من تصميم نموذج إدارة المعرفة يحتاج الأمر إلى تحديد المعرفة المطلوب إدارتها، وما هي الحاجات التي ينبغي تلبيتها والفجوات التي يجب على المؤسسة أن تتداركها، إن تحديد مهمة المنظمة ونظرتها إلى المستقبل مع تعريفات المهام الوظيفية التي تؤمنها إدارة الموارد البشرية يساعد على تحديد ما إذا كانت المعرفة الواجب إدارتها معرفة ضمنية أم صريحة، ويجب أن توضع إستراتيجيات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وفقا لأغراض المنظمة، فإذا كانت للمنظمة مشاريع ابتكاريه فإن إستراتيجية إدارة المعرفة تركز على المعرفة الضمنية، أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فتركز على توظيف الكفاءات والمواهب، أما في حالة المعرفة الصريحة فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع إستراتيجية نشر المعرفة عن طريق التدريب التي تكفي لسد الحاجات، كما تساعد إدارة الموارد البشرية قيادة المنظمة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة وتعين أفضل وسيلة لحيازتها وتقدير المعرفة الأساسية المطلوب توفرها في العاملين، وهي التي تقيم الصلة بين إستراتيجية المنظمة ومعرفة العاملين، ولتحديد فرص عملية التوظيف والتدريب بذلك من تضييق الفجوات المعرفية ومن المساعدة على الحصول على قوة عاملة منسقة مع الخطط الإستراتيجية (قصابي، 2016، الصفحات 218-220).

يعتبر الموارد البشري من بين أهم العناصر في إدارة المعرفة، كما تعتبر عقول هذا المورد أعظم قواعد البيانات والمعلومات، مما يستلزم على إدارة الموارد البشرية في أية منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يستفيد بطريقة مباشرة من الأفراد ذوي المعرفة وأقدمهم خبرة فيها، وهو بذلك يشعر الأفراد الذين يساهمون في نشر مثل تلك المعلومات المهمة بالأهمية والاحترام، كما أنه من الضروري أن توفر المنظمة الحوافز المناسبة لذوي الكفاءة المتميزة والمعرفة التي تشجعهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، وأن تضمن استمرار تمتعهم بالاحترام بعد أن يقدموا ما لديهم من معرفة للغير، كما أن إدارة المعرفة لها دور هام آخر أثناء المراحل الأولى من توظيف إدارة المعرفة، وهو المساعدة على إنشاء ورسم معالم برنامج إدارة المعرفة، ووضع القواعد، فتساهم بذلك في خلق البيئة الأساسية التي تستعمل إدارة المعرفة.

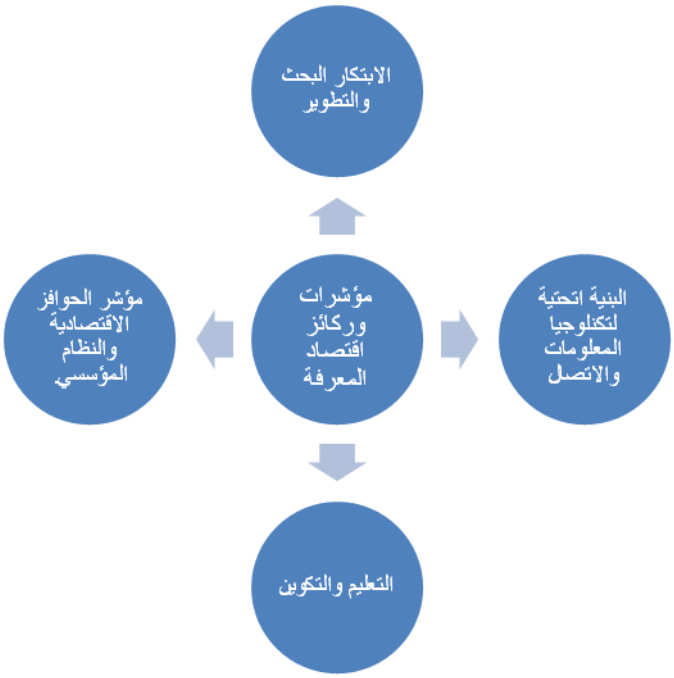
المطلب الثاني: إنعكاسات بروز اقتصاد المعرفة

إن في ظل الاقتصاديات الحديثة اصبحت المنظمات تواجه بعض التحديات التي تواجهها كونها تشكل نظاما مفتوحا، يجعل كل وظيفة إدارية داخل المنظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وينطبق الأمر على وظيفة إدارة الموارد البشرية بأنشطتها المختلفة فهي من أكثر الإدارات تأثرا وبشكل كبير ومباشر بالبيئة الخارجية كونها مسؤولة عن أهم مورد لدى المنظمة.

أولا: مؤشرات وعوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة

توجد العديد من المؤشرات تصدر عن منظمات ومؤسسات دولية و إقليمية متعلقة بقياس اقتصاد المعرفة من خلال مؤشرات تقيس مدى التقدم الحاصل في بلد ما في التوجه نحول اقتصاد المعرفة، كما تمكن تلك المؤشرات من إجراء المقارنات بين الدول لتحديد مستوى التطور الاقتصادي الذي وصلت اليه (محمود، 2020، صفحة 11)، لذك حدد البنك الدولي العديد من المؤشرات لقياس مدى تقدم الدول في اقتصاد المعرفة، حيث تعتبر منهجية البنك الدولي في إطار المعرفة بغرض التنمية منهجية حديثة في قياس المعرفة ومساعدة الدول في تحري موقعها وتقييم قدراتها في خلق اقتصاد المعرفة، من خلال مؤشر اقتصاد المعرفة، المتمثل في أربعة مؤشرات فرعية متكاملة ومتفاعلة فيما بينها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02) : مؤشرات وركائز اقتصاد المعرفة



المصدر: (محمد عطية، 2021، صفحة 45)

- مؤشرات البحث والتطوير: تعتبر بيانات البحث والتطوير من المؤشرات الأساسية للاقتصاد المعرفي، ويمثل مجموعة من النشاطات التقنية التي تسبق انتاج سلع وخدمات جديدة وتمر بعده بمراحل رغم أن مجالات تطبيقها مختلفة، ومن أهم المؤشرات الفرعية، عدد الخبراء والمختصين المساهمين في مجال البحث والتطوير، وكذا إجمالي الناشطين في مجال البحث والتطوير كنسبة من السكان، بالاظافة الى إجمالي ماتم انفاقه على البحث والتطوير كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، والمتوسط السنوي لمجمل براءات الاختراعات الممنوحة (بدران، 2020، الصفحات 12-13).
- مؤشر التعليم والتكوين: يعتبر التعليم والتكوين من أهم مؤشرات الاقتصاد المعرفي لما له من أهمية كبرى في تطوير القطاعات الاقتصادية ومن ثم زيادة معدل النمو الاقتصادي للدولة، وبالرغم من ذلك هناك نقص في مؤشرات المعرفة التي تساعد في قياسه، وقد يرجع ذلك إلى نقص الأعمال في هذا المجال، بالإضافة إلى صعوبة قياس كفاءات الأفراد مباشرة (بدران، 2020، الصفحات 12-13).
- مؤشر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي مجموعة الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها، وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم، بالإضافة إلى ظهور صناعات جديدة تعتمد على

الاتصالات ونشر ونقل المعلومات ومن أهم المؤشرات الفرعية المكونة لمؤشر التكنولوجيا والاتصالات، مقدار الاستثمار في وسائل الاتصالات (بدران، 2020، الصفحات 12-13).

- مؤشر الحوافز الاقتصادية والنظام المؤسسي: ويقصد به مدى قدرة الدول على تطبيق آليات الاقتصاد المعرفة، ويعكس هذا المؤشر مدى الاهتمام بتوافر أجهزة الحاسبات والكمبيوتر بوصف كونها أداة لتقويم القاعدة والأساس المعلوماتي، يعتمد هذا المؤشر على جملة من المكونات من أجل تفعيل دوره، منها درجة المشاركات الدولية في الاستثمار في مجال تكنلوجيا الاتصال والمعلومات.

وبمعنى آخر يقتضي الاقتصاد المعرفي الشرطين الأساسيين التاليين: إقامة بنية تحتية تكنولوجية والاستثمار في الموارد البشرية، ويمكن التمييز بينهما عل النحو التالي(بن ونيسة، 2016، صفحة 36):

- بنية تحتية لتكنولوجية الحديثة: إن انشاء بنية تحتية لتكنولوجيا الحديثة في إطار اقتصاد المعرفة يكون وفق الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كتطوير البرمجيات ودعم صناعة معدات الإعلام الآلي، وتعتبر البرمجة على أنها صناعة ابتكاريه تقوم على إعداد ورسم وتصميم، تنفيذ واختبار البرامج وكذا أنظمة التشغيل خاصة مفتوحة المصدر والذي يتكون من مجموعة أوامر وتعليمات للحاسب ليقوم بمجموعة من المهام بهدف الوصول إلى نتيجة معينة.
- النظام التعليمي: حيث تعتمد قدرة البلدان على الاستفادة من اقتصاد المعرفة على مدى السرعة التي يمكن من خلالها أن يتحول إلى اقتصاد تعليمي، حيث يكون المورد البشري والمؤسسات قادرين على إنتاج الثروة بحسب قدرتهم على التعلم والمشاركة في الإبداع، كما أنه كان ينظر للإنفاق على التكوين والتعليم على انه الاستهلاك، لكن الان يعتبر استثمارا في المورد البشري، له إسهاماته البالغ في النمو الاقتصادية، وفي ظل اقتصاد المعرفة ينظر إلى التعليم على أنه جانب جوهري تبنى فيه الطاقات البشرية التي تحتاجها اليات اقتصاد المعرفة. وفي الواقع هناك علاقة بين التعليم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فمهمة الأول إعداد عمال المعرفة الذين يقومون بتطوير هذه التكنولوجيا، والعكس حيث تقوم هذه الأخيرة بتسيير ظروف التعليم وجعله أكثر فعالية من خلال تزويد قطاعي التعليم، بما تنتجه صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- البحث والتطوير: تهتم معضم الدول بهذا المجال باعتباره مجال مخصص لإنتاج المعرفة والتقدم التكنولوجي، وأصبح البحث والتطوير في مختلف الدول من أهم جوانب التطور التكنولوجي فيها، وهذا من أجل زيادة

مستوى المعارف التكنولوجية التي تعتمد علها عملية الإبداع، وتزيد من نسبة الاستثمارات سواء المادية والبشرية، إن البحث العلمي هو انتاج المعارف والمعارف العلمية وتطبقها في شتى الميادين.

نستخلص أن بناء اقتصاد معرفي يرتكز أساسا على مجموعة مقومات تدعمه وتثبت وجوده، كاقتصاد قوي وفق مؤشراته المتمثلة في (الحوافز الاقتصادية والنظام المؤسسي، الابداع والابتكار، التعليم والتدريب، تكنولوجيات المعلومات والاتصالات)، كما أن الانتقال من اقتصاد مادي إلى اقتصاد لا مادي يعتمد على الرأسمال البشري ذو الكفاءات، ويتطلب تبني إستراتيجية الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعارف بالتركيز على التعليم والتكوين والبحث والتطوير، وظهور حدث تكنولوجي معتبر (متمثل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال)، كما يستند الاقتصاد المعرفي على عدة ركائز نذكر منها (الهادي و احمد، 2020):

- الابداع والابتكار(البحث والتطوير): وهو نظام فعال من خلال الروابط مع المؤسسات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع بمواكبة ثورة المعرفة المتنامية وكذا استيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية؛
- التعليم والتكوين: وهو من الاحتياجات الأساسية لبناء المعارف وخلق التنافسية الاقتصادية، حيث يتعين على الدول أن توفر المورد البشري الكفىء القادر على ادماج واستخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل.
- البنية التحتية المبنية على التكنولوجيا المعلومات والاتصالات: التي من شأنها تسهيل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفها مع الاحتياجات المحلية، والذي يؤدي بدوره إلى دعم النشاط الاقتصادي ودعم المشاريع على انتاج قيم مضافة عالية؛
- الحوكمة الرشيدة: والتي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الانتاجية والنمو، وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعومات والاتصال أكثر اتاحة ويسر.
- المجتمع المعرفي: وهو أحد أهم المكونات التي تمهد لإنشاء اقتصاد يعتمد على المعرفة هو وجوب تجسيد فعلي لمجتمع المعرفة، حيث يتمتع الأفراد في المجتمع المعرفي بقدر عال من المعرفة، ولا تنحصر المعرفة في الأفراد ذوي الاختصاص ونخب المجتمع فقط (بن وراث، 2022، صفحة 587).

كما أن هناك العديد من العوائق التي أسهمت في ظهور الحالات السلبية والتي أدت إلى اتساع قدره الاستفادة من الاقتصاد المعرفي أو ضعفها ذلك نتيجة لعدة أسباب منها (القاضلي و البرواري، 2022، صفحة 117):

- ضعف إمكانية البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي فيها نتيجة ضعف الاهتمام في البحوث العلمية والتكنولوجيا النظرية منها والعلمية وضعف الاتفاق عليه؛
- عدم توفر البيئة الاجتماعية المناسبة والمشجعة لتوليد التقنيات المتقدمة واستخدامها بكفاءة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توظيفا ترفيهيا استهلاكيا لا توظيفا تنمويا؛
- هجرة الأدمغة (العقول) والكفاءات والمهارات: إذ تمثل هذه الهجرة نزيفا الأصلي خسائر اقتصادية ومهارات وكفاءات كبيرة، لأن اقتصاد المعرفة يقوم على أسس رأس لمال البشري وهو مهدد بشكل مباشر من حيث ظاهره هجرة الأدمغة وخاصة المتخصصة في مجال تكنولوجيا، وهو بذلك سوف يواجه في حد ذاته تحديا صعبا يتعلق بإمكانية استرجاع تلك العقول المهاجرة والحفاظ على العقول التي لم تهاجر وذلك عن طريق توفير الظروف الملائمة التي تهيئ لهذه الطاقات البينية الملائمة للإبداع والابتكار.

ثانيا: أثر ظهور اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية.

إن الوتيرة التي يتغير بها الاقتصاد أدت الى ظهور الاقتصاد الجديد، حيث تواجه المنظمات المعاصرة عدة تحديات والتي تفرضها بيئة العمل غير المستقرة كونها تشكل نظاما مفتوحا، والتي تجعل كل وظيفة إدارية ضمنها تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، ووظيفة إدارة الموارد البشرية بأنشطتها المختلفة من أكثر الإدارات تأثرا وبشكل كبير ومباشر بالبيئة الخارجية ذلك أنها تعنى بأهم مورد لدى المنظمة، وهذا ما يدفعها إلى التعرف على متغيراتها والقوى الفاعلة فيها والمساهمة في إعداد خطط استراتيجية واسعة للمنظمة وتبنى سياسات تطويرية تساعد على التنبؤ بمختلف المتغيرات التي تؤثر على إدارتها، فكانت التحديات التي أثرت على إدارة الموارد البشرية، انعكاسات تمثلت في ظهور ممارسات نذكر منها (بلخضر، 2017، صفحة 29):

- التنوع في مزيج القوى العاملة: كانت وظيفة الموارد البشرية تتميز بالبساطة والسهولة فكانت معظم الموارد البشرية من الرجال، لكن نتيجة تطور قوانين العمل صارت تركيبة الموارد البشرية تتكون من كل فئات المجتمع حيث زادت نسبة كبار وصغار السن الملتحقين بالقوى العاملة، كما ارتفعت نسبة العنصر النسوي

العامل مقارنة بالرجل، وإذا تمعنا في هذا التنوع في مزيج القوى العاملة فستؤدي هذه الاختلافات إلى اختلاف مستوى المهارات التي ستتطلب المزيد من التكوين والتنمية، (رواية، 2005، صفحة 16)، واستثمار في رأس المال البشري والفئة المتميزة منه بصفة أخص يضمن تحقيق نجاح وبقاء وتميز منظمة الأعمال في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، وهذا ما يتضح في النموذج الجديد لرأس المال البشري الذي يبين التحولات في تركيبة عناصره الرئيسية، نتيجة للتحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي (عبد الصمد، 2020، الصفحات 44-55).

- تمكين العاملين: التمكين هو أحد الأسس والمبادئ التي يقوم عليها تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، ويمكن أن نعرف التمكين على أنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج، والذي يقتضي تدريب العاملين على كل شكل من أشكال التمكين بطريقة صحيحة (فاتن، 2001، صفحة 95).

- تغير المتطلبات المهارية: لم تعد المهارات الفنية هي النوعية الوحيدة للمهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد في مجال العمل الآن، فاختلفت نوعية المهارات التي يتم التركيز عليها فأصبحت متطلبات الجودة العالية هي محور اهتمام المنظمات، وبالتالي أي شح في المهارات سيؤثر على متطلبات الجودة، لذا لابد من تضافر الجهود بين المنظمة وإدارة لموارد البشرية بالاهتمام بموضوع رفع وتنمية مهارات وكفاءات العمال، وهذا بتبني برامج وسياسات تنموية جديدة في التعليم والتكوين والتدريب للتماشي مع المتطلبات الحالية للعمل. (رواية، 2005، صفحة 18)

- التغير التكنولوجي والهيكلي: من المتوقع أن يؤدي التطور التكنولوجي المتسارع إلى وجود ثغرات في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات المطلوبة لأداء الأعمال، وهذا عائد إلى حالة عدم التوازن بين المتطلبات الفنية المرتبطة بالابتكار التكنولوجي وبين قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع هذا التغير السريع (رواية، 2005، صفحة 453).

وتتمثل أهم التغيرات على بيئة المنظمة خاصة الداخلية منها فيما يلي (McLagan & Patricia, 1999, p. 20):

-أصبحت عملية صنع القرار والرقابة تؤدي إلى إعاقة الجهود وأن الأسلوب القديم قد فقد مصداقيته؛

-اعدد الخرائط التنظيمية التي كان يتم عملها بنجاح مرة واحدة أصبح شيئا غير مقبول لأن فرق العمل قد تبنوا منهجا وأساليبا حديثة وذلك من أجل القيام بأداء العمل الحقيقي؛

-تم إهمال العاملين الذين لديهم مهارات جيدة في إتباع الأوامر والعمل على استمرار الأداء بالشكل المطلوب، وحل محلهم من لهم القدرة على التعلم وإعادة تشكيل الموقف؛

-نتج اثر هذه التغيرات تغير آخر، فقد قامت المنظمات بتخفيض عدد المديرين وكان ذلك نتيجة العمالة المعرفية؛

-أصبح من الشائع أن نجد فرق العمل التي تدار ذاتيا، إدارة التطوير الذاتي وإدارة الأفراد الذاتية مما أدى إلى تقليص نسبة المشرفين إلى النصف وفي بعض الأحيان إلى الخمس، إضافة إلى تغير دور المدير من القيادة والإشراف إلى المدعم والمعين على الأداء؛

-أصبح الهيكل التنظيمي التقليدي فكرا لا يتماشى مع الواقع وأصبح الاتحاد هو تبسيط العمل وجعله أكثر كفاءة، فالهياكل الحديثة تعتمد على كثرة فرق العمل؛

- التحول من التنظيم الرأسي إلى الأفقي مما يستدعي التفويض والاعتماد على المستويات الإدارية الدنيا.

المطلب الثالث: التحديات والمتطلبات للتحول والاندماج في ظل اقتصاد المعرفة

إن في ظل اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الجديد أصبح تحسين أداء المورد البشري تحديا لا مفر منه، حيث اهتم الباحثون والمختصون في مجال إدارة الأعمال بتحليلها ودراستها من حيث المتطلبات والتحديات.

أولا: متطلبات أساسية للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة

إن التحولات التي شهدها الاقتصاد العالمي والتي كان لها تأثير كبير على إدارة الأعمال، خاصة مع دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنموذج الإنتاج وازدياد دور المعرفة في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال، مما جعلها تأخذ سمات وخصائص جديدة لم تكن في الحقب الاقتصادية السابقة التي مر بها محيط منظمات الأعمال، يمكننا أن نبين بعض السمات التي ميزت منظمات الأعمال المعاصرة لاقتصاد المعرفة (بركاتي، 2015، الصفحات 29-30):

- التحول في منظمات الأعمال: حيث كانت قديما المنظمات مركزية أو هرمية، غير مرنة لكن اليوم ومع ظهور التكنولوجيات الحديثة والتحول إلى اقتصاد المعرفة فقد ظهر شكل جديد لمنظمات الأعمال تتميز (بالمرونة، اللامركزية، العمل بروح الفريق المتعاون، إمكانية تفويض السلطات).
- ظهور ما يعرف بالمنظمات الرقمية: وهي عبارة عن المنظمة التي تدير عملياتها وعلاقاتها مع المستهلكين والموردين والموزعين الكترونيا.
- شكل العام للمنظمة: فقد تطور شكل المنظمة المعاصرة بشكل كبير عما كانت عليه فظهرت عدة أشكال منها:

✓ المنظمة كنظام مفتوح: ونقصد هنا أن المنظمة تعتبر نظام مفتوح ومتعدد الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاساتها على المنظمة، وتقوم على فلسفة بسيطة وعملية في نفس الوقت، وهي أن كل فرد في المنظمة، يمكن أن يكون له دور ايجابي في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أرباحها ودعم مركزها المالي والتنافسي.

✓ المنظمة كشبكة: نتيجة للابتكارات التكنولوجية والخبرات المتزايدة للعاملين، لم تعد الهياكل الهرمية البيروقراطية فعالة، بدلا من ذلك نجد شبكات من الخبراء غير مرتبطة هيكليا ولكنها مرتبطة تكنولوجيا، حيث تعمل التصميمات التنظيمية على تحقيق التكامل في مثل هذه الشبكات للربط بين المشاركة المتحررة، وتسعى إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المنظمة والمحافظة على العلاقة بينهم وبذلك يكون هيكلها التنظيمي اقل تعقيدا وتخصصا وأكثر مرونة من الهياكل.

✓ المنظمة المتعلمة: في ظل المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال والمبنية على الكفاءات، وباعتبار المعرفة هي أساس خلق الثروة، سعت منظمات الأعمال إلى اكتساب المعرفة واستخدامها بشكل فعال، إن التغييرات الضخمة في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، كل ذلك ساهم في تأكيد الحاجة إلى ضرورة وجود نوع جديد من المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه.

- الاهتمام بالمورد البشري: من سمات منظمات الأعمال المعاصرة اقتناعها العميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية أو ما يعرف بالرأس مال البشري والرأس مال الفكري، القادر والراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره وتحمل مسؤولياته، مما يترتب عنه فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.

- الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة: يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات التي افرزها اقتصاد المعرفة، حيث ازداد الاهتمام بالجودة من طرف منظمات الأعمال وطرحت أفكار كثيرة في نطاقها حتى تشكل مدخلا شمولي فكري ومنهجي في إدارتها سمي إدارة الجودة الشاملة، حيث يشير هذا المدخل إلى بناء الجودة في جميع مراحل العمليات.

ثانيا: أهم التوجهات نحو اقتصاد المعرفة.

لعل توجه الدول نحو امتلاك ناصية العلم والمعرفة ليس بالشيء الجديد، وإنما الجديد وضع الخطط الوطنية المتكاملة ذات البرامج الزمنية والأهداف المحددة فقد بدأ السباق بين الدول لتقليص الفجوة المعرفية منذ الربع الأخير من القرن الماضي على النحو التالي (دريوش، 2022، صفحة 288):

بدأت اليابان في عام 1971 بوضع خطة لتصور المجتمع الياباني بحلول عام 2000، وذلك بانشاء معهد تطوير استخدامات الحاسبات في اليابان الدولية، جاء بعنوان "خطة لمجتمع معلوماتي هدف وطني لعام 2000"، وقد حددت هذه الخطة أنه بحلول عام 2000 يجب أن يعتمد الاقتصاد الياباني على المعلوماتية، كما نشرت بريطانيا خطتها الوطنية في عام 1982 ضمن وثيقة بعنوان " منهج لتقنية معلوماتية متقدمة"، بهدف الرد على مشروع اليابان الطمح لإنتاج الجيل الخامس من الحاسبات الذي قد يهدد صناعة المعلومات البريطانية وقدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية. ولعل بداية اقامة مناطق متخصصة في التركيز على التطبيقات العلمية والمعرفية كانت في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تجربة إقامة حاضنات الأعمال منذ عام 1959، أما في فرنسا التي تعد تجربها من أقدم التجارب في دول الاتحاد الأوربي والتي تعود إلى منتصف الثمانينيات فقد أنشئت فها قرابة 200 حاضنة مع نهاية القرن الماضي.

إن التجارب التي مرت بها بعض من الدول المتقدمة والنامية في التوجه نحو اقتصاد المعرفة كانت غنية، مما يفتح المجال أمام المزيد من البحوث والمقالات المتخصصة عن تجربة كل دولة، وعن الخطط التي تم السير علها للارتقاء على مدارج العلم والمعرفة، في حين أن التوجة نحو اقتصاد المعرفة في المنطقة العربية عموما، يعاني من فجوة تفصلها عن الاقتصاد وقوى السوق والتطورات المعرفية والتقنيات الصناعية، والتي تشكل العناصر الحيوية لبناء تنمية عصرية ونهضوية شاملة حيث (أبو عزام، 2020، الصفحات 107-110):

تعد السعودية ومصر من أوائل الدول العربية التي حاولت وضع خطط وطنية متكاملة تهدف إلى امتلاك العلم والمعرفة، وذلك بالاستفادة من تقنيات المعلومات، ففي عام 1990 عقد المؤتمر الوطني الثاني

عشر للحاسب الألي في جامعة الملك سعود، واختير الموضوع الرئيسي للمؤتمر بعنوان "التخطيط للمجتمع المعلوماتي" عرض فيه العديد من الدراسات والبحوث التي تبرز الخطط والتصورات المستقبلية، وفي مصر بذلت العديد من الجهود في ذلك الاتجاه نتج عنها وضع الإطار العام للخطة القومية للمعومات في مصر الذي عرض ونوقش، وكان الانطلاقة للتوجه الجدي للدول العربية نحو الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات من خلال التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية والوطنية. وهوما تعهد به ممثلوا شعوب العالم في مرحلة تونس من القمة عام 2005 بالالتزام ببناء مجتمع المعلومات الذي يتسنى فيه النفاذ للمعلومات والمعارف للجميع، واستعمالها وتبادلها، والعمل على متابعة سد الفجوة الرقمية بين الدول، أما على مستوى المنظمات العربية فقد حددت قرارات القمم العربية ومؤتمرات وزراء الاتصالات العرب الاستراتيجية العربية العامة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وبناء مجتمع المعلومات، كما تدعم المنظمات الإقليمية التوجهات العربية مثل مجلس التعاون الخليجي الذي أقام مؤتمر الصناعات المعرفية وتقنيات النانو عام 2008 في الدوحة، جرت فيه مناقشة الصناعات المعرفية في دول مجلس التعاون الخليجي والتحديات المستقبلية والخطط الاستراتيجية للصناعات المعرفية واستخدامات تقنية النانو، وتحديد خطة استراتيجية لدول مجلس التعاون الخليجي بهدف نشر الصناعات المعرفية فيها. وفي إطار السعي الاستراتيجي لحكومة دبي للدخول في مجال الصناعات المعرفية، أنشأة مدينة دبي للإنترنت، هذا فضلا عن تجربة تونس والجزائر والمغرب والبحرين وعمان التي قطعت شوطا متقدما على هذا الصعيد.

المبحث الثاني: المراجعة الأدبية والتأطير النظري لادارة الكفاءات

أدى التطور الذي شهده علم الإدارة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في السنوات الأخيرة إلى استحداث مفاهيم ومصطلحات ومداخل إدارية وتنظيمية جديدة في هذا المجال، ومن أهم هذه المفاهيم الجديدة إدارة الكفاءات، في حين تفتقر الكثير من المنظمات إلى ثقافة الاهتمام بالكفاءات،حيث يشير الواقع الحالي إلى ضعف الاهتمام بالكفاءات، مع بيان أهميتها وأثرها في الرقي بالمنظمات، لذا كان من الضروري على كل المنظمات أن تسعى إلى امتلاك نظام إداري يساعدها على البقاء والاستمرار، وذلك من خلال التكيف مع بيئة العمل الجديدة، ومتغيرات العولمة، وحدة التنافسية في عالم سريع ومتغير، ويتجسد هذا النظام الإداري في إدارة الكفاءات، وتحمل إدارة الكفاءات مسؤولية أكبر من منظور استراتيجي، وتهدف إلى حسن استثمار الكفاءات، من خلال الاستقطاب، والتنمية المستمرة للمورد البشري، والقيادة الواعية لمهاراتهم وأنشطتهم

ودوافعهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بدرجة عالية من التميز (حزام الشعراني، 2018، صفحة 10).

تماشيا مع التغيرات الهامة والسريعة التي طالت المنظمات والموارد البشرية على حد سواء، ظهرت الحاجة إلى وجود مقاربة فعالة لإدارة الموارد البشرية، فقد أصبح لزاما على المنظمة توقع وتحديد احتياجاتها المستقبلية وإعداد الهياكل التنظيمية وكفاءات الموارد البشرية اللازمة لمواجهة المتطلبات الجديدة لضمان قدرتها التنافسية، وبالتركيز على اسلوب إدارة الكفاءات فإننا نسلط الضوء على كفاءات الموارد البشرية فقط، وبالضبط سنركز عن إدارة الكفاءات كمنهج من مناهج إدارة الموارد البشرية، والتركيز على البعد الاستراتيجي لهذا التوجه والذي يعتبر مصدرا للتميز (أبو قاسم، 2013، صفحة 157).

المطلب الأول: جوهر وماهية الكفاءات

إن الكفاءة مفهوم واسع قد يعني المجال الكلي للمنظمة، أي يطلق هذا المفهوم على عدة جهات، فكفاءة المنظمة تختلف عن كفاءة الفرد وكفاءة الآلات، إذ كل مفهوم له معناه الخاص به، ففي الوقت الراهن لا ندير مستخدمين أو أفراد ولكن كفاءات، كما لا نبحث عن مرشحين لشغل المناصب بل عن كفاءات (بورايب، 2015، صفحة 70).

أولا: مفهوم الكفاءات

إن لموضوع الكفاءات مكانة هامة في التفكير العلمي والاقتصادي، بحيث يشكل هذا التفكير جزء من ظهور صيغ جديدة للتنظيم والأداء، تلعب فيها الكفاءات والمعرفة بشكل عام دورا مهما (حيواني، 2020، صفحة 27).حيث تعتبر الكفاءات فيه اللبنة الأساسية لتحليل المنظمة باعتبارها كمخزن للمعارف والكفاءات، وكفضاء لتكوين المعارف وتنفيذها وحفظها ونشرها وتطويرها (Weinstein & Azoulay, 2000, p. 119).

فمهما عرفة على أنها قدرة على حل المشاكل أو مهارة عملية، فإن الكفاءة هي ذالك التوافق في السلوك المتوقع مع حالة معينة، يتطلب التعامل معها امتلاك الافراد لمجموعة من المعارف النظرية والعملية أو التي يتم اكتسابها من الخبرة، وهذا راجع لتفاعلها المنطقي مع إستراتيجية المعرفة والعمل وفقأ لممارسات محددة؛ وبالتالي يتم بناء الكفاءة عند التقاء المعرفة الصريحة والضمنية وتطبيقها على ظروف معينة وفق القوانين العامة. (حيواني، 2020، صفحة 28)، كما يعرف "mintzberg" الكفاءة بأنها القدرة على اختيار الطريق الذي

يحقق أفضل نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، بمعنى آخر الكفاءة هي الوصول إلى أي هدف تسعى إليه المنظمة (كوديك، 2022)،كما يمكن القول أن الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمعارف العملية والمعارف السلوكية في بيئة محيط الاعمال وفق وظيفة معينة لغرض تحقيق الأهداف المسطرة (زروقي، 2020)، كما يعرف " Boterf" الكفاءة على أنها تعبئة أو تنشيط العديد من المعارف في وضعية وسياق معين (Gilbert, 2005, p. 75)، كما يمكن تعريف الكفاءة على المستوى الفردي حسب "Meschi" بأنها مجموعة المعارف، القدرات والإرادة المهنية. كما يتمثل مفهوم الكفاءة في قدرة الموارد البشرية على تعبئة وتوليف الموارد (المعارف، المهارات والسلوكيات)، من أجل تنفيذ نشاط أو سيرورة عمل معينة (Gilbert, 2005, p. 76)، أما بالنسبة للكفاءة المهنية هي توليفة من المعارف والخبرات والسلوكيات والمهارات يتم توظيفها في سياق معين، وتتم ملاحظتها عند ممارستها في وضعية مهنية ما، ويتم التصديق عليها، وبالتالي على المنظمة تحديدها، وتطويرها وتعديلها (Pesqueux, 2005, p. 09).

كما تعتبر كفاءات المورد البشري تركيبة من القدرات والإمكانيات التي تمكن الفرد من توظيف وتحريك امكانياته في إنجاز مهمة محددة مسبقا، حيث توضح الكفاءات في شكل معارف ومهارات وسلوكيات في مجال معين يعطي للمنظمة قيمة مضافة وتمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية بما يحقق لها الارتقاء والتميز، ويمكن تحديد جملة من الخصائص والأبعاد للكفاءات البشرية تميزها عن غيرها، وهي كما يلي (Barkatoolah, 2000, p. 29):

- الكفاءة لها علاقة باالفرد أي هي ملك الفرد وليس المنظمة؛
- الكفاءة تهدف لغاية معينة وهي تنظيم للمعارف والمهارات؛
- للكفاءة علاقة مباشرة بالتحفيز.

بالإضافة الى أن الأفراد ذوي الكفاءات العالية يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد من أهمها (جاد الرب، 2013، الصفحات 506-508):

- تحتاج درجة عالية من التحليل والفهم والادراك؛
- القدرة على حل المشكلات، ومعرفة التصرف؛
- سرعة الإدراك والفهم ومرونة اتخاذ القرارات؛
- لهم قدرات عالية على تحمل المسؤولية؛
- حب المخاطرة في البحث والتطوير والابتكار والاختراع؛

انطلاقا مما سبق نستخلص أنّ الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمعارف العملية والمعارف السلوكية توظف لانجاز مجموعة من الأهداف وفق سياق معين من أجل الوصول إلى ما تسعى إليه المنظمة.

ثانيا: الكفاءات في الفكر الإداري

لقد تغير الفكر الإداري عبر العصور ابتدأ من النظرة البسيطة للفرد ثم النظرة التي يغلب عليها الجانب الفكري والمعرفي في النظريات الحديثة، إذ تركز هذه النظريات على مجموعة من المسلمات، والتي كرسها عدد من العلماء لإبراز كيفية تقديرهم للكفاءة من خلال التطرق لنظريات والتي تتمثل في:

– الكفاءات في ظل النظريات الكلاسيكية:

لطالما كانت اهتمامات (Frederick Taylor) مدخل الإدارة العلمية هي البحث عن كيفية زيادة الإنتاجية من خلال تدريب العمال وفق أسلوب علمي لإتقان نشاطاتهم وزيادة قدراتهم بهدف الوصول إلى أنسب طريقة للأداء الفعال، وأكد على مفهوم تقسيم العمل وأهميته كطريقة عمل فعالة، إذ يرمي الى أن زيادة كفاءة الأفراد تتحقق من خلال تخصيص وتقسيم العمل،حيث حاول (Taylor) ربط كفاءة العامل مع مدى انضباطه بطريقة المثلى لإنجاز عمله (تيمزار، 2021، الصفحات 42-43)،كما انه يعرف الإدارة على أنها معرفة كل ماله علاقة بالمورد البشري أن يعمله، ثم تليها مرحلة التأكد من قيامه بالعمل المطلوب بأنجع طريقة ممكنة، حيث حدد كفاءة العامل بانضباطه من جههة وكذا بالطريقة المثلى لإنجاز عمله التي حددت من قبل المسؤولين (أبو قحف، 2002، صفحة 41).

في نفس الوقت الذي ظهر فيه (Taylor) بأفكاره اقترح (Henri Fayol) مدخل مبادئ الإدارة حيث اهتم بالتنظيم الإداري، فجزء المنظمة لعدة وظائف، واهتم بالوظيفة الإدارية وذلك بوصفها الممارسات الإدارية الناجحة للمسؤولين، ومنه حدد العمليات الأساسية لهم وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، المراقبة والقيادة، (الصرن، 2004، صفحة 60)، وقد حدد (Fayol) لكل وظيفة مهام معينة، ولكل منها مجموعة من الصفات والمعارف، ويجب ان تتوفر لدى المدير، وبهذا يظهر انه ركز على كفاءة المديرين والمسؤولين، لأنه هو المسؤول على العاملين (العتيبي، 2005، صفحة 26).

كما نجد أن أول من استعمل مصطلح كفاءة بالنسبة للأفراد هو (Max Weber) مدخل النظرية البيروقراطية، وذلك عندما ربط المنصب بمدى كفاءة الفرد الفنية، لقد وضع (Weber) أسس عملية وتطبيقية

للإدارة لتحقيق الأعلى مستوى من الفعالية، ونجد أن هذه النظرية تهتم بالتكوين ودوره في رفع مستوى مهارات الأفراد وتحسين أدائهم الفعلي لتحقيق اعلى مستوى من الفعالية (الصرن، 2004، صفحة 45).

يتبين لنا مما سبق أن المداخل الكلاسيكية تعاملت مع العنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة، حيث أن جميع نظريات هذا التوجه اتفقت على ضرورة تكوين الفرد للقيام بمهامه تبعا للطريقة التي تحدد له، وبالأسلوب المحدد هو ما يقود إلى الكفاءة في العمل.

– الكفاءات في مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي:

في حين جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية وكذا المدخل السلوكي بالرد على المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري وعدم الاهتمام به، إذ ركزت هذه المدرسة على تحليل سلوك الفرد والجماعات، حيث أن التجارب التي قام بها *(Elton Mayo)* كانت انطلاقة حركة العلاقات الإنسانية، إذ وجهت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وبهذا نجد أن *(Mayo)* ركز على أهمية العلاقات بين الرؤساء والعمال، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الفرد، ووضح أن مهمة الإشراف تتطلب مهارات وتستدعي إخضاع المشرفين لدورات تكوينية تتعلق بأساليب وطرق الإشراف، وبهذا نجد أن كفاءة العمال مرتبطة حتما بكفاءة المشرفين (تيمزار، 2021، صفحة 45).

كما أن نظرت المدخل السلوكي إلى الفرد كونه اجتماعي، فهذا المدخل يركز على طبيعة العمل الذي يقوم بها الفرد، ومدى استغلاله الفرد لمهاراته، وبهذا يمكن القول أن هذا الفكر اهتم بمعرفة الطرق والاساليب التي يمكن من خلالها التأثير على مستوى أداء الفرد والتحكم في سلوكه، ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية الحاجات ل (*Abraham Maslow*) حيث كان يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف الذات، وقد توصلت هذه النظرية إلى أن الحاجة للإنجاز والاحترام ترتفع مع الوقت، كما ربط الأداء المتميز بالترقية وزيادة الرواتب، وهكذا أرسى (*Maslow*) دعائم توجهات تولي اهتماما للفرد وقدراته التي لها دور في البناء التنظيمي، ولا تركز على الحاجاته الاجتماعية فقط وإنما كذلك المعرفية، وبالتالي فهي تراهن على الاستثمار البشري (تيمزار، 2021، الصفحات 46-47).

كما نجد نظرية الفلسفة الإدارية والكفاءات البشرية التي تعود ل (*Douglas* McGregor)، والتي سماها بنظرية × و y، التي اعتبرت أن العامل يتأثر بشكل تدريجي مع مرور الوقت باراء الآخرين، فتتماشى

تصرفاته مع توقعاتهم، ويتصرف الأفراد مع مرور الوقت بروح الجماعة والمشاركة الفاعلة مع توقعات مديرهم (الصرن، 2004، صفحة 286).

كما ركزت أبحاث (Frederick Herzberg) ضمن نظرية العاملين أن هناك محددات العمل، وهي العوامل التي تشرح مضمون المهام في العمل، وأهم عوامل الدافعية بالنسبة له تتمثل في الحاجة للشعور بالإنجاز، وقد بين (Herzberg) أن وجود العوامل الدافعة هو الموجه لتحسين الإنتاج، والدافع الأول لمزيد من العمل وإطلاق قدرات وكفاءات العاملين(الصرن، 2004، صفحة 287).

وبالنظر إلى ما سبق نجد أنها قد شملت أهم المتغيرات ذات العلاقة بالمورد البشري، حيث أن الفرد يبرز كفاءاته من خلال أداء عمله وإحداث التغير، أين تبلورت النظرة في اعتباره قوة فكرية وإمكانية الاستثمار فيه.

كما يعتبر مدخل النظم أن المنظمة هي نظام، وترى هذا الأخير على أنه توليفة من الأنظمة الفرعية أو الممارسات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتقديم الأداء الفعال للنظام ككل، وتنظر هذه النظرية لإدارة الموارد البشرية على أنها نظام من بين هذه الأنظمة الموجودة في المنظمة، وهي كذلك تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض (Belanger, 1979, p. 14)،

كما يرى مدخل النظرية الموقفية أن المنظمة نظام مفتوح لا يتبع قوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ويقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية التي تواجه المنظمة (الشماع، 2004، صفحة 52)، سعى هذا التوجه لاكتشاف ما إذا كان التكيف بين الوظيفة والمنظمة والنمط الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين والرفع من كفاءتهم في العمل، إذ يخلق عنده ذلك الإحساس بالكفاءة والشعور بالثقة ويحفزه ذلك على الأداء المتفوق (الصرن، 2004، صفحة 50).

ومع ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بتحسين الجودة، وهو ما تزامن مع ظهور أفكار تتعلق بسلسلة القيمة والأداء المتميز، مما أدى إلى توسع دائرة الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد، سواء جودة المنتجات، الخدمات أو جودة المورد البشري، حيث أن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال أدائه المتميز ومبادرته وتحمل مسؤوليته دون الحاجة لتعليمات محددة ترسم كل تفاصيل مهامه (الصرن، 2004، صفحة 51).

أظهرت نظرية رأس المال البشري أن كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه، وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع، حيث تم حصر رأسمال البشري في ثلاثة مكونات أساسية وهي: الكفاءات، الخبرات، والمعارف، وهذا المدخل يعتبر الأفراد المنشط لكل أنواع الأصول الموجودة

في المنظمة، فهو يتفاعل معها بتوظيف المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها، ووفقا لهذا فعلى المنظمة أن تهتم بهذا الرأسمال من خلال حسن إدارته وتنميته (الصرن، 2004، صفحة 51).

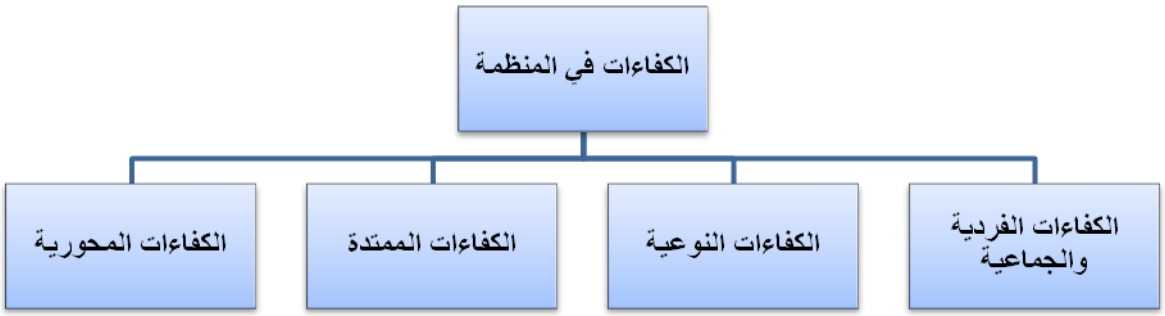
قادت الأبحاث حول الإدارات والمنظمات إلى ظهور مدخل التحليل الاستراتيجي، والذي اعتبر أن سير التنظيم يتمركز حول استراتيجيات متعددة ومختلفة، كما أن لكل فرد أو جماعة إستراتيجية خاصة به، وبالتفاعل بينهم يمكن الوصول إلى أهداف كل من التنظيم والأفراد، (مداس، 2002، صفحة 34) فهذا المدخل يركز على توجيه أهداف الفرد والمنظمة لتحقيق أهدافها، وأن لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به بفضل قدراته ومؤهلاته من خلال كفاءة الفرد أو الجماعة في العمل (الصرن، 2004، الصفحات 51-52).

كل هذه المداخل دفعت الإدارة الحديثة إلى النظر للفرد بكل مقوماته كمورد مستقل وفاعل في وسطه وصانع إلى حد ما لمصير، شخص يفرض على الآخرين احترامه واحترام الالتزامات المبرمة معه.

ثالثا:أنواع وأبعاد الكفاءات

تتعدد الكفاءات بتعدد حاجات المنظمة فهي ليست ثابتة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور ونمو المنظمة الذي تتكون فيه، ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الكفاءات كالتالي (البركاني، 2015، صفحة 21):

الشكل رقم (01-03): أنواع الكفاءات



المصدر: (البركاني، 2014-2015، صفحة 22)

- **الكفاءة الفردية والجماعية**: الكفاءة الفردية تدل على المهارات العملية المقبولة في الوسط المهني عبر أساليب عديدة الفنية منها والتقنية كالتجارب المهنية، أما الكفاءة الجماعية فهي تحدد قوة المنظمة أو ضعفها في مجال تنافسية المنظمات، ومصدر تقييمها .

- **الكفاءة النوعية:** هي كفاءة لها علاقة بالمجال المعرفي أو المهاري، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار مخصص داخل المنظمة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة لها علاقة بنوع المهام الموكلة إليهم.
- **الكفاءة الممتدة:** وهي التي يمتد مجال استخدامها وتوظيفها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات والوضعيات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.
- **الكفاءات المحورية:** هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات، وتعتبر عن الكفاءة الإستراتيجية وهي قدرات المنظمة مضروبة في الموارد، وبتعبير آخر الكفاءات المحورية تعني المهارات الناتجة عن التفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المنظمة، الأمر الذي يتيح تنميتها وتراكمها ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرتبط إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات كون بقاء المنظمة واستمرارها وازدهارها مرهون بها (لعمراني، 2019، صفحة 14).

إن الكفاءة بمفهومها الحديث لا تتضمن قدرة واحدة بل هي مجموعة من القدرات المرتبطة مع بعضها البعض، إذ أن هنالك جوانب كامنة في الكفاءة يستدل عليها من الآثار السلوكية التي تؤدي إليها والتي يمكن ملاحظتها من خلال الأداء العالي للفرد عن طريق تحقيق الأهداف والعلاقات الاجتماعية والتكيف مع شروط البيئة الجديدة أو سياق مهني جديد، وتتمثل احد طرق قياس أو الاستشهاد على كفاءة فرد ما في مشاهدتها فهي توليفة لمجموعة من العناصر المختلفة التي تقود إلى النجاح وتحقيق مجموعة من النتائج الهامة، وتتكون الكفاءة من مجموعة من العناصر، وهي ما يمتلكه الفرد من معلومات وخبرات في مجال معين وكيفية الحصول على هذه المعلومات واستخدامها وتوظيفها والاستفادة منها في مجال معين من خلال الدراسة والتجربة للوصول للأهداف المنشودة إذ يمكن وصف المعرفة بأنها (حميد العكيدي و خضر الخياط، 2022، الصفحات 198-200):

- ✓ **المعارف نظرية:** إن ممارسة أي وظيفة تحتاج الى مجموعة من المعارف النظرية والتطبيقية حول هذا النشاط، فالكفاءة لا تتوقف على المعرفة النظرية فقط بل القدرة على استخدام هذه المعرفة وتوظيفها في مجال معين والتي تزيد من أداء الفرد.

✓ **المعرفة الخاصة:** والتي يكتسبها الفرد من خلال مجال عمل، أي إنها معارف تابعة لسياق مهني معين، فهي مكتسبة أساسا من خلال الخبرة والمسار المهني، فهي تعتبر الممارسات التي يقوم بها الأفراد مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة والتي تحتاجها المنظمة لضمان الأداء الفعال وهي قابله للتنمية والتطوير وللتغيير المستمر ونتمثل في القدرة على تنفيذ المهام والعمل بشكل ملموس وفقا لأهداف محدده مسبقا، وتجمع المهارة بين مفهوم المعرفة والتطبيق ووضعهم موضع التنفيذ لتحقيق هدف محدد والمهارة تكتسب عن طريق الممارسة، وتصنف إلى:

- مهارات (فكرية وعقلية): وهي مهارة تعمل على تحليل المواقف الصعبة وتحديد المشكلة وكيفية الخروج منها بوضع حلول وبدائل عديدة لها، وتحليل هذه البدائل وتقييمها لتحديد أنسبها وهي مرتبطة بعملية صنع واتخاذ القرارات السليمة.
- مهارات (التعامل): وهي قدرة العمل مع الآخرين وفهمهم وتحفيزهم.

✓ **المعارف السلوكية أو الموقفية:** التي تفسر كيفية تعامل الفرد مع الوضعيات والأفراد والمشكلات، فهي مجموع المواقف والمميزات الشخصية التي ترتبط بالفرد والمطلوبة عند ممارسة نشاط معين فهي مجموعة الصفات الشخصية كالدقة والترتيب وروح المبادرة التعاون مع الآخرين وردود الفعل في بعض المواقف، إذ يخضع السلوك الإنساني لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هي :

- السبب: بمعنى أن أي مظهر من مظاهر السلوك الإنساني لابد له من سبب يؤدي إلى إثارة السلوك ونشأته.
- الدافع: بالإضافة إلى السبب فهناك دائما دافع وهو مجموع المحركات الداخلية التي تحدد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه.
- الهدف: وأخيرا فالهدف يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك، أي النتيجة المرغوب الوصول إليها من ورائه.

كما يمكن أن نميز ثلاثة أبعاد للكفاءة وفقا لعناصرها كآلاتي (Durand, 2006, pp. 278-279) :

- بناء ونشر إستراتيجية داخل المنظمة (وهو بعد يرتبط بمحور المعارف)، وقد عرفة المعارف على أنها مجموعة من المعلومات المهيكلة والمدمجة في محددات مرجعية تسمح للمنظمة بتسيير أنشطتها والعمل بها في سياق محدد.

– المهارات وفق التنظيم أبعاده من خلال الهيكل التنظيمي والعمليات (وهو بعد يرتبط إلى حد ما بمحور المهارات)، فقد عرفة المهارات على أنها القدرة على التصرف بطريقة محددة وملموسة وفق لعملية أو أهداف محددة مسبقا.

– التعبئة، أي العمل على اساليب الإقناع والتدريب لإعطاء جميع الافراد إرادة مشتركة للتقدم في نفس المنحى (وهو بعد يرتبط أكثر بمحور السلوكيات)، وقد عرفة السلوكيات على أنها هي الجانب الأساسي من امكانية المورد البشري على إنجاز أي مهام، فهي تعتبر الجانب الأساسي من كفاءتها.

بالنظر إلى العناصر السابقة يمكن أن نميز بين مستويين من الكفاءة يتمثل المستوى الأول بالمعرفة والمهارات العامة وهي تمثل الحد الأدنى المطلوب لأداء مهمة ما، أما المستوى الثاني والذي يضم المكونات الأخرى هو الذي يصنع الفرق والتميز بين الأفراد (حميد العكيدي و خضر الخياط، 2022، صفحة 200).

المطلب الثاني:ماهية إدارة الكفاءات.

إن اعتبار إدارة الكفاءات كنهج جديد لإدارة الموارد البشرية عن طريق تحسين مشاركة المورد البشري من خلال اكتسابه وتنميته وتطوير كفاءاته، لخلق قيم مضافة تساهم في تميز المنظمات لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي. فالحصول على الكفاءات لا يشير فقط إلى الإجراءات التي تتخذ في عملية التوظيف ولكن للجهود القائمة من طرف المنظمة لتسيير هذة الكفاءات.

أولا:مفهوم إدارة الكفاءات:

يمكن وصف ظهور وتطوير مفهوم إدارة الكفاءة في ثلاث فترات: الفترة الأولى في بداية الأعمال والتدريب الذي يركز على إيجاد كفاءات جديدة ودور المنظمات من أجل تدريبها وتطويرها، الفترة الثانية في بداية التسعينات، ويمثل إضفاء الطابع التنظيمي على إدارة الكفاءات وتطوير أساليب الإدارة حول أفكار الإدارة المستقبلية للوظائف والكفاءات، وأخيرا ومنذ سنة (1995)، استقرت الممارسات وأصبحت إدارة الكفاءات تعتبر كنهج جديد لإدارة الموارد البشرية (شعيب، 2021، الصفحات 28-30)، ويمكن تفصيل هذه الفترات كما يلي (عقيلي، 2005، الصفحات 42-47):

في المرحلة الأولى للثورة الصناعية لم يكن آنذاك ما يدعى بإدارة الموارد البشرية إلا أنه مع توالي الثورات بدأت البداية الأولي، خاصة مع الضغط الحكومي والمناداة بالعمل الإنساني، مما دفع قلة من المنظمات إلى

تحسين الظروف العملية آنذاك، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين الأوضاع وفي سنة (1809) ظهر في الدول الصناعية مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية" لتحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي داخل المصانع، وكانت أول ولادة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية نشأ في منظمة (FORD) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان ذلك سنة (1914)، والتي أطلق عليها "إدارة الاستخدام"، ومع توسع أحجام أعمال هذه المنظمة، واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية (اختيار، تعيين، تأهيل، تحديد رواتبهم وأجورهم)، ومع بداية الحروب ظهرة أهمية العنصر البشري في العمل، فظهرة إدارة الاستخدام في المنظمات، وهذا باقتناع أصحاب المصالح آنذاك بأن المورد البشري هو الأداة الفاعلة، حيث تزامن ظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يتزعمها المهندس (Frederick Taylor) مع بداية الحرب العالمية الأولي، حيث أقامت هذه المدرسة دراسات حول إنتاجية العمال كدراسة الحركة والزمن، وهذا ما أدى إلى قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلغاء أفكار (Taylor) مما دفع إلى استحداث إدارة المستخدمين للتخفيف من شدة التوتر بين المنظمات التي تطبق أفكار (Taylor) والنقابات، بعدها قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية للعالم الصناعي دراسات (الهرثورن) والتي ركزت على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المادية، لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب العمل وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارة الاستخدام لجعلها أكثر فاعلية.

ومع بداية الحرب العالمية الثانية كانت الظروف شبيهة تماما بظروف الحرب العالمية الأولي، فمطالب الحرب أظهرت الزامية التخصص في الموارد البشرية، من أجل رفع كفاءة العنصر البشري في نشاطاته المهنية، بعدها مباشرة ظهر تخصص جديد في ميدان إدارة الأعمال هو إدارة الأفراد، الذي له قواعد ومبادئ تدرس في الجامعات، حيث شاعت كثيرا في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، ومع تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات اخرى، بدأت تنظم القوانين لحماية الموارد البشرية في المنظمات وتلجأ الى تقديم مميزات وظيفية للأفراد، بعدها نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوربا الغربية، فأصبحت (إدارة الأفراد) تنفذ سياسات الإدارة العليا في عدة مجالات، باستخدام قواعد وأصول علمية.

وفي عام (1980) تغير مسمى (إدارة الأفراد) إلى (إدارة الموارد البشرية) ووافق تغيير الاسم المضمون أيضا، فقد تغير دورها من منفذ لإدارة الموارد البشرية ليصبح منفذا ومخططا في آن واحد، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية تهدف الى تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة، وصار مسؤول إدارة الموارد البشرية عضو من بين

أعضاء الإدارة العليا الذين يعملون على صنع القرارات إستراتيجية في المنظمة، باعتبار المورد البشري أصلا من أصول المنظمة، وظهر بعد ذلك اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية.

وفي أوائل التسعينات تم إضفاء الطابع المؤسسي على إدارة كفاءات الموارد البشرية، حيث حدث التحول الفعلي من إدارة الوظائف التنبؤية إلى إدارة كفاءات الموارد البشرية، وتم انتقاد إدارة الوظائف المتقدمة، لكونها لا تصمد بشكل جيد في سياق اقتصادي غير ملائم، الذي لوحظ مع الانكماش الاقتصادي (Dietrich, Gilbert, & Pigeyre, 2010, p. 28).

إن إدارة الكفاءات تعتبر أسلوب فعال لتطوير الموظفين فهي تعد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يتم عن خلالها الوصل بين السياسة الاستراتيجية للمنظمة ووظائف المنظمة، من خلال العمل على تنمية المورد البشري ليساهم في تحقيق أهداف المنظمة (فتوح، 2022، صفحة 42)، كما أنها تلك الممارسات التي تهدف إلى توفير الكفاءات وتنميتها والحفاظ عليها وتوفير البيئة المناسب لها والعمل على تحفيزها لبقائها ودفعها لتحقيق ميزة تنافسية والوصول بلمنظمة إلى التميز (زروقي، 2020)، كما يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من العمليات والأدوات والمناهج التي تساعد المنظمة على استقطاب الكفاءات التي تحتاجها، وفقا لإستراتيجيتها وأهدافها وهيكلتها ولرسالتها، فاكتساب الكفاءات لا ينحصر في عملية التوظيف فقط ولكن وانما توفر مجموعة من العمليات الأخرى (Le Boulaire & Retour, 2008, p. 03) .

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة الكفاءات.

إن المنظمات تحتاج لمورد بشري مؤهل من أجل تحقيق أهدافها، في حين تعتمد المنظمات على كفاءات هذا المورد لتحقيق التميز، بالإضافة الى إستخدام الموارد المادية والتقنية، فهناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى التركيز على هذه الكفاءات واعتبارها أحد أهم الركائز لإدارة الكفاءات ويمكن تقسيمها الى مجموعة من الاسباب تتعلق بالمنظمة ومجموعة آخرى تتعلق بالأفراد (بركاني، 2015، صفحة 27):

- أهداف المنظمات التي لا يتم تحقيقها إلا من خلال مهارات المورد البشري؛
- وجود فهم موحد للكفاءات في المنظمة يسمح بوجود اتصال فعال بين جميع الموظفين لوصف معايير الأداء؛
- بغرض النجاح في ظل الاقتصاد الجديد اليوم تستمر المنظمات بتطوير كفاءات افرادها من خلال الاستثمار على الأداء المتميز؛

- تنمية الكفاءات لا تكون اجابية فقط على المنظمة بل على الأفراد كذالك؛

وبالإضافة لما سبق تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف رئيسية وهي (بودبوس و الابوي، 2019):

- وضع أسس مناسبة لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تمكن من تحقيق أهداف المنظمة؛
- التأكد من أن الكفاءات في المنظمة في مكانها المناسب؛
- تهدف على استقطاب الكفاءات من الخارج لزيادة فرص الإبداع والابتكار؛
- تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات التي تسمح بتطبيق استراتيجياتها؛

ومن هنا تظهر أهمية إدارة الكفاءات كمنهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الكفاءة في تحقيق التميز في الأداء والإنتاج، وتحقيق أعلى درجات الإنجاز، ويتطلب ذلك استخدام استراتيجيات جديدة ومبتكرة، تسهم في جذب واختيار وتدريب وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة لإدارة العمل .

المطلب الثالث: ظهور إدارة الكفاءات كتوجه جديد

إن ظهور إدارة الكفاءات أدى الى بعض التحولات في منظمات الأعمال، حيث انتقلت من إدارة شؤون الموظفين التقليدية إلى التركيز على استثمار المهارات والكفاءات الفردية كأصل استراتيجي، أدى ذلك إلى تعزيز الأداء الوظيفي، وزيادة الميزة التنافسية وتحقيق التميز، مما يضمن نمو المنظمات في بيئة أعمال.

أولا: مقاربات ومناهج إدارة الكفاءات

قد أدى الاهتمام المتزايد بمصطلح الكفاءة ومنهج الكفاءة ككل إلى ظهور مقاربات عديدة أدت إلى توفير النماذج والأساليب اللازمة لتطبيق إدارة الكفاءات في المنظمة، كما أسفرت إدارة الكفاءات عن العديد من المقاربات المختلفة جدا، فعمليا وجدت ستة أنواع من المقاربات الشائعة وهي (بورايب، 2015، الصفحات 88-92):

-**المقاربات المبنية على المعارف:** يعتقد الباحثون في هذه المقاربات أن المعارف فقط هي العامل المحدد للكفاءات، بكلا من شقيها (نظري وعملي)، فالجانب النظري يشكل التعليم الأكاديمي بطابعه النظري والمعرفي، المحدد الأساسي لمجموعة من الوظائف، فالمورد البشري الذين اتبع هذا التكوين هم فقط المؤهلين لممارسة مثل هذه الوظائف، أما المصدر العملي مثل هذه المعارف من السهل جدا نقلها عن طريق الدورات، وكذا تقييمها من خلال المسابقات والامتحانات، وحتى نتائجها لا تستدعي النقاش أو التحليل.

-المقاربات المبنية على المهارات: لا تنحصر هذه المقاربات على المعارف النظرية فقط، وإنما تدمج المهارات لتجسد المفهوم الناجح للعمل، ويكمن الهدف وراءها في أن المفاهيم تكون واضحة وسهلة الوصف والتقييم، لكن الأساس هو كيفية التصرف أثناء العمل.

-المقاربات المبنية على السلوكيات: تسمح المقاربات القائمة على تقييم السلوكيات بإعداد قوائم الكفاءات الفردية، التي تستخدم في الاختيار والتوجيه، ومع ذلك فإن المنظمات قد تواجه صعوبات أكبر في مرحلة إعداد مرجعيات الكفاءات، بالنظر إلى التعقيد الذي يميز عملية التقييم، وكذا تداخل السلوكيات المختلفة في الواقع.

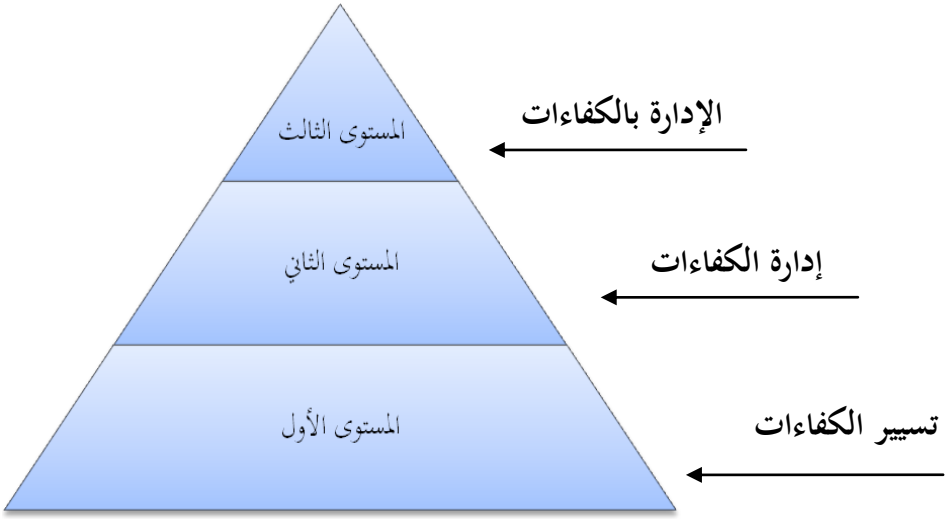
-مقاربات دمج المعارف والمهارات والسلوكيات: نظرا للقصور في المقاربات السابقة، سعت هذه المقاربة إلى دمج المعارف، المهارات والسلوكيات، وذلك في سبيل جعل الأدوات والوسائل المطورة أكثر تكاملا، حيث قامت العديد من المنظمات بتسخير الوسائل والإمكانات اللازمة لإعداد وصف دقيق للكفاءات وذلك من حيث مكوناتها الثلاثة (المعارف، المهارات والسلوكيات) المرتبطة بالوظائف المختلفة، ومع ذلك فإن مثل هذه المقاربات تتصف بثقل تطبيقها.

-المقاربات المبنية على الكفاءات الإدراكية: عرفت الكفاءات على أنها القدرة على حل المشاكل بفعالية ضمن سياق معين، من خلال ذلك تطور مفهوم الكفاءات الإدراكية، والتي تعبر عن تحديد الطريقة التي يتعامل بها المورد البشري مع التحديات وكيف ينظم ويهيكل معلوماته.

-المقاربات القائمة على الأنشطة: نظرا للحدود التي أبرزتها مقاربات الإدارة القائمة على مفهوم المنصب، ومراعاة لمتطلبات المرونة في المنظمات الحديثة، قامت العديد من الأبحاث في محاولة لإيجاد مقاربة إدارة الكفاءات القائمة على الأنشطة الفعلية التي تقوم بها الموارد البشرية.

وبناءا على هذه المقاربات تميز المناهج الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بين ثلاثة مستويات كلها مبنية على الكفاءات، كما هو مبينة في الشكل الأتي (أبو قاسم، 2013، صفحة 184):

الشكل رقم (01-04): هرم الكفاءات



المصدر (أبو قاسم، 2013، صفحة 184):

-المستوى الأول: في هذا المستوى يتم الاهتمام بتسيير الكفاءات والذي يمثل منهجا قائما على البحث عن الكفاءات المناسبة للوظائف المتاحة، حيث يتيح هذا التسيير خلق توازن بين الاحتياجات في الوظائف والموارد البشرية، وتصنف كفاءات هذا المستوى إلى نوعين:كفاءات تقنية أو خاصة والتي تتعلق مباشرة بنوع المهنة أو المهمة الممارسة، والكفاءات العرضية، وهي الكفاءات التي تتعلق مباشرة بالمهنة أو الوظيفة والكفاءات التنظيمية.

-**المستوى الثاني:** يتعلق بإدارة الكفاءات، وهو موضوعنا والذي يمثل حلقة الوصل بين المستوى الأول والثالث، ويتحدد ذلك بكونها التطبيق العملي لتسيير الكفاءات، إذ تهتم هذه الإدارة بتوظيف الكفاءات وتنمية الكفاءات وتقييمها هادفة بذلك إلى رفع الأداء.

-**المستوى الثالث:** وهو الإدارة بالكفاءات، وهي المستوى الخاص بالإدارة العليا، حيث يتم على هذا المستوى تحديد الكفاءات الإستراتيجية، ولا يتمحور دور هذا المستوى في سد الفجوة في احتياج المنظمة للكفاءات على المدى القصير، وإنما يتعداه إلى المستوى الاستراتيجي الطويل المدى.

وبالتركيز على المستوى الثاني فتتمثل أهم أبعاد إدارة الكفاءات في (توظيف الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات البشرية، وتقييم الكفاءات) وهي كالأتي (زارع و بورحلي، 2019، الصفحات 385-388):

- **توظيف الكفاءات البشرية:** وذالك من خلال مراحل يتم اتباعها من طرف المنظمة لأجل توظيف الأشخاص الأكفاء والمناط بهم تقلد الوظيفة، من بينها:

- ✓ تحديد احتياجات ومصادر الاستقطاب؛
- ✓ انشاء مواد الاستقطاب وتنفيذ العملية؛
- ✓ تحديد معايير الاختيار وغربلة مقدمي الطلبات؛
- ✓ تدريب من يجرون المقابلات على إجراء المقابلات السلوكية للمرشحين؛
- ✓ إكمال تقييم الكفاءات وتجهيز قائمة التوصيات بالمرشحين واختيارهم؛
- ✓ التحقق من مؤهلات المرشحين؛
- ✓ التفاوض على المزايا والمكافآت مع المرشحين الناجحين؛
- ✓ التحقق من صحة الاختيار.

-**تنمية الكفاءات البشرية:** والتي أصبحت من أهم الجوانب وأكثرها إلحاحا في مختلف أشكال المنظمات، كونها الوسيلة لأنجح لتميز المنظمات وبقائها، ويقصد بتنمية الكفاءات البشرية هي النشاطات التعليمية التي تعمل على زيادة المردودية للأفراد برفع قدراتهم لإنجاز المهام في العمل، وتتم هذه العملية في المنظمة من خلال تركيزها على ثلاث وظائف متميزة هي التدريب، التعليم والتطوير، حيث تعتبر هذه الوظائف وظائف أساسية لتنمية الكفاءات البشرية.

-**تقييم الكفاءات البشرية:** أحد أبرز العمليات الإستراتيجية في المنظمات، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف في أداء الكفاءات البشرية والمنظمة ككل ومحاولة علاجها، وتقييم أداء الكفاءات ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل، كما يعتبر تقييم الكفاءات على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الكفاءات في المنظمة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يتم من خلالها تقييم أداء الكفاءات البشرية في المنظمة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الجانب ومن بين المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات نذكر ما يلي(valérie, 2007, pp. 20-23) :

- ✓ مقاربة تقييم المعارف: حسب هذه المقاربة تتم عملية التقييم بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أنها لا تتمتع باستخدام شامل لإعطائها أهمية للمعارف النظرية التي تمثل أحد مكونات الكفاءات.

- ✓ مقاربة تقييم المهارات: يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وعكس المقاربة الأولى فتبعا لهذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقا، إنما يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم من أجل اكتشافها.
- ✓ مقاربة تقييم السلوكيات: حسب هذه المقاربة يتم تقييم أداء المنظمة وعلاقتها بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة وفق الكفاءات المكتسبة.
- ✓ مقاربة تقييم القدرات: وفق هذه المقاربة يتم دمج الأفراد في وضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات.

ثانيا: إدارة الكفاءات كتوجه جديد

يتطلب تبني أسلوب إدارة الكفاءات في المنظمة توفير ثقافة التنظيمية التي تسمح لهذا الأسلوب بالنجاح، ومجموعة من الشروط نبرز أهمها فيما يلي (مقدود، 2016، الصفحات 91-92):

-دراسة وتحليل المحددات التنظيمية كالثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات والقيادة التي تؤثر في أي أسلوب إداري؛

-دعم الموظفين في كل المستويات التنظيمية، لأنه بدون دعمهم لن ينجح الأسلوب؛

-تنظيم أسلوب إدارة الكفاءات، إذ يجب أن تكون الأهداف المقترحة شاملة وبسيطة، وذلك بتحديد كل المفاهيم والمبادئ التي تسمح بالاستيعاب وفهم من قبل الأفراد في المنظمة؛

-وضع الكفاءات الأساسية في المقدمة التي لها مزايا تنافسية؛

-توفير مختلف الموارد اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب سواء كانت مادية، مالية أو تنظيمية؛

- الرؤية المشتركة لجميع الفاعلين التي تساعد المنظمة في تبني هذا الاسلوب.

كما أن تطبيق إدارة الكفاءات يتجلى عنها عدة صعوبات أهمها (لعمراني، 2019، الصفحات 40-41):

- من حيث التصميم: إن الإجراءات التنضيمية تهدف إلى إدارة المشكلات الجماعية على نحو فعال فيجب وضع تصميم جيد.

- من حيث التنفيذ: نلاحظ أن من الصعوبة دمج إدارة الكفاءات في هياكل المنظمات التي لا تزال هياكلها التنظيمية هرمية أي من الأعلى إلى الأسفل أما نموذج إدارة هيكل تنظيمي مرن فهو يتضمن استقلالية، وقد يؤدي التغير التنظيمي إلى مقاومة الأفراد للتغيير، وهنا تكمن صعوبة تطبيق إدارة الكفاءات.

- **من حيث المحافظة عليها:** إن تبني ممارسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، هذا النوع من التسيير يتطلب قائمة مفصلة جدا عن الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة.

كما يمكنها التاثير على عدة جوانب منها:

– تأثيرها على الموارد البشرية: إن تنظيم العمل جعله أكثر مرونة واتسامه باللامركزية، يتطلب تبني نهج إدارة الكفاءات لضبط أفضل للأفراد مختلف حالات العمل، هذا النهج يؤثر على سياسة الموارد البشرية، فمن شأنه أن يعيد تعريف وتحويل أفكار مختلف التعليمات (التوجيهات) في مختلف المجالات.

– تأثيرها على الأفراد: من خلال ممارسة إدارة الكفاءات، الموظفون يواجهون العمل الذي يركز على الاستقلالية، فهذه الطريقة توفر للمسؤولين أدوات لتقييم الكفاءات التي تسمح بمتابعة قدراته المهنية.

– تأثيرها على التنظيم: تقتضي كفاءات الموظفين أو كفاءات فرق العمل من أجل تنفيذ مشاريعها دعم واهتمام كبير، فإدارة الكفاءات هي الوسيلة لتميز أداء المنظمة، إذن فهي جزء محوري من تسيير المنظمة.

المبحث الثالث: المراجعة الادبية للآداء المتميز

يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بالتركيز على معنى التميز والتفوق في كل ما يقوم به الإنسان وما تمارسه المنظمات من أنشطة، ونظرا للتغير البيئي للمنظمات كزيادة حالة عدم التأكد في ظل المخاطر وكذلك حدة المنافسة، وانتشار ظاهرة العولمة أدى إلى قصور الأساليب التقليدي في المنظمات، الأمر الذي الزم المنظمات البحث عن أساليب وطرق أكثر نجاعة تتماشى مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، لذلك تسعى هذه الاساليب لرفع مستوى أداء الأفراد للوصول إلى الرقي (ولد شرشالي، 2017، صفحة 51)، إن تميز المنظمات اليوم مرهون بتميزها في أداءها حيث أنه يعكس مدى كفاءتها وفعاليتها، ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من التفوق لتحتل الصدارة، إذ يعتبر الأداء المتميز من بين أكثر العناصر أهمية في مجال علوم التسيير حيث اصبحت معايير التميز أولى الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز في أدائها، لهذا يتطلب من القيادات التسييرية والوحدات التنظيمية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح (خالف، 2020، صفحة 93)، إن التميز في الأداء هو اكتشاف واستقطاب واستثمار المورد البشري، واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية القادرة على الخلق التميز، وتحقيق فاعلية الأداء من خلال متابعة سلوك الفرد، وتطوره والحرص على تدعيم انجازاته المتميزة، بالإضافة إلى الاعتماد على برامج تكوينية وتطويرية مخططة وهادفة (الطاوس، 2019، صفحة 02).

المطلب الأول: الأداء المتميز للمورد البشري

يتميز الاقتصاد الحديث الذي نعيشه بالتركيز على معنى التميز والتفوق، فالمنظمات الحديثة تتجه للتسيير الإبتكاري، وإلى إثبات جدارتها في بيئة متغيرة، ومن أجل تحقيق التميز الذي أصبح أساسيا لتمكين المنظمات من الإستمرارية، والذي يعد ضرورة للتطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير كفاءة كل من القادة والمرؤوسين من خلال التشجيع على وجود تنظيم يسوده روح الفريق، المبادرة والإبداع مما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة وصولا بها إلى أعلى مراتب الأداء وهي الأداء المتميز (شامي، 2020، صفحة 123).

أولا: الأداء (مفهومه ومستوياته)

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر استعمالا وشيوعا في حقل اقتصاد وتسيير المنظمات حيث يعتبر موضع اهتمام واسع من قبل الباحثين الاقتصاديين نظرا لما يكتسبه هذا المصطلح من أهمية في منظمات الأعمال، فعرف الأداء على أنه السلوك الذي يشير الى ما يفعله الشخص في حالة العمل، (Ashal, 2020) وهناك من عرفه بأنه سلوك الموظف وإنجاز وظيفته اللذان يقيمان وفق تحقيق المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها حسب الوسائل المتاحة والمعايير المحددة مسبقا (بالهامل، 2021)، أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له وهي محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى، وهي شعور العامل بالرضا عن العمل أو الاستياء منه، وهذا يعني أنه لتحقيق أي مستوى من الأداء لابد أن تتكامل وتتمازج هذه المحددات للوصول إلى النتيجة المطلوبة، ويمكن إبراز العلاقة من خلال المعادلة التالية (عبده فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 266):

مستوى الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل × مناخ العمل.

كما انه مستوى النتائج المتحصل عليها للفرد أو الآلة في مهام محددة، وهو درجة الإتقان في العمل الذي يحققه الفرد أثناء قيامه بنشاط ما (يحياوي و شوشان، 2015)، كما يرى (Gibert) انه يمكن تحليل الأداء من خلال ثلاث مستويات هي (Abid, 2022) :

- الفعالية أي القدرة على تحقيق الأهداف؛
- الكفاءة أي العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والوسائل المطبقة؛
- الملائمة أي درجة حسن استغلال الإمكانيات .

كما أنه الكيفية التي يؤدي بما العاملون مهامهم أثناء العلميات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، وذلك بإجراء التحويلات الكمية على مواد العمل المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية بهدف الحصول على مخرجات يتم تسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة (مزهودة، 2001، صفحة 86)، كما يشير (Dominick) إلى أن للأداء واجهتين رئيسيتين، الأولى تتعلق بجودة النشاط الممارس، والثانية تتعلق بجودة النتائج المحققة، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على مستوى الأداء المحقق، مما ينتج أربع زوايا رئيسية للنظر إلى الأداء من حيث تحقيق جودة هاتين الواجهتين (حبار و لحيلح، 2021، صفحة 55):

- الأداء كناتج عن تنفيذ المهام؛
- الأداء كتعبير عن كفاءة الموظفين وقدرة المنظمة؛
- الأداء كنتيجة مقبولة؛
- الأداء كنتائج مستدامة.

كما يمكن التمييز بين مستويين من الأداء وهما الأداء الوظيفي والأداء التنظيمي كما يلي (ميدون، 2013-2014، صفحة 68):

- فالأداء الوظيفي مدى تأثير الجهود المبذولة من الفرد، ويعني هذا أن الأداء في سياق معين بمكن أن يعتبر أنه خلاصة العلاقة بين: الرغبة، القدرات والإدراك.
  - ✓ الرغبة (الدافعية): هي قوة داخلية كامنة تحرك الفرد للقيام بعمله وقد تكون قوية أو ضعيفة .
  - ✓ القدرات (الجهد): هي الخصائص الفكرية والفيزيولوجية الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
  - ✓ الإدراك: وهو الاتجاه الذي يوجه سلوك الفرد في العمل من خلاله.
- أما الأداء التنظيمي فيعكس الأثر الصافي لجهود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة، فالأداء هنا ناتج عن العلاقة المتداخلة بين: الكفاءة والفعالية.
  - ✓الكفاءة: هي الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المناحة.
  - ✓الفعالية : مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: الأداء المتميز

التميز كلمة هامة ولهذا خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور محل اهتمامها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية وضح مفهوم الكفاءة وحدده كأساس الإدارة المتميزة آما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف جانب المورد البشري لعملية التميز وذلك من خلال إظهار الحاجة الاجتماعية للعاملين (مهديد، 2010، صفحة 54)، كما أن الأداء المتميز هو مجموعة من مهارات والسلوكيات وقدرات المعرفية يتمتع بها الأفراد في المنظمة، بحيث تمكنهم من استخدامها في مجال عملهم وتخصصهم لجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمية، ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، بالإضافة إلى تقديم أفكار ومنتجات تتصف بالحداثة والأصالة والإبداع، وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى وأداء متميز للمنظمة (لطرش و معزوزي، 2022).

يرتبط مفهوم الأداء البشري المتميز ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المنظمة في الحصول على الكفاءات البشرية في عملية التوظيف والاستغلال الأمثل لها، حيث لا يمكن أن تكون الكفاءة البشرية مهمة إذا لم تكن عنصرا أساسيا للأداء المنظمي (مناصرية، 2012، صفحة 194).

وبالتالي يمكن القول أن الأداء البشري المتميز مرتبط مباشرة بمدى كفاءة الأفراد، لذلك على المنظمة أن تتحري الكفاءات البشرية عند عملية التوظيف كي تضمن تميزهم عند أداء المهام الموكلة لهم، كما أن التوظيف القائم على أساس الكفاءات هو عملية البحث للحصول على الخصائص الفردية التي لها علاقة بالوظيفة، وكذلك المعارف والمهارات بجميع أنواعها، أي لابد من إعداد تقييمات قادرة على تحديد أهم الكفاءات التي تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز، مهما كانت سطحية أو خفية (بوطويل وعبد الله، 2015، صفحة 14).

ومن هنا يمكن تحديد أهداف التميز في الأداء في النقاط التالية (تي، بالي، والاخضر، 2021):

- تحقيق تنمية مستدامة للمنظمة؛
- إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على التميز؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل وتحسين نوعية المخرجات.

المطلب الثاني: قياس مؤشرات وأبعاد الأداء المتميز

تعددت الدراسة حول الأداء المتميز وكيفية قياسه من خلال تقنيات عديدة تتمثل في اختلاف المفهوم فيتوجب تحديد المعايير التي يمكن استعمالها والاعتماد على المعلومات في تحديدهم لمؤشرات قياس التميز في الأداء.

أولا: مستويات وأبعاد الأداء المتميز للمورد البشري

إن الأداء المتميز للمورد البشري هو نتيجة تفاعل العديد من العوامل التي تساعد في **تحديد هذا التميز**، يمكن تلخيصها في ما يلي (Al Shobaki, Abu Naser, Salama, Alferjany, & Abu Amuna, 2018, p. 111):

- كفاءة الموظف والمتمثلة في المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم، وكفاءات الموظفين هي تلك الخصائص الرئيسية التي تنتج أداء فعال من قبل هذا الموظف؛
- متطلبات الوظيفة ويقصد بها المهام أوالمسؤوليات أو الأدوار التي تتطلبها الأعمال أو العمل؛
- البيئة التنظيمية وهي مكونة من عوامل داخلية وخارجية، فالعوامل الداخلية المؤثرة في الأداء الفعال للموظف هي الأهداف والهيكل والإجراءات المستخدمة والموقف الاستراتيجي، والعوامل الخارجية التي تشكل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

وبالتالي يمكن الحكم على مستوى التميز البشري من خلال مستوى الكفاءة لديه، حيث أن التميز البشري في الأداء يعبر عن الفارق الموجود بين الأفراد في توظيف كفاءاتهم تحت نفس الظروف وبتوفر نفس الإمكانيات، بالنظر في عملية الحكم على الكفاءات نجد ما يعرف بمقاربة التفرد، والتي تنظر في المخطط المنطقي الذي أنشأه الفرد عند تنفيذ النشاط المكلف به أو الرد على موقف ما في هذا النشاط، ويتم هذا بتسليط الضوء على التفسير، حيث يتعلق هنا الأمر بالكفاءة الحقيقية والفريدة والمميزة، ولا تنطوي هذه المقاربة على نتائج عملية تقييم الكفاءات لأنه لا يمكن حصرها في قياس الفجوات بين النظام المرجعي للكفاءات المطلوبة والكفاءات الحقيقية، فإذا كان كل نظام تشغيل يعمل منفردا، فلا يمكن أن يكون هناك تناظر بين الكفاءة الحقيقية والإطارات المرجعية المطلوبة (Le Boterf, 2015, p. 147) .

حيث يمكن الحكم على الأفراد المتميزين بناءا على تشخيص ادائهم من خلال المستويات التالية (خالف، 2020، الصفحات 206-207):

- **الأداء الغير مرضي**: في حين لم يكن الشخص قادرا على بلوغ معايير الحد الأدني للمردود في عمله بالرغم من الواقع الذي يتطلب وجوب أن يتحسن، وبالرغم من أن الأدوات ومتطلبات الدعم الضرورية قد قدمت له وأن مردوده لم يتحسن، هنا تفرض أفعال الإدارة التي تصل حتى التسريح؛
- **الأداء المقبول**: حتى لو كان المردود مرضيا في عدة ملامح من العمل، فثمة مناطق مهمة لم يتم فيها تحقيق التوقعات مع مركز العمل بشكل تام، يتضمن الإنجاز الذي حققه عمل الشخص مستوى من الأخطاء مرتفع، وإنتاجية متدنية جدا أو أعمالا يجب إعادتها، وتكون التحسينات الخاصة مطلوبة لتوجيه المردود العام نحو مستوى مرض جدا، هنا ترى الإدارة أن الموظف أهل للقيام بالتحسينات المطلوبة ويستحق الدعم من القيادة؛
- **الأداء المرضي جدا**: يكون مستوى المردود مرضيا تمام، عندما يقدم الموظف عملا يشبع التطلعات والأمور المطلوبة سابق من مركز العمل، ويمكن الاعتماد على أحكامه وعلى حس المسؤولية لديه ويساهم مردوده في نجاح وحدة عمله والمنظمة؛
- **الأداء الذي يثير الملاحظة**: يتجاوز صاحب الأداء مستوى المعايير في مركز العمل، ويظهر الموظف مستوى عاليا من الكفاءة، ويعرف الموظف نقاط قوته ويستخدمها بطريقة تسهل الوصول إلى النتائج الجديرة بالاهتمام؛
- **الأداء العالي**: تجاوز الموظف المعابير والتوقعات بشكل واضح في إنجاز أهدافه قياس إلى مسؤولياته ولما يظهر الموظف مستوى عاليا من الكفاءة، فإسهاماته جوهرية في نجاح المنظمة؛
- **الأداء الاستثنائي**: وصول الشخص إلى مستوى من المردود الاستثنائي في مناطق المردود كلها وكذلك عبر إسهاماته التي يرفع على أساسها مستوى أعمال الآخرين، ولما تتجاوز النتائج المحققة بطريقة دلالة التوقعات ذاتها، وتكون الكفاءات مثالية، ومعرفة الموظف كيفية استغلال فرص المساهمة في نجاح المنظمة.

إن الأداء المتميز هو حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما هو متوقع، ويرضى عنها أصحاب المصلحة في المنظمة، حيث يمكن قياسها من خلال الأبعاد الآتية (غانم ه، 2018):

-**الأداء والإنجاز:** يركز هذا البعد على أداء الموظف لمهامه الموكلة له وفق معايير محددة، وإنجازاته الوظيفية والمهنية.

-**المبادرة التعاون والمشاركة:** يركز هذا البعد على مدى مبادرة العامل إلى تقديم اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة، كما يركز هذا على درجة تعاون العامل مع المتعاملين من خارج المنظمة ومن داخلها المتعاملين الخارجيين والداخلين، بالإضافة إلى حرص العامل على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها أو تشارك بها المنظمة.

- **التعلم المستمر:** وهو يشير إلى مدى رغبة وقدرة العامل على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة آخر التطورات العلمية والعملية.

-**الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية:** يمثل الالتزام تفاني الفرد في تحقيق الأهداف، إذ يعتمد الالتزام على الإصرار والعزيمة بحيث يمتاز الموظفون الذين تتوفر لديهم درجات مرتفعة من الالتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي العالي الناتج عن رضاهم عن العمل، أما تحمل المسؤولية فيعني أن يكون الفرد على دراية تامة بعواقب أفعاله وقراراته، ويفهم أنه مسؤول عن نتائج أفعاله ويتحمل المسؤولية عنها. تحمل المسؤولية يتضمن أيضاً القدرة على الاعتراف بالأخطاء والعمل على تصحيحها بدلاً من تجاهلها أو إلقاء اللوم على الآخرين.

-**الإبداع والابتكار:** يركز هذا البعد على مدى مبادرة العامل إلى تقديم أفكار أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات.

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء المتميز للمورد البشري

تعددت الدراسة حول الأداء المتميز وكيفية قياسه من خلال تقنيات عديدة تتمثل في اختلاف المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس اختلاف طبيعة المنظمات واختلاف أهدافها، يتوجب تحديد المقاييس التي يمكن استعمالها ومصادر المعلومات المستعملة في تحديدهم لمؤشرات قياس الأداء. وفيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالا في قياس تميز الأداء للمورد البشري (ولد شرشالي، 2017، الصفحات 72-77):

– **مقاييس الموارد البشرية:** تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس:

- ✓ إنتاجية الفرد؛
- ✓ نفقات البحث والتطوير؛

- ✓ نفقات التطوير والتدريب على كل فرد.

– **مقاييس الجودة والإنتاجية:** تتمثل مقاييس الجودة والإنتاجية لقياس الأداء المتميز فيمايلي.

- ✓ استغلال الوقت بكفاءة في إنجاز العمل ؛
- ✓ دقة وسرعة الإنجاز؛
- ✓ تحقيق نتائج متميزة من خلال تخطي العقبات والصعوبات ؛
- ✓ القدرة على الاستجابة بمرونة لتغير الأولويات.
- ✓ رفع مستوى الجودة في أداء العمل؛
- ✓ الاستمرار بالعمل وبنفس مستوى الأداء العالي في جميع الأحوال؛
- ✓ مقارنة حجم العمل المنجز وسرعة إنجازه مع الزملاء بالعمل المنجز في الظروف الاعتيادية؛

– **مقاييس تقييم الأداء:** تتمثل مقاييس تقييم الأداء لقياس الأداء المتميز فيمايلي:

- ✓ درجة قياس ومراجعة مستوى الأداء الوظيفي؛
- ✓ مستوى القيام بمراقبة وتصحيح الانحرافات لتفادي الأخطاء؛
- ✓ قياس القدرة على التصرف في حالة تفويض السلطة؛
- ✓ مدى تحقيق النتائج بالتعاون في مجموعات؛
- ✓ قياس مستوى إنجاز الأهداف الموضوعة وذات الصلة بالأهداف المنظمية.

– **مقاييس التطوير والتحسين:** تتمثل مقاييس التطوير والتحسين لقياس الأداء المتميز فيمايلي:

- ✓ اكتساب الخبرات والاستفادة من خبرات الموظفين القدماء؛
- ✓ الرغبة في تنمية وتطوير القدرات واكتساب الخبرات؛
- ✓ البحث عن تقنيات جديدة تهدف إلى تحسين الأداء ونوعيته؛
- ✓ محاولة التعامل مع المشكلات بكفاءة والمساهمة فيصنع واتخاذ القرارات.

– **مقاييس الالتزام بأنظمة العمل:** تتمثل هذه المقاييس لقياس الأداء المتميز فيمايلي:

- ✓ الالتزام بالنظام وتعليمات العمل؛
- ✓ الانتظام في أداء المهام لتحقيق النتائج التي ترسمها المنظمة؛
- ✓ العمل بكفاءة في الأوقات المحددة؛
- ✓ عدم التغيب والإكثار من التأخرات.

- **مقاييس الإبداع وتطوير أساليب العمل:** تتمثل مقاييس الإبداع وتطوير أساليب العمل لقياس الأداء المتميز فيمايلي:
  - ✓ تقديم مبادرات إبداعية تؤدي إلى تحسين أوتطوير عملا لمنظمة؛
  - ✓ مدى قابلية تطبيق الأفكار الإبداعية؛
  - ✓ امتلاك الرغبة والمبادرة في المساهمة بتقديم الاقتراحات البناءة؛
  - ✓ إبداء الرأي لتحسين العمل؛
  - ✓ عدم انتظار التعليمات للقيام بالمهام والأعمال الضرورية.
- **مقاييس المهارات القيادية:** تتمثل مقاييس الجودة والإنتاجية لقياس الأداء المتميز فيمايلي:
  - ✓ المقدرة على التأثير الإيجابي لتحسين أدائه؛
  - ✓ توفير مناخ مشجعة على الإبداع ؛
  - ✓ قياس ومراجعة أداء الوحدات.

المطلب الثالث: الأداء المتميز للمورد البشري من خلال إدارة الكفاءات

إن المنظمات المتميزة بأدائها هي التي تكون قادرة على إدراك وتحديد الكفاءات المطلوبة في الوقت الحاضر وكذا مستقبلا من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، حيث تعمل هذه الأخيرة على توظيف أفضل الكفاءات البشرية والعمل على تطوير ودعم وإعداد هذه الكفاءات لمواجهة التغيير المستمر الذي يتطلبه تحقيق الأداء المتميز.

أولا: علاقة تميز الكفاءات البشرية بالأداء المتميز للمنظمة:

يمهد الأداء المتميز للكفاءات البشرية الطريق أمام التميز في أداء المؤسسة بشكل عام حيث يستند هذا الأخير حول طبيعة كفاءة الأداء البشري، وبالنظر في معايير أداء الكفاءات البشرية التي يمكن تعريفها على أنها أسس قياس يمكن من خلالها تقييم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى جودة ذلك من حيث النوعية والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف بالمعدل المحدد، من أجل تحديد مستوى الإنتاج من حيث الكمية أو النوعية، حيث أن معدلات الأداء لها ثلاثة أنواع تتمثل في مايلي (Shobaki, Abu Naser, Salama, Alferjany, & Abu Amuna, 2018, p. 93)

- المعدلات الكمية: من خلال تحديد كمية من وحدات التي يجب إنتاجها في فترة زمنية محددة؛

– المعدلات النوعية: تعني أن إنتاج الفرد يجب أن يصل إلى مستوى الجودة والدقة والكفاءة؛

– المعدلات الكمية والنوعية: هذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، حيث يجب أن يصل إنتاج الفرد الواحد إلى عدد معين من الوحدات خلال الجودة والإتقان.

كما تسعى مختلف المنظمات الوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها تحقيق أهدافها بإنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوك أفرادها بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، والقدرة على توظيفها بطريقة تضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولمعرفة كيف يمكن للمنظمة من الاستفادة من تميز كفاءاتها البشرية في تحقيق الأداء المتميز في المنظمة ككل، حيث يعد الأداء البشري المتميز أساس تميز الأداء المؤسسي، إذ يعتبر الأفراد المتميزين هم المسئولين عن الاستمرار في توسع قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها والتي تخدم أهداف المنظمة حيث يمتلكون القدرة على تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير (خالف، 2020، صفحة 201).

–علاقة الأداء البشري المتميز بالأداء المؤسسي: يرتبط مفهوم الأداء البشري المتميز ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المنظمة في الحصول على الكفاءات البشرية في عملية التوظيف والاستغلال الأمثل لها، حيث لا يمكن أن تظهر أهمية الكفاءة إذا لم تكن مكونا أساسيا لتميز الأداء (مناصرية، 2012، صفحة 194).

- تغير طبيعة وظائف أداء العاملين في ظل الاقتصاد المعرفي: لقد أصبح اليوم تحقيق وإيجاد الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة فالأوجه الغير ملمرسة للمعرفة أصبحت تحدد وتعرف خصائص النشاطات الاقتصادية، وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجا مع تعقيد مالي في المنظمات أصبح يتطلب تغيير جوهري في أداء العاملين، فالنهج التقليدي لأداء العاملين محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي، مما يتطل توسيع الدور خارج المنظمات، وإدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة لأداء العاملين، أصبحت عامة لتتضمن ميزات المنظمة والمتمثلة في العلاقات وكذلك ممارسات أداء العاملين لتركز اكثر على المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها في المنظمات، وهكذا أصبحت جزء مهم في إدارة الموارد البشرية (أرسلان، لفته، و جايد، 2021، صفحة 322).

– الرؤية المعاصرة لأداء العاملين بالمعرفة والمتمثل فيمايلي (أرسلان، لفته، 2021، صفحة 322):

- ✓ يمثل أداء العاملين شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ استراتيجية المنظمة؛
- ✓ يعد أداء العاملين مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة؛

- ✓ يعد أداء العاملين راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا؛
- ✓ يمثل أداء العاملين رائد التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

ويمكن توضيح ذلك بالجدول أدناه من خلال المقارنة بين أداء العاملين التقليدية مع أداء العاملين بالمعرفة.

الجدول رقم (01-01): مقارنة أداء العاملين التقليدية مع أداء العاملين بالمعرفة

الرقم	أداء العاملين التقليدية	أداء العاملين بالمعرفة
01	تهتم بالبناء الفزيائي للفرد	تهتم بعقل الفرد والمعرفة المكتسبة
02	تركز على الأداء النظامي للفرد	تركز علسما يقدمه من أداء فكري وذهني
03	لا تتطلب تفكر الفرد ومعارفه	تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة
04	لا تطبق مفهوم التمكين	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين
05	يكون التركيز على العناصر المادية	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته
06	تركيزها في استخدام الحوافز المالية والمادية الملموسة	التركيز غلى استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات
07	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الابداعية للفرد
08	تركز على قدرات الفرد	تعمل على تنمية العمل الجماعي
09	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه	تهتم بادارة الأداء وتحقيق النتائج

المصدر: (مشكور، لفته، و ارسلان، 2021، صفحة 322)

ثانيا: إدارة الكفاءات من خلال الأداء المتميز

نقصد بتميز المنظمات بأدائها هي أن تكون قادرة على تحديد وإدراك الاحتياجات اللازمة من الكفاءات من أجل تحقيق أهدافها، حيث تعمل هذه الأخيرة على استقطاب أفضل الكفاءات والعمل على تنميتها وإعدادها للتحسين المستمر الذي يتطلبه تحقيق التميز في الأداء، ويمكن تحقيق الأداء المتميز من خلال الكفاءات الفردية والجماعية كما يلي (يحياوي و شوشان، 2015، صفحة 320):

- **التميز من خلال الكفاءات الفردية:** إن الكفاءات المتميزة تشمل مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بخصائص التميز والتفرد، ومن أهم الخصائص الأساسية التي يمكن أن تتميز بها الكفاءات الفردية هي:
  - ✓ القدرة على التركيز في المشكلات والتفكير وتشكيل العلاقات بين الافكار؛
  - ✓ الإدراك الجيد للعمل بالمنظمةفي بيئة توظيفه؛
  - ✓ القدرة على استيعاب الأفكار الجديدة والتعلم المستمر؛
  - ✓ المثابرة وروح المعنوية العالية، وروح المبادرة ؛
  - ✓ روح الفريق وفن التعامل مع الآخرين.

كما يساهم العنصر الذي يتميز بالكفاءة العالية في تحقيق التميز بالمنظمة من خلال إدراك الأهداف وتحقيقها، والعمل على جعل هذا الادراك واقعيا من خلال مهارات الاتصال والقدرة على التأثير، واتخاذ القرارات الفردية .

- **التميز من خلال الكفاءات الجماعية:** إن هذا النوع من التميز يحدد من خلال التفاعل بين الجماعات من خلال ثلاث مؤشرات أساسية:
  - ✓ أهداف الجماعة: لكل مجموعة أهداف، وإن توحيد اهداف أفراد المجموعة يؤدي إلى تميز أدائها.
  - ✓ وضوح المهمة: إن أفراد الجماعات التي تتمتع بوضوح الرؤيا، يكون أداؤهم مميزا.
  - ✓ الاعتمادية: وتعني درجة الاعتماد على افراد المجموعة والتنسيق بين أنشطة المجموعة للوصول إلى مستويات الأداء العالي.

ولشرح تأثير الكفاءات على الأداء ولتحليل العلاقة بين الكفاءات والأداء المتميز، حيث تجمع الكفاءات المتعلقة بمستويات التميز، وهي التي تكون موجهة نحو النتائج والكفاءة والامتثال القياسي ونجد منها (Danvila del Valle, Sastre Castillo, & Tovar, 2013, pp. 164-166) :

- ✓ اتجاه الإنجاز: يتعلق الأمر بإنجاز المهام وتحقيق التميز، حيث تتعلق بتحسين مستويات الأداء الذاتي وتحقيق هدف مقترح أو نسبة إلى أداء الآخرين؛
- ✓ الاهتمام بالنظام والجودة والدقة: يتعلق ذلك بالتقليل من عدم التأكد في إطار نفس السياق؛
- ✓ المبادرة: يرتبط ذلك بقيام الفرد بأداء أكثر من المتوقع لتحسين النتائج أوتجنب المشاكل المستقبلية؛
- ✓ البحث عن المعلومات: يتعلق الأمر بالاهتمام بزيادة المعرفة الذاتية، حيث يرتكز ذلك على بنل الجهد للحصول على المعلومات.

- ✓ مجموعة الكفاءات: وتمثل المهارات اللازمة لمراعاة مصالح واحتياجات الآخرين والإسهام في تحقيقها، حيث تتمثل تلك المهارات كالتفاهم بين الأشخاص وهذا يرتكز على الرغبة في فهم أفكار ومشاعر واهتمامات الآخرين، وكذلك في القدرة على الاستماع وإدراك لغة غير لفظية، وببذل جهد إضافي لتلبية احتياجات العملاء والتعامل مع مشاكلهم.

إن تحقيق مستوى عال من الأداء المتميز يستدعي رؤية وأهداف وغايات واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال الأداء المتكامل والمتميز للاستراتيجيات الفرعية التي تشكلها إدارة الكفاءات بأبعادها المختلفة في ظل الأداء المتميز من خلال (سحنوني و دنبري، 2022، الصفحات 800-806):

- **توظيف الكفاءات في ظل الأداء المتميز**: إن الأداء المتميز يستدعي وجود موظفين متميزون يمتلكون قدرات تتماشى مع الاحتياجات الوظيفية للمنظمة مندمجين مع فلسفة المنظمة وأهدافها الإستراتجية فالاختيار والتوظيف هي أولى حلقات الأداء المتميز، وهنا يأتي دور إدارة الكفاءات في استقطاب وتوظيف اليد العاملة، حيث تتميز بالخصائص التالية:
  - ✓ القدرة على العمل الجماعي في فرق تمكنهم من العمل في وظائف مختلفة والقدرة على العمل الجماعي الذي يسمح بتبادل الأدوار والعمل الفرقي يسمح بالتعاون والتنسيق بين العمال المتعددي الاختصاصات؛
  - ✓ امتلاك قدرات إبداعية التي تمنحهم القدرات على تعلم المهات الجديدة والتطوير الإبداعي الذاتي المستمر، الذي من شانه أن يرقى بأداء المنظمة إلى التميز؛
  - ✓ روح المبادرة التي تقوم بتشجيع العامل على طرح أفكاره، ومبادرته لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه وزملاؤه، من خلال ابتكار حلول جديدة أكثر كفاءة وتميز ليصبح عنصرا مؤثرا في منظمته؛
  - ✓ الالتزام وإيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل ما في وسعه من اجل تحقيقها وهو عمل شخصي يتأثر بالتزام أعضاء فريق؛
  - ✓ التحكم في التكنولوجيات الحديثة ومواكبة التغيرات، لاستيعاب مخرجات هذه التكنولوجيا واستغلالها لصالح المنظمة لتطوير الأداء؛
  - ✓ القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة بالمرونة اللازمة، إن عملية انتقاء الموظفين الذين يمتلكون هذه الخصائص يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمة.

- **تنمية وتدريب الكفاءات في ظل الأداء المتميز**: يلعب التدريب وتنمية المهارات دورا أساسيا وهاما في تعزيز الأداء المتميز، باعتباره استثمارا في العنصر البشري الذي يمثل القوة الذكية التي تحرك باقي الموارد، فالمنظمة التي تريد البقاء عليها أن تنشر ثقافة التدريب والتعلم المستمر بين أفرادها، وتشمل المجالات التالية :

✓ بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة وغرسها في الأفراد العاملين، من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي مع قيم المنظمة وأهدافها، من شانه أن يحدث الانسجام ويعزز من المجموعة وهذا ما يؤدي إلى الفعالية التنظيمية والأداء المتميز؛

✓ تنمية قدرات التفكير الإبداعي من خلال إتاحة الفرصة للعمل الجماعي في فرق وتشجيع التفكير بالشراكة الذي ينتج عنه توليد الأفكار الجديدة ومتابعتها ومنحها الرعاية الكاملة وتغير طريقة التعامل مع الموظفين، وتوجيه البرامج التدريبية لتكون حاضنة للإبداع من خلال تلقين أساليب التفكير الإبداعي؛

✓ تمكين الموارد البشرية من إتقان مهارات متعددة، وهذا ما يدفع المنظمات إلى التركيز على إعداد الأفراد ذوي المهارات المتعددة، ليتمكنوا من العمل في فرق وتدريبهم على هذه الأساليب الجديدة، وتلقينهم مهارات العمل التعاوني الجماعي لتكون هناك مرونة على تبادل الأدوار خلال العمل مما يقلل من التكاليف ويعزز العمل كفريق متعاون ومتكامل؛

✓ خلق اتجاهات وانماط سلوكية ايجابية نحو المنظمة من خلال العمل على التغير الايجابي في سلوكياتهم ويقوي ارتباطهم بمنظمتهم وولائهم لها؛

✓ تحديث برامج التدريب بما يتماشى مع التقنيات الحديثة وتدريب على استيعاب التطبيقات الناتجة عن هذه التكنولوجيا وتهيئة الموظفين للتحكم فيها؛

✓ التدريب على فن القيادة من خلال إعداد قادة المستقبل وتحضيرهم وفق برنامج تدريبي خاص، يمكنهم من قيادة التغير الايجابي الذي يساهم في خلق فرص للإثراء الوظيفي وتشجيع الإبداع وتقديم الدعم والمساندة للموظفين إضافة إلى ضرورة تحكمهم في مهارات الاتصال التفاعلي.

- **تقييم الكفاءات في ظل الأداء المتميز**: تبرز أهمية تقييم الكفاءات من خلال التغذية العكسية، وبناء على نتائج هذا التقييم، يتم صياغة عملية التحسين والتطوير للأداء، وهوبالمنظور الاستراتيجي منظومة

متكاملة، ابتداء من وضع نظام للتقييم يتضمن معاير وإجراءات التقييم، والتقييم الفعال الذي يرقى بالأداء إلى التميز يحمل في طياته المزيا التالية :

- ✓ أن يبين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للتكفل بها؛
- ✓ أن يمكن من اكتشاف الطاقات الكامنة والتكفل بها؛
- ✓ أن يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على النقائص؛
- ✓ يساعد في إيجاد الحلول لحالات الفائض والنقص في العمالة من خلال عمليات النقل والترقية وإنهاء الخدمة بناءا على المهارات والقدرات؛
- ✓ يبين مواقع الخلل والنقص في الأداء ومصادره ليتم إعداد الإصلاحات اللازمة؛
- ✓ التقييم بالمشاركة، الذي يعتمد على أكثر من مصدر للتقييم.

خلاصة الفصل:

في ظل اقتصاد المعرفة يعد الرأس المال الفكري والمورد البشري الأسس الأكثر أهمية على عكس الاقتصاد التقليدي الذي كان يركز على المخرجات الملموسة، في حين أن الكثير من المنظمات تسعى إلى الوصول للتميز بكل أنواعه وخاصة التميز في الأداء من أجل الحفاظ على الريادة في مجال أعمالها، لكن يواجه عادة هذا التميز بسبب خطر التغير السريع في البيئة المحيطة عدم المحافظة على استدامته، وعليه تحاول هذه المنظمات امتلاك مجموعة من المؤهلات والقدرات والموارد حتى تستطيع مقاومة هذا التغير، إذ يستلزم على المنظمات تبني أفكار ومبادئ الفكر الإداري الحديث القائم على مبدأ الكفاءة، ويعتبر موضوع الاستثمار في المورد البشري بالمنظمات ودوره في دعم اقتصاد المعرفة من أهم المواضيع والدراسات التي تسعى إليها معظم الدول، كما اتضح من خلال هذا الفصل الدور الفعال للاستثمار في المورد البشري، وكيفية جعل هذا المورد أكثر كفاءة، من خلال التركيز على التنمية والاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق الرأسمال الفكري ودخوله مساهما في دعم وبناء اقتصاد المعرفة والارتقاء بالقدرات والمؤهلات البشرية، ودعم صناع القرار للنهوض بالتنمية البشرية من أجل التحول إلى الاقتصاد المعرفي الذي تتسابق إليه معضم الدول، ولن يتم هذا ما لم يتوافق الاستثمار في المورد البشري مع احتياحات التطوير السريع، فاكبر تحدي يواجه الدول والمنظمات بصفة عامة هو كيفية تحديد استراتيجيات لتنمية وتطوير الموارد البشرية والاستثمار فيها، من أجل تفعيل هذه الثروة وتعزز مكانتها، أصبحت إدارة الكفاءات تعتبر كنهج جديد لإدارة الموارد البشرية، أساسها البحث عن تحسين مشاركة المورد البشري من خلال اكتسابه وتنميته وتطوير كفاءاته، لخلق قيم مضافة تساهم في تنافسية المنظمات لتحقيق الريادة في ظل الاقتصاد الحديث.

الفصل الثاني : السياق العام لإدارة الكفاءات والآداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

المبحث الأول: نظرة عامة على قطاع التكوين والتعليم المهنيين

إن قطاع التكوين والتعليم المهنيين يعتبر من بين أهم أستراتيجيات الدول لتنمية وتطوير الرأس المال البشري خاصة في ظل الاقتصاد المعرفة، وهو يعتبر من أهم الوسائل الفعالة لتنمية الاقتصادية، لهذا فقد أصبح مركز اهتمام ومحل نقاش الكثير من الدول، وأصبح من الضروري العمل على تحصيل مختلف المعارف والمهارات بالتوجه الى مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين (سعداوي ن.، 2015، صفحة 292).

يتطلب بناء قاعدة ومنظومة ذات مهارات لقوة العمل في أي بلد وجود أنظمة تكوينية والتعليمية ذات كفاءة وفعالية، تنتج هذه الأنظمة من تضافر كافة مؤسسات المجتمع، وبالأخص مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، إضافة إلى جهود أعوان سوق العمل ومنظماته، وكذا التشجيع والتحفيز من أصحاب الأعمال والمؤسسات (رنان و جاب الله، 2020).

وفي هذا الإطار، عملت الجزائر منذ استقلالها على إنشاء مؤسسات للتكوين المهني، والتي كان هدفها تكوين فئات مؤهلة للدخول إلى سوق العمل، لكن مع ازدياد معدلات البطالة، كان لزاما على مختلف الحكومات المتعاقبة تبني سياسات وبرامج تخص قطاع التعليم والتكوين المهنيين لتتماشى مع التطورات المستمرة في سوق العمل ومتطلباته من حيث الاحتياجات الوظيفية. وتبقى أهمية قطاع التكوين والتعليم المهنيين تزداد من سنة إلى أخرى بالنسبة لجميع الجهات الفاعلة، إن توفير موارد بشرية تتمتع بالمهارة والكفاءة العالية يمكنها من مواجهة التغيرات السريعة وتحقيق قيمة مضافة لاقتصاد البلد، من أجل رفع مهارات قوة العمل بهدف تحسين مستويات الأداء والإنتاجية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسات، يكون من خلال دعامة قطاع التكوين والتعليم المهنيين (رنان و جاب الله، 2020).

المطلب الأول: ظهور التدريب والتكوين المهني

كانت الحياة بسيطة وسهلة قبل تقدم العلوم وتعقد المجتمعات، اذ كان يتطلب القيام بكل عمل من الأعمال إلا القليل من الخبرة، حيث كان الحرفي يكتسب المهنة من خلال الملازمة اليومية لمعلم التمهين، إلا أن ثورة التكنولوجيا فرض مهن معينة تتميز عن غيرها، ويطلب هذا التخصص من المهن تكوينا ضروريا، وظهرت بعد ذالك العديد من الأراء وتعدد وجهات النظر حول التكوين وأساليبه (سعداوي ن.، 2015، صفحة 295).

أولا: مفهوم التكوين المهني :

يعد التكوين كعملية لتطبيق المهارة واكتسابها، مما يجعل التكوين يقع بين النظام التعليمي والنظام المهني اي سوق العمل، وهكذا يصبح اكثر تعقيدا، فالتكوين المهني يعرف على أنه ذلك التعلم في ميدان ضيق والذي يرتبط بمهنة واحدة وبتميز بالجانب العلمي ضمن ناحية معينة، فهو يتمحور حول التكوين في مجال الحرف التي يتطلب قدرا كبيرا من المعرفة والمهارة،كما عرفه المكتب الدولي للعمل على أنه مجموعة من النشاطات والعمليات التي تسعى إلى ضمان الحصول على المعارف (صالحي و شوثري، 2013، صفحة 123)، وتحدد منظمة العمل الدولية على أنه وسيلة لتدريب العامل متوسط المهارة أو العامل الماهرة، أو العمل على رفع مستوى مهارة المتمهنين، أو المساهمة في تحويل بعض العمال من مهنة إلى أخرى بنجاعة، ويعرف التكوين المهني بأنه أنشطة تسعى لتوفير المهارات والاتجاهات اللازمة للأداء لمهنة أومجموعة مهنية، ويكون إما تكوين مهني أولي أو تكوين لاحق أو متخصص مرتبط بالعمل (سعداوي ن.، 2015، صفحة 295).

لذلك يعد التكوين المهني من بين أهم النشاطات الخاصة بالموارد البشرية لمساهمته في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات المعاصرة، إن تكنولوجيا الإنتاج والخدمات تتطلب مستويات متنوعة وعلمية من المهارات والقابليات والاستعداد للتوافق معها ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويعد قطاع التكوين والتعليم المهنيين من بين أهم القطاعات التي يعول عليها في بناء الاقتصاد الوطني، خاصة أنه أصبح هناك حاجة ملحة إلى أيد عاملة مؤهلة ذات كفاءات عالية مزودة بمجموعة من المهارات والخبرات والمعارف لاكتساب مهنة معينة تمكنه من التكيف مع ظروف عمله، وتساعده على أن يقوم بمهنته بالشكل المطلوب، ويعبر عن التكوين المهني بعدة مدلولات تتقارب مع المعني بوجه عام فأحيانا يعرف بالإعداد المهني أو التدريب المهني أو التعليم الفني أو التلمذة الصناعية (أعمر، 2015، صفحة 42).

حيث يعرف (Guy Thuiller) التكوين المهني بأنه العملية التي تهدف إلى تكييف العمال مع التغيرات التقنية وظروف العمل وتسيير ترقيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية ومساهمتهم في التطور الثقافي والاقتصادي والاجتماعي (Thuillier, 1977, p. 02) ، ويعرفها (Morineau Manger) بدوره أيضا قائلا: يسعي التكوين المهني إلى بناء وتحليل المواقف البيداغوجية وإلى إظهار المكتسب المعرفي وامتلاك المهارات والكفاءات البيداغوجية مع إمكانية استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف البيداغوجية المختلفة بقدر الإمكان (Manger, 1985, p. 51)، ويعرف كذلك التكوين المهني على أنه مجموعة من العمليات التي توجه الفرد إلى ممارست نشاط مهني، كما أنه عبارة عن ثمرة هذه العمليات

(Mialaret, 1978, p. 96)، وأيضا هو التغير فيما يحدث للفرد بهدف تطوير معارف ومهارته وقيمة إلى مستوى محدد يهيئه للقيام بعمل معين وهو يتم في مراكز متخصصة (الزوبعي و الجنابي، 2003، صفحة 27).

حيث ينظر للتكوين المهني على انه مجموعة من المكونات التالية (دحماني، 2023، صفحة 108):

- **المكون المعرفي**: يوفر عنصر المعرفة الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بمواضيع التدريب، بهدف إيقاظ وإحياء القديم، وتوفير كل معرفة جديدة في مجال التكوين؛
- **المكون الاتجاهي**: يعمل على استيعاب أوتعديل أوتغيير الآراء والأفكار والمعتقدات من أجل تحقيق أهداف تغيير السلوك، التي تتبعها عملية التدريب، وتوفير المعرفة المباشرة؛
- **المكون المهاري**: اكتساب تكوين صفات الأداء، وتطوير القدرات المتاحة، وزيادة الكفاءة الفردية والتنظيمية.

ثانيا: تطور التكوين المهني

يظهر تاريخ تطور التكوين المهني مع تطور كبير في الصناعة، حيث أن (Dewitt Clinton) هو أول من أنشا مراكز التكوين المهني في أمريكا سنة 1809، ثم انتشرت هذه المراكز فيما بعد إلى كل المجالات بالاضافة الى فتح بعض المراكز عام 1884 في امريكا. جاءت بتغييرات كبيرة في مفهوم تنظيم العمل، ومن بينها التركيز على التكوين الكيفي بدرجة كبيرة حتى أصبحت النقابات تدعم أي فكرة تؤدي إلى تطوير التكوين، وتزامن ذلك مع ظهور المدن الحديثة (عبدالرحمان، 2007، صفحة 81).

كما لقي اهتماما كبيرا من منظمة العمل الدولية التي أصدرت توصيات بشانه تشرح كيفية تطويره واستغلاله منها (سلطانية، 1998، صفحة 138):

- التوصية رقم 60 عام 1939 بشأن التلمذة الصناعية.
- التوصية رقم 88 عام 1950 بشأن التكوين المهني للبالغين بما فيهم العجزة.
- التوصية رقم 101 عام 1956 بشأن التكوين المهني في الزراعة.
- التوصية رقم 117 عام 1962 بشأن التكوين المهني.
- كما أصدرت في دورتها الستين في جوان عام 1975 اتفاقية توصية حول التوجيه والتكوين المهني.

وعليه خصصت المنظمة العربية جانبا هاما من مناقشاتها لفكرة التكوين المنعقدة بمدينة نواكشوط بموريتانيا خلال مارس 1976،حيث بادرت بالاهتمام بهذا المجال لما يشمله من أهمية اقتصادية واجتماعية لكل البلدان العربية.

اما الجزائر فظهر قطاع التكوين بشكل محتشم في العهد الاستعماري، وعرف تطورا ملحوظا مع اعتماد سياسة التصنيع في السبعينات ليساير الحاجة إلى اليد العاملة المؤهلة. وقد شهد تطور اكبر مع النمو الديموغرافي السريع الذي عاشته الجزائر وذلك لتكفل بالأعداد الهائلة من الشباب الغير مؤهل، وقد شهد هذا القطاع عدة مراحل للتطور حسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في تقريره السابع نقدمها فيما يلي (عنبر، 2012، الصفحات 123-124):

أنشئت فرنسا في سنوات الخمسينات في الجزائر أربعين مؤسسة لتكوين الراشدين والتي كانت تكون في مهنة البناء لإعادة بناء فرنسا بعد الحرب وكانت تكون الإناث أيضا في الفن المنزلي والحرف اليدوية، وفي سنوات السبعينات كانت هناك الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة لسد حاجات الثورة الصناعية، ومع غياب مؤسسات التكوين لجأت المؤسسات العمومية للتكوين في الخارج كما أنشئت مراكز تكوين خاصة بها. وفي بداية الثمانينات دعمت الدولة القطاع وأعادت هيكلته، حيث أنشئت هيكل حكومي يتكفل بالتكوين المهني وهو سكرتارية الدولة، كما طورت جهاز التكوين بإنشاء وتجهيز 300 مركز للتكوين المهني والتمهين، وكذا ستة معاهد متخصصة للتكوين المهني والتي تهدف لتكوين وتحسين المكونين المؤطرين لهذه المراكز الجديدة. وفي نهاية الثمانينات زاد عدد الطالبين للتكوين ذوي المستوى الثانوي مقارنة بذوي المستوى المتوسط، ومع الضغط الاجتماعي لأحداث أكتوبر 1988 انشأ خمسة عشر معهدا وطنيا متخصصا للتكوين المهني الذين يكونون تقنيين وتقنيين سامين في مختلف التخصصات، لكن وصل التكوين الاقامي إلى حدوده نظرا للتكلفة المالية الكبيرة لاستيراد الأجهزة. هذا ما أدى إلى اللجوء إلى أشكال أخرى من التكوين كالتمهين، الدروس المسائية، التكوين عن بعد، وهذا ما أدى إلى إشراك الشريك الاقتصادي والاجتماعي مما ساعد على زيادة قدرات التكوين وبتكلفة اقل، لتحسين نوعية التكوين الذي يتم جزء منه في المؤسسة وتحضير أحسن للإدماج المهني. كما أدى التكوين بالتناوب الذي سمح بتفتح اكبر على ميدان العمل إلى تكييف محتويات التكوين للتطورات التقنية للإنتاج. لكن رغم هذا التطور، تبقى هناك انتقادات كثيرة والتي حددها المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (1998) في نفس التقرير فيما يلي:

- نقص التناسق في بناء ومنطق تشغيل هذا التكوين، والذي يسير بضغط الأعداد الهائلة من الراسبين في المدارس الثانويات.

- أدى تغلب الطلب الاجتماعي والمحتوى الإحصائي للتكوين على المنطق الاقتصادي وحاجاته التطورية إلى تخرج أعداد هائلة من الشباب بدون تأهيل أو بتأهيل ضعيف الغير محضرين للحياة العملية ولكنهم يطلبون الكثير بسبب حصولهم على شهادة تكوين والتي تفتح لهم أفاق واسعة لا يستطيعون الوصول إليها.

المطلب الثاني: التعريف بقطاع التكوين والتعليم المهنيين

مر قطاع التكوين والتعليم المهنيين بمراحل وتحولات عديدة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالمراحل التاريخية التي مرت بها الجزائر عموما، وقطاعها الاقتصادي والسياسي على وجه الخصوص، وقد تميزت كل فترة بجملة من الخصائص والميزات والتي انبثقت عنها مكتسبات مادية وبيداغوجية.

أولا: قطاع التكوين والتعليم في الجزائر ومهامه

إن دخول الجزائر في الاقتصاد الجديد كان له بالغ الأثر في شتى المجالات والأنشطة، الأمر الذي لا يشمل حتما قطاع التكوين المهني، وكان من الضروري البحث عن سبل تكييف وسائل التكوين المهني المتاحة مع المتطلبات الحالية للواقع الإقتصادي، حيث يعتبر قطاع التكوين المهني من بين أهم القطاعات التي تهتم بها الدولة الجزائرية في إطار سعيها الدائم عن التنمية المستدامة، وبذلك لم تهمل كل المجالات التي تهتم بالمورد البشري من خلال تنميته وتكوينه وتعليمه، وبناءا على هذا تعمل الدولة الجزائرية على الاهتمام بالبنى التحتية للقطاع من خلال الاستثمار فيه بتوظيف أفضل الكفاءات وأحسنها تأهيلا (جرو، 2018، صفحة 48).

وتميزت المراحل التي مر بها قطاع التكوين بجملة من الميزات، من ضمنها مؤسسات تكوينية وتدعيمية للتكوين، وكذا أنظمة تكوينية. وبالنسبة للجزائر يستقبل التكوين المهني بشكل عام المتربصين والمتمهنين الذين لم يوفقوا في النظام التربوي في إطار التكوين الأساسي (سعداوي ن.، 2015، صفحة 292).

تعتمد سياسة قطاع التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر من خلال الأليات المعتمدة لربط التكوين بالاقتصاد الحديث، حيث وجهت الدولة الجزائرية اهتماماتها لقضية التكوين المهني وكانت أولى خطواتها في هذا المجال تخصيص كتابة الدولة والتكوين المهني والتي تعنى بالسهر على توفير الظروف الملائمة لإنجاح هذه الخطة ولضمان تنسيق بين برامج التكوين المهني والسياسة الوطنية للعمل، كما بادرت كتابة الدولة بإعداد برنامج جديد للتكوين المهني يقوم على إعتبرات أساسية أهمها (جرو، 2018، الصفحات 48-49):

- تخطيط سياسة للتكوين المهني تتماشي مع الحاجات المبرمجة في الخطة الخماسية، ويكون التكوين فيها إستجابة للإحتياجات الوطنية وبذلك يتم تفادي نقاط الإختناق أوتكوين خريجين بدون عمل في الوقت الذي تعاني فيه بعض القطاعات الوطنية من نقص ملحوظ في المكونين؛
- مراعاة الواقع الجزائري في التكوين وذلك بالحرص على خلق التوافق بين التكوين وبرامج العمل الوطنية دون أن يكون غريبا عنها؛
- إعادة النظر في دور المعهد الوطني للتكوين المهني، فبدل أن تتمحور وظيفته حول إعداد المدرسين، تم إلحاق مهام جديدة؛
- القيام بإعداد البرامج والمناهج في مختلف التخصصات وعلى مستوى جميع مراكز التكوين المهني عبر التراب الوطني؛
- القيام بتنظيم دورات للارتقاء بمستوى التكوين المهني للأساتذة الذي يمارسون التكوين؛
- القيام بعمليات المتابعة والتفتيش الفني والبيداغوجي والترقية لمعلمي التكوين المهني بكافة المراكز عبر التراب الوطني؛
- القيام بإعداد إمتحانات التخرج لكافة التخصصات بكافة المراكز عبر التراب الوطني؛
- العمل على الإنفتاح والتأقلم مع المحيط الإقتصادي من خلال تكيف العلاقات وتنويعها حتى نتمكن من مسايرة التغيرات الإقتصادية السريعة، ويبقى دور مؤسسات التكوين المهني العمل على تكوين يد عاملة مؤهلة قادرة على العمل في مؤسسات الجديدة؛

إن إنشاء كاتبة الدولة للتكوين المهني لدى وزارة التعليم التكوين المهنيين يعكس مما لا شك فيه ضرورة إتاحة الفرصة من جديد للقطاع ليستعيد أهميته وخصوصيته في المدرج الإقتصادي الإجتماعي المتمثل في التكوين والتأهيل والتشغيل، لذلك فإن أول مهمة لكتابة الدولة للتكوين المهني ترتكز على إعداد السياسة الوطنية للتكوين والإدماج المهني وتكييف التكوين، وذلك بالتواصل والارتباط المباشر مع عالم الشغل وبالتالي تلبية الحاجيات من اليد العاملة المؤهلة.

يعد قطاع التكوين والتعليم المهني أحد أهم الأنظمة التي يعتمد عليها المجتمع لتزويده باليد العاملة سواء المؤهلة أوغيرها، وهذا تبعا لاحتياجات سوق العمل، وهو بذلك يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة خاصة والتنمية الشاملة بصفة عامة، وعلى هذا الأساس فقد سطرت الوزارة الوصية أهم مهامه والمتمثلة في (مهام الادارة المركزية، 2019):

- ضمان تكوين اليد العاملة المؤهلة وتلبية متطلبات واحتياجات سوق العمل، من خلال تقدير الموارد البشرية، لتلبية احتياجات الاقتصاد في العمالة الماهرة؛
- ضمان تكوين تكميلي أو تحويلي لفائدة العمال والموظفين قصد تحسين مؤهلاتهم واتقان مهاراتهم بصفة متواصلة وفقا لمتطلبات سوق الشغل والتطور التكنولوجي؛
- تزويد المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين بالموارد البشرية المؤهلة القادرة على التحكم التام في مناصب الشغل؛
- تطوير وتحسين مردود المؤسسات الاقتصادية من خلال تحيين مستمر لمعارف ومؤهلات العمال وفق تطورات المهن؛
- ضمان تكوين مهني أولي لكل شخص يؤهله لشغل منصب عمل والوصول إلى المؤهلات المهنية؛
- ترقية الفئات الخاصة للمجتمع قصد إدماجهم في الحياة العملية؛
- تحسين أداء المؤسسات، من خلال التكيف الدائم للعمال مع تطور المهن.

ثانيا: أهمية وأهداف قطاع التكوين المهني

في ظل التغيرات الدولية والانفتاح الاقتصادي والتطورات العلمية والتكنولوجية والتقنية التي يشهدها العالم في ظل اقتصاد المعرفة، وما قد ينتج عنها من تغيرات سريعة في المفاهيم الاقتصادية والمهن ووسائل فنون الإنتاج، فقد استشعرت جميع البلدان المتقدمة منها والنامية الحاجة إلى ضرورة تزايد الاهتمامات بمنظومة تنمية الموارد البشرية، وبصفة خاصة في مجالات التدريب المهني وتنمية المهارات وإضافة مهارات جديدة في سبيل مواكبه التطورات السريعة والتكيف مع احتياجات سوق العمل، وبدون شك يمكن القول أن تكوين الموارد البشرية بمختلف فئاتها يعتبر من أهم مقومات ومستلزمات التطوير وخلق جيل من الكوادر والكفاءات القادرة على مواكبه المتغيرات والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي بدونها لا محال للدخول ضمن مجموعة البلدان المتقدمة التي تفرض علينا المنافسة الشرسة وقوامها المستويات العالمية في الإنتاج والإنتاجية والجودة، الأمر الذي يتطلب بذل المزيد من الجهود في تنمية وتطوير منظومة التدريب المهني على مختلف الجوانب والمستويات وإدراج هذه القضايا ضمن السياسات والخطط والبرامج والتوجهات الواجب إتباعها من قبل المؤسسات والجهات المعنية بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية، إذا ما أرادت التأقلم والتكيف مع المستجدات والتطورات العلمية، ومن ثم فقد تزايدت الحاجة إلى التكوين الفعال الذي يستجيب لتلك التغيرات المستمرة في مختلف المجالات وأصبح تكوين الأفراد ضرورة لا غنى عنها حتى يمكننا المشاركة في جني ثمار ذلك التطور الهائل في المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها المختلفة، إن الحاجة المتزايدة إلى التكوين الفعال تصبح أكثر إلحاحا في مجال تكوين

وإعداد وتنمية الأفراد ومن أبرز سماتها الاستجابة لذلك التطور السريع والمتلاحق (أعمر، 2015، صفحة 63).

كل هذا أسهم في تزايد أهمية قطاع التعليم والتكوين المهنيين حتى يتسنى من خلاله زيادة فاعلية وكفاءة العاملين لزيادة المقدرة على مواجهة هذه التحديات، ويمكن تحديد أهمية التكوين المهني في الجوانب التالية:

- من بين الفوائد التي يحققها التكوين للمنظمة زيادة الكفاءة والأداء التنظيمي، لأن إكساب الأفراد المعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام بكفاءة وربح الوقت والموارد المادية في الإنتاج، كما أنه يساهم على تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل ويؤدي إلى توضيح سياسات المنظمة وبذلك يرتقي أداء العاملين عن طريق ادراكهم لما تريد المنظمة منهم من أداء ونتائج، كما أنه يقوم بتحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم واتجاهها ويعمل على تقليل التوتر ويساهم في تطوير القدرات الذاتية للعاملين (عباس، 2003، صفحة 187)؛
- كما يركز التكوين على تحديد المعلومات وتحديثها ما يتوافق مع المتغيرات المختلفة، حيث يساعد على مواكبه التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، كذلك يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أولصالح المنظمة (فالح، 2004، صفحة 102)؛
- ينمي ويطور العوامل الدافعية للأداء، كما يساعد الأفراد في تنمية مهاراتهم والتفاعلات بما يحقق الأداء المتميز والتقليل من حوادث العمل التي يتورط فيها العمال غير المكونين (عويضة، 1996، صفحة 55)؛
- كذلك يساعد على انخفاض التوتر النفسي المصاحب لأداء العمل كما أن العامل الذي يتلقي تكوينا، فهذا سيؤدي إلى إلمامه بالمهارات والتقنيات التي تزوده بإحساس بالأمن والأهمية داخل المنظمة وهذا ما يؤدي بالعامل إلى اكتساب الثقة بالنفس مما يؤهله إلى القيام بالأعمال دون الاعتماد على الغير وهذا نتيجة للمعلومات والخبرات التي يحصل عليها من التكوين (برعي، 1980، صفحة 166).

كما يتضمن كل نظام تعليمي أوتكويني مجموعة من الأهداف يربط بينها علاقات متبادلة كما هو الشأن بالنسبة للتكوين المهني الذي لا يبرز المهارات والخبرات للأفراد فحسب بل يعمل على تحسين استخدامهم لمهاراتهم وقدراتهم بفاعلية ومساعدتهم على اكتشاف قدراتهم الكامنة، وهذا يتطلب التخطيط له في ضوء الأهداف التي تسعى إلى إحداث تعديلات في سلوك الفرد من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات بدرجة عالية في تحسين الآراء وزيادة الإنتاجية، حيث يعمل التكوين المهني على تطور العنصر البشري وهو أمر ضروري لجميع العاملين في المؤسسة ولتحقيق التنمية الشاملة يجب ألا يقتصر التكوين على مستوى معين دون غيره وذلك من أجل تطوير آرائهم وأفكارهم ورفع مستواهم ومهاراتهم وقدراتهم لمواجهة المتغيرات المستقبلية بفعالية ونجاح، وقد يؤثر التكوين على مستوى تنمية الفرد وقدراته في النواحي الاجتماعية والسلوكية والاقتصادية والتعليمية والثقافية (أعمر، 2015، صفحة 67).

حيث يتضح أن أهم العوامل المفعلة لنجاح العملية التكوينية هي المواظبة على التكوين ورفع كفاءة المتكونين من خلال ممارسة وظائف إدارة الكفاءات، وتجدر الإشارة إلى أن التكوين يحتل الصدارة في أولويات كثيرة من الدول المتقدمة والنامية باعتباره عنصرا أساسيا وهو أداة فاعلة تساهم في مواكبه معطيات العصر ومتغيراتها المتسارعة في كافة الحياة وتطوير قدرات الأفراد وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم الأداة الفاعلة في عمليات التغيير والتطوير، كما أصبح التكوين المستمر والهادف أفضل استثمار للموارد البشرية ويعد من أهم المقومات الأساسية التي تزيد من فعاليات المنظمات وقدرتها على النمو ومسايرة موجة التطور وزيادة كفاءة الإنتاجية، ويمثل التكوين مكانة خاصة وهادفة في تحسين أساليب العمل وذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى مما يساهم في التكيف مع متطلبات التغيير والنجاح، وتأتي أهمية التكوين لتحسين الموارد البشرية انطلاقا من الإيمان الراسخ بأهمية الموارد البشرية نحو تحقيق أهدافها وهذا الإيمان يقود إلى السعي الجاد لتعميق الموارد البشرية وتطويرها (أعمر، 2015، صفحة 66).

المطلب الثالث: مؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين

إن مؤسسات التكوين المهني من بين أهم المؤسسات التي تربط بين المسار التعليمي الأكاديمي والحياة العملية، حيث تسمح للفرد بالانتقال من المدرسة إلى الحياة العملية وذلك بالتكوين داخل هذه المؤسسات، والتي بدورها تكسب المتكون عدة مهارات وأداءات، وكفاءات مهنية تسمح له باستعمالها في قطاعات العمل المختلفة.

أولا: هيكلة منظومة التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر

إن مؤسسات التكوين المهني بدورها تكسب المتكون عدة مهارات وكفاءات مهنية تسمح له باستعمالها في قطاعات العمل المختلفة، ودورها أيضا يعتبر حاسما في حياة الفرد لأنها ستجعل منه فردا يقوم بدور في المجتمع تبنى عليه كل المعارف والأداءات المهنية والحرفية اللاحقة وتحقق له مكانة ودورا يلبي من خلاله حاجياته البيولوجية والنفسية (بوديب، 2019)، فكل تكوين هو قاعدة أو أساس لبناء المعارف والكفاءات المهنية التي تستوجب إستخدامها في الحياة العملية، ومن الناحية النفسية يحتوي الفرد ذاته حيث أنه يقدم خدمة في المجتمع ويتقاضى مقابلا ماديا وآخر معنويا فيتزن في كل الجوانب العاطفية والإجتماعية ويأخذ مكانة تؤهله ليندمج في المجتمع ويحقق رغباته وطموحاته في إطارها المسموح، فالتكوين المهني عامل مهم في خلق الفرد المتزن والمواطن الصالح والمنتج للدولة والفعال في جميع النواحي، فهذه المؤسسات التكوينية هي مستثمرة للمورد البشري بأقل جهد وأقل كلفة وبفعالية أكبر (آتشي، 2012).

حيث تتكون هيكلة منظومة التكوين المهني في الجزائر من مجموعة من الشبكات المؤسساتية الموزعة على الشكل التالي(Fondation européenne, 2001) :

- شبكة المؤسسات العمومية المنطوية تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين.
- المؤسسات والمدارس الخاصة للتكوين المهني.
- المؤسسات والمعاهد التكوينية المنطوية تحت وصاية وزارات أخرى (البريد، الشباب والرياضة).
- مراكز التكوين التابعة لشركات عمومية.

وقد ركزنا في هذه الدراسة على شبكة مؤسسات التكوين المهني المنطوية تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، والتي تتشكل حسب القانون التشريعي رقم 08/07 المؤرخ في 23 فيفري 2008 والمتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين، والذي يحدد المبادئ العامة للمرفق العام للتكوين والتعليم المهنيين وكذا دور الفاعلين في المنظومة الوطنية للتكوين المهني، من أربع مستويات في مجال التنظيم المؤسساتي وهي (حصيلة نشاطات القطاع، 2004-2012):

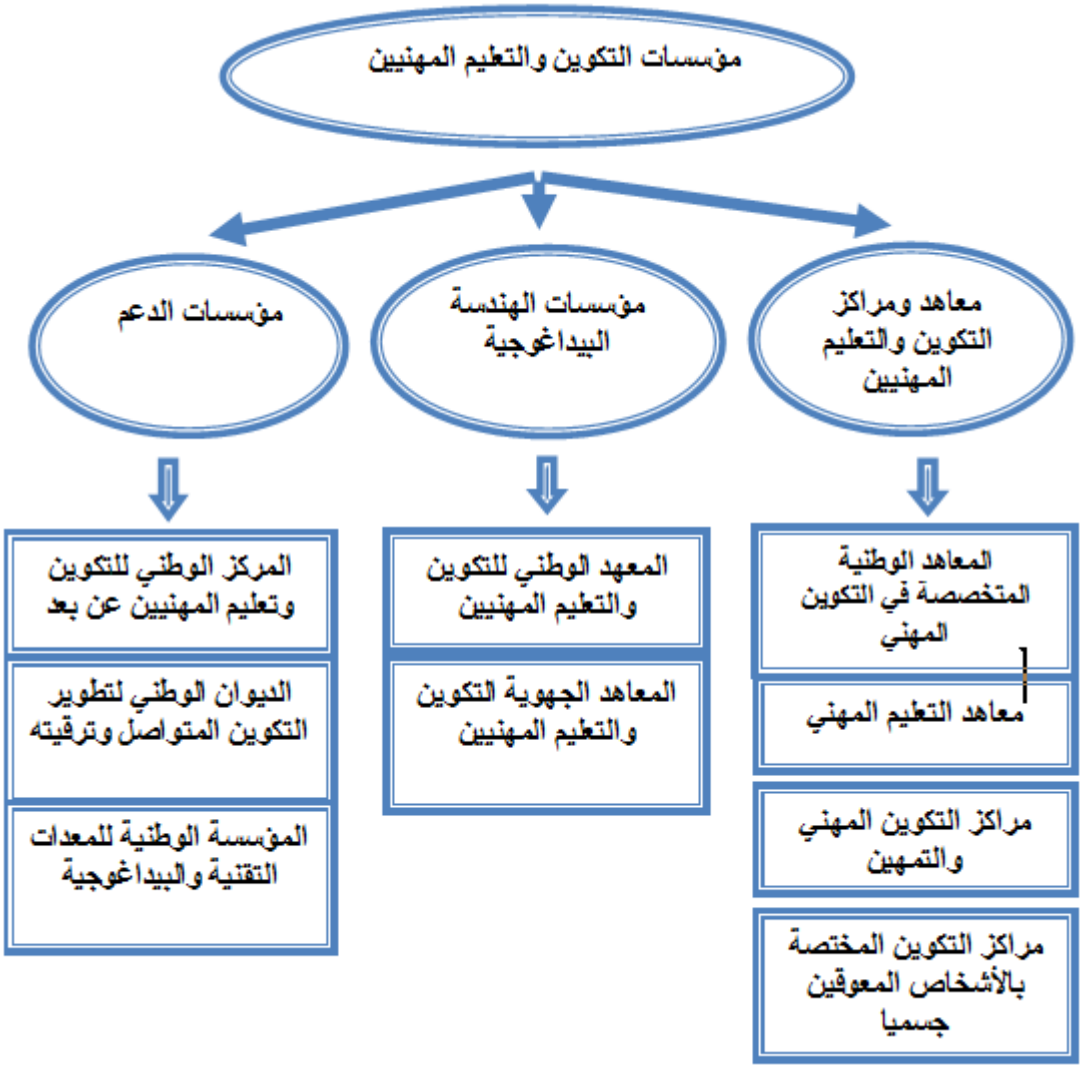
- ✓ **المستوى المركزي:** تتمثل أساسا في الإدارة المركزية على مستوى وزارة التكوين والتعليم المهنيين التي تهتم بإعداد السياسة الوطنية للقطاع في إطار السياسة العامة للحكومة وبرنامج عملها.

- ✓ **المستوى غير الممركز:** المتمثل في مديريات التكوين والتعليم المهنيين والتي تنتمي للجهاز التنفيذي للولاية، ومن مهامها قيادة سياسة القطاع داخل الولاية في إطار مقاربة متجانسة ومدمجة في التنمية المحلية.
- ✓ **مستوى مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين:** وتشمل مختلف مراكز ومعاهد التكوين والتعليم المهنيين، وكذا مختلف مؤسسات الدعم والتشاور.

ثانيا: أنواع تصنيفات مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين

تنطوي تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين شبكة من الهياكل تتكون من مؤسسات للتكوين والتعليم المهني واخرى للدعم والتشاور كما تحتوي على هياكل الهندسة البيداغوجية مقسمة كما يلي:

الشكل رقم (02-01): التنظيم الهيكلي لمؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر



المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على (مسعودي، 2018، صفحة 117)

- **معاهد ومراكز التكوين والتعليم المهنيين**

✓ **المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني:** ينص م ت رقم 12-125 مؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 19 مارس سنة 2012، الذي يحدد القانون الأساسي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني أن المعهد مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية، يخضع لوصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، مهمته تقديم خدمات التكوين في شعبة من الشعب المهنية، كما يتخصص في منح التأهيل المهني من المستوى الخامس(تقني سامي)، يشرف على تسييره مدير عام إلى جانب مجلس الإدارة والمجلس التقني والبيذاغوجي.

✓ **معاهد التعليم المهني:** جاء في م ت رقم 08-293 مؤرخ في 20 رمضان 1429 الموافق 20 سبتمبر 2008، يحدد القانون الأساسي النموذجي لمعاهد التعليم المهني أن معهد التعليم المهني مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي، يوضع معهد التعليم المهني تحت وصاية الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين، يشرف على تسييره مدير المعهد، ويساعده نائب المدير للدراسات والتربصات ونائب مدير للادارة ولمالية، يتم اتخاد القرارات على مستوى معهد التعليم المهني من طرف امجلس التقني والتربوي، وكذا مجلس التوجية، يضطلع معهد التعليم المهني بتنفيذ المهام التالية (مؤسسات القطاع، 2022):

-الاشراف على تربصات تطبيقية في الوسط المهني؛

-تنظيم وتنفيذ برامج التعليم بالشراكة مع المؤسسات الاقتصادية؛

-توفير تعليم العلمي وتقني ومهني كما يؤهل لمختلف شهادات التعليم المهني؛

-تنظيم الاعلام والتوجيه بخصوص التلاميذ؛

-مساهمة في نشاطات التكوينية بالعلاقة مع الهيئات المعنية؛

-مساعدة المتخرجين للإدماج المهني؛

-تطوير الشراكة مع متعاملي القطاع الاقتصادي؛

-المساهمة في انجاز برامج التعليم المتعلقة بميدان نشاطه وتكييفها وتحيينها.

✓ **مراكز التكوين المهني والتمهين:** تشكل هذه المؤسسات الشبكة الأساسية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين، فهي ذات بعد محلي، حيث تضمن التكوين للشباب في المستويات من 01 إلى 04 وبإمكانها فتح فروع منتدبة تابعة للمعاهد الوطنية المتخصصة لتكوين الشباب في المستوى التأهيلي الخامس، ويعتبر

مركز التكوين المهني والتمهين حسب م ت رقم 14-140 مؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1435 الموافق 20 أبريل سنة 2014 يحدد القانون الأساسي النموذجي لمراكز التكوين المهني والتمهين على أنه مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، يخضع لسلطة وزارة التكوين والتعليم المهنيين، يشرف على تسييره مدير المركز إلى جانب المجلس الإداري البيذاغوجي ولجنة التوجيه التقني والبيداغوجي، يتكفل مركز التكوين المهني والتمهين بتقديم الخدمات المتعلقة بالتكوين في المجالات التالية (مؤسسات القطاع، 2022):

- التكفل والالتزام بالتكوين المهني الحضوري؛
- التكفل والالتزام بالتكوين المهني عن طريق التمهين؛
- التكفل والالتزام بالتكوين المهني المتواصل؛
- التكفل والالتزام بالتكوين عن طريق المعابر؛
- ضمان التكوين التأهيلي لفائدة المرأة الماكثة؛
- التكفل والالتزام بالتكوين في إطار الدروس المسائية؛
- تقييم الكفاءات والمكتسبات المهنية.

✓ **مراكز التكوين المهني والتمهين لذوي الاحتياجات الخاصة:** يعتبر مركز التكوين المختصة بالأشخاص المعوقين جسميا مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وهي موجهة أساسا للتكفل ببعض الفئات الخاصة وعددها خمسة مراكز موزع في (الجزائر، غليزان، بومرداس، الأغواط، سعيدة)، تخضع لسلطة وزارة التكوين والتعليم المهنيين، يشرف على تسييره مدير المركز إلى جانب المجلس الإداري البيداغوجي ولجنة التوجيه التقني والبيداغوجي، يتكفل مركز التكوين المهني والتمهين بتقديم الخمات المتعلقة بالتكوين لهذه الفئات (للونة، 2016، صفحة 162).يتكفل قطاع التكوين والتعليم المهنيين بتكوين الأشخاص المعاقين جسديا، يستفيد الأشخاص المعاقين جسديا من كل التكوينات المقترحة من طرف مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، مع مراعاة التناسب بين طبيعة الإعاقة والاختصاص المختار، كما يمكن الأشخاص المعاقين جسديا من كل التكوينات الالتحاق بكل التخصصات المدرجة في المدونة الوطنية للشعب التي تتناسب وطبيعة إعاقتهم (مؤسسات القطاع، 2022).

- **معاهد الهندسة البيداغوجية:**

يتظمن قطاع التكوين نخبة من الإطارات، تمثل الأساتذة أكبر نسبة منهم ومن أجل الالتزام بتكوينهم الامثل لأداء وظائفهم، فان على القطاع أن يهيئ مؤسسات تهتم بذلك، ويندرج هذا الإطار معاهد الهندسة البيداغوجية الستة IFP والمعهد الوطني للتكوين المهني INFP

- ✓ **المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين:** أنشأ المعهد الوطني للتكوين المهني بموجب الأمر رقم: 54-67 المؤرخ في 27 مارس 1967 وقد تم أول تعديل جزئي لمهامه بموجب تدابير المرسوم رقم 394-81 المؤرخ في 26 ديسمبر1981 ليصبح المعهد الوطني للتكوين المهني، وبهدف مسايرة التغيير الحاصل، خضع المعهد الوطني للتكوين المهني إلى تعديل فيما يخص مهامه، تنظيمه وسيره بموجب م ت رقم 09-316 المؤرخ في 17 شوال عام 1430 الموافق ل 06 أكتوبر 2009، يحدد القانون الأساسي للمعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين، والذي مازالت تدابيره سارية المفعول، ينشط المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، ويتكفل بتنفيذ المهام التالية (هياكل الهندسة البيداغوجية، 2022):

- إنجاز كل الأعمل المتعلقة بتحقيق الدراسات والأبحاث المرتبطة بتطوير جهاز التكوين والتأهيل المهني؛
- إعداد البرامج التكوينية التي توافق مختلف أنماط التكوين؛
- القيام بالدراسات والتحقيقات التقويمية والتشخيصية لأنظمة التكوين والتعليم المهني؛
- إنجاز البرامج العامة السنوية في مجال الدراسات التقنية والبيداغوجية؛
- اقتراح المواد الخاصة بشروط تسيير الجانب التقني والبيداغوجي لمختلف المؤسسات التكوين المهني ؛
- التقييم الدوري للسير الاداري والتقني والبيداغوجي لمؤسسات التكوين المهني؛
- تقنين الطرق والوسائل التي تسعى لتعميم استعمل اللغة العربية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين؛
- تنشيط برامج التكوين وتحسين المستوى البيداغوجي والمهني لرفع كفاءة المستخدمين؛
- إعداد المعدات البسيكوتقنية وتنمية الوسائل البسيكومترية؛
- إعداد دورات التكوين وتحسين المستوى للقطاعات الأخرى؛
- تكوين وتحسين مستوى الأداء المهني لإطارات القطاع؛
- إعداد المقاييس الوطنية لإعداد مواضيع الامتحانات المهنية.

✓ **معاهد التكوين والتعليم المهني:** جاء في م ت رقم 10-99 المؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1431 الموافق ل 18 مارس 2010، يحدد القانون الأساسي النموذجي لمعاهد التكوين والتعليم المهنيين أن معهد التكوين المهني هو مؤسسة عمومية إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية ويمتاز بالاستقلالية المالية، ينشط تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنين، يشرف على تسييره مدير المعهد وتتخد القرارات من خلال مجلس التوجيه والمجلس التقني والبيذاغوجي وتتوفر الجزائر على ستة معاهد جهوية موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-01): معاهد التكوين المهني ومجال الاختصاصها

الرقم	معاهد التكوين المهني	الشعب المعتمدة	الولايات التابعة للمعهد
01	معهد التكوين والتعليم المهنيين بئر خادم الجزائر	الحرف التقليدية.الكيمياء الصناعية والتحويلية.صناعة الالبسة والانسجة.الفندقة والسياحة، المعلوماتية.حرف الخدمات.تقنيات الادارة والتسيير	تيزي وزو. الجزائر.بومرداس.تبازة.تندوف
02	معهد التكوين والتعليم المهنيين سطيف	الخشب والتأثيث.البيئة والمياه	باتنة.بجاية.بسكرة.جيجل.سطيف. مسيلة.برج بوعريريج.ميلة
03	معهد التكوين والتعليم المهنيين ورقلة	الفلاحة.صناعة الأغذية الزراعية.الصناعة البترولية.الصيد البحري وتربية المائيات	تمنراست.ورقلة.إليزي. واد سوف.غرداية
04	معهد التكوين والتعليم المهنيين سيدي بلعباس	الالكترونيك والكهرباء.تقنيات السمعي البصري	أدرار.بشار.تلمسان.تيارت.سعيدة. مستغانم.معسكر.وهران. البيض.النعامة.عين تيموشنت.غيليزا.سيدي بلعباس
05	معهد التكوين والتعليم المهنيين المدية	ميكانيك مركبات المحركات.الصناعة الجلدية.الفنون المطبعية.المناجم والاليات	البليدة.المدية.الجلفة.الاغواط. عين الدفلة.تسمسيلت. البويرة.المسيلة
06	معهد التكوين والتعليم المهنيين عنابة	البناء والأشغال العمومية.الانشاءات المعدنية.الانشاءات الميكانيكية والصناعة الحديدية	تبسة.سكيكدة.عنابة.قالمة.قسنطينة الطارف.خنشلة.سوق هراس.أم بواقي

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على: (بوديب، 2019، صفحة 181)

في حين تتكفل معاهد التكوين والتعليم المهني بتنفيذ المهام الموالية (هياكل الهندسة البيداغوجية، 2022):

- تساهم في إعداد المنهجيات المتعلقة بإنجاز برامج التكوين والتعليم المهني بالتنسيق مع المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين؛
- تحيين وتكيف مدونة تخصصات التكوين والتعليم المهنيين؛
- إعداد وتكييف وتحيين برامج التكوين المهني في جيع أنماط التكوين المهني، مخططات التجهيز والوسائل التقنية البيداغوجية؛
- المساهمة في إعداد البطاقية الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين؛
- اعداد وتوفير مواضيع الامتحانات، اختبارات التأهيل المهني لمختلف مؤسسات التكوين المهني؛
- توفير الدعم التقني والبيداغوجي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين التابعة لمقاطعته؛
- تنظيم التظاهرات، المنتديات، الملتقيات والأيام الدراسية المتعلقة بالتكوين المهني؛
- التنسيق مع المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين، لتطوير جهاز للتوجية والتقييم خاص بالأشخاص المعاقين حركيا.

- **مؤسسات الدعم:**

✓ **المركز الوطني للتكوين وتعليم المهنيين عن بعد (CNFEPD)**: أنشئ المركز الوطني للتعليم بالمراسلة سنة 1984 وأصبح يسمى المركز الوطني للتعليم عن بعد إثر المرسوم رقم 84-271 مؤرخ في 15 سبتمبر 1984 المتعلق بإنشاء المركز الوطني للتعليم المهني المتواصل.(C.N.E.P.C) وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، يشرف على تسييره مدير عام إلى جانب اجلس التقني والبيذاغوجي، ويتوزع المركز الوطني للتعليم عن بعد على 08 مديريات جهوية تشرف على ضمان التكوين عن بعد لمختلف ولايات الوطن.

ويتكفل المركز بتنفيذ المهام التالية (مؤسسات الدعم، 2022):

- تحضير البرامج البيداغوجية والأدوات التعليمية المخصصة للتكوين النظري والتطبيقي؛
- إرسل الوثائق الخاصة عن بعد ووفقا لرزنامة؛
- التحضير للامتحانات المهنية، تقييم مجهودات التلاميذ بواسطة مراقبة منتظمة؛
- المساهمة في مساعدة المؤسسات العمومية والشركات في إطار الرسكلة وتحسين المستوى المهني؛
- تنظيم دورات رسكلة وإتقان لفائدة العمال قصد رفع مستوى التأهيل المهني؛

– بيع الوثائق البيداغوجية ذات صلة بالمركز.

- ✓ **الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته (INDEFOC)**: المعهد الوطني لتطوير وترقية التكوين، تم إنشائه ب م ت رقم 393-81 المؤرخ في 26 ديسمبر 1981 المتمم والمعدل بالرسوم رقم 288-90 المؤرخ في سبتمبر 1990 ينشط المعهد تحت إشراف وزارة التكوين والتعليم المهنين .
- ✓ **المؤسسة الوطنية للمعدات التقنية والبيداغوجية (ENEFEP)**: المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية والبيداغوجية في التكوين والتعليم المهنيين هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصي المعنوية والاستقلال المالي، تمارس نشاطها تحت وصاية الوزير الملكلف بالتكوين والتعليم المهنيين، يتم تحديد وضعها بموجب م ت رقم 10-100 المؤرخ 18 مارس 2010، وهي مسؤولة عن تنفيذ سياسة الوزارة لتوريد وصيانة المعدات التقنية والبيداغوجية لأكثر من 1000 مؤسسة تكوينية، وتتول في إطار مخطط تنمية قطاع التكوين والتعليم المهنيين وتتكفل بالمهام التالية (مؤسسات الدعم، 2022):

– اقتناء التجهيزات الموجهة لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين ؛

– مراقبة التقنية للتجهيزات الموزعة على مؤسسات التكوين المهني؛

– القيام بالدراسات التقنية والاقتصادية للصفقات؛

– استكشاف طاقات الإنتاج للتجهيزات والأدوات التقنية والبيداغوجية؛

– إعداد وتكييف مخططات التجهيزات؛

– اقتراح عمليات التكوين وتنظيمها في مجلات استعمال وصيانة لفائدة مستخدمي التعليم والتأطير التقني والبيداغوجي؛

– تكوين رصيد معلوماتي يتعلق بالتجهيزات التقنية والبيداغوجية؛

– إعداد مدونات التجهيزات التقنية؛

– التكفل بتجديد التجهيزات التقنية والبيداغوجية لمؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

المبحث الثاني: السياق العام لإدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

يعتبر قطاع التكوين والتعليم المهنيين بمؤسساته المختلفة من القطاعات الهامة والفعالة في المجتمع، وهو يشكل قطبا استراتيجيا وموردا هاما من موارد التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، إذ يعمل على تزويد الأفراد بمختلف المعارف والمهارات المرتبطة بتخصصات محددة تمكنهم من الولوج لعالم الشغل (قادير و بن ساسي، 2023، صفحة 48).

كما يعتبر التكوين من أهم ركائز عملية الإدماج حيث اعتمدت الدولة من أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية من أجل الارتقاء بالمؤسسات خاصة كانت أو عامة على وضع إستراتيجية شاملة وفق مخططات تعمل من خلال توفير الإمكانيات البشرية والمادية من أجل تكوين الشباب في مختلف التخصصات، كل هذا من أجل منحهم فرص متساوية في مجال الإدماج الاجتماعي والمهني (سحمون و ضامر، 2024).

إذ تسعى مؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهني إلى تطوير كفاءاتها البشرية، عن طريق الاستغلال الموارد البشرية المتميزة، فهو العامل الأساسي في نجاح أي نشاط، وحتى نستطيع تحديد كفاءة هذا العنصر لابد من وجود اساليب سليم وفعال لإدارة أدائه، وعليه فإن عملية إدارة الكفاءات أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين، (عاقب، بلالي، و لراس، 2024).

المطلب الأول: الكفاءات من خلال قطاع التكوين والتعليم المهنيين

إن الإهتمام بالكفاءات تخلق الملمح المتعلق بنموذج الكفاءات، وتعتبر الكفاءات المهنية لدى المتكون الأساس الذي يلبي ويقلل من التباعد بين المطالب الإقتصادية وما تقدمه المؤسسات التكوينية من مختلف وظائف العمال والحرفيين.

أولا: مفهوم الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

يعتبر مفهوم الكفاءة جامعا لعدة تخصصات وعدة علوم حسب القطاع المستخدم، وقد توارد إستخدامه في المؤسسات ليبين كفاءة العامل، وكفاءة الإداري، وكفاءة كل عامل أوموظف حسب المنصب والمهام، وقد إستعمله مختصون في تجسيد الكفاءة اللغوية وآخرون في الكفاءة الحركية، وآخرون في الكفاءة الإجتماعية، فكل ميدان يستعملها وفقا للمعايير المناسبة، وهذا لعدة إعتبارات منها الميدانية والتشخيصية والمحددة بعامل الزمن والمكان، وتعود أصول مفهوم الكفاءة للبحوث العلمية التي إنطلقت منها لتحديده والتي بواسطتها إستخدم

مجال البحث، بل من الكلمة بذاتها عند الإستخدامات في مختلف الفئات الإجتماعية في حقبات مختلفة مما يعني تطور المفهوم وانتقاله من ميدان لآخر إعتبارا للحاجة في إستعماله وتوظيفه (آتشي، 2012، صفحة 111)، حيث اعتمدت معظم مؤسسات الصناعة والخدمات والمؤسسات العسكرية على مفهوم الكفاءات على أنها تقويم الشخص من حيث إنجازه لمختلف الأعمال والوظائف، ففي قطاع الصناعة إستخدم المفهوم ليضبط نوع المهمة ونوع الموضوع المنجز، كالنجار والحداد والبناء، وفي القطاع العسكري حسب كفاءات الشخص في إستخدام مختلف الأسلحة وقيادة وسائل النقل، وعلى مستوى المؤسسات الخدماتية حسب كفاءات الموظف على إستقطاب الزبون وإقناعه (آتشي، 2012، صفحة 113).

فالكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين تأخذ منحنا آخر قد يتضمن الدقة والموضوعية، وكذا التفاعل بين عدة جوانب كالجانب المعرفي والميتامعرفي واللغوي وعلى المستوى الدافعية، وهذا التكامل يتحقق أثناء التكوين لتحقيق مشروع التكويني في هذا القطاع خيث نجد (Zahi-boussena, 2005, pp. 148-149):

- المستوى المعرفي: وهوالنشاط المعرفي الذي يختاره الأستاذ لإنتقاء ومعالجة المعلومات المناسبة وتنظيمها، وبواسطتها يصمم حلا للمشكل التعليمي.
- المستوى الميتامعرفي: حيث أن الأستاذ يطور نشاطات متناسقة ومتكاملة ليضمن التحكم، والتقويم المستمر لإنجازه، والتعديل لإستراتيجياته المعرفية المتبعة، حيث أن الكفاءات تسمح بالتخطيط للموضوع وهي النشاط والتقييم المستمر للممارسة الذاتية والإنجاز للمهام.
- المستوى اللغوي: إذ يتطلب التعيين اللغوي بتحديد المفاهيم، ثم التعرف على المشكل التعليمي بالمفاهيم المناسبة والقريبة من المطلوب وحسب المادة التعليمية، ثم يقوم الأستاذ بالتفكير في إيجاد الحل، وبتطبيق مختلف المعارف وذلك باللغة المتوفرة لديه.
- مستوى الدافعية: ويقصد بها الدافعية التي تتحكم في المتعلم لتحقيق الأهداف المرجوة من وراء تحقيق النحاح بعد قيامه بالنشاط المطلوب .

كما أن الكفاءات هي التي تهدف إلى التوظيف والتسيير للموارد البشرية والمادية في زمن محدد للتكوين في مؤسسة تكوينية محددة الأهداف والتي تنقل للمتكون قصد تمثله مكانة مأجورة في قطاع العمل، والتي تؤهله عن طريق التقويم ليتحصل على الشهادات التي تثبت إكتسابه للكفاءات المهنية المطلوبة عبر مستويات تكوينية تؤهله للإنضمام للقطاع الإقتصادي والإجتماعي الوظيفي (Meignant, 2014)، وهي التي تدرس في

مؤسسات التكوين المهني والتي تلتزم في إكتسابها لمستويات ومعايير تقويمية تسمح بالمرور من مستوى لآخر حسب نوع التكوين، ثم في آخر مدة التكوين تمنح لصاحبها شهادة تثبت التحكم في مجموع الكفاءات المهنية والتي توافق نوع العمل الذي يشغله، مع إضافة أن هذا المنصب يكون مأجورا ويضع الفرد في مكانة إجتماعية وأخرى إقتصادية حسب متطلبات القطاع المستخدم (آتشي، 2012، صفحة 128) .

كما أن هذه الكفاءات تعتمد أيضا على دليل رسمي يسمى المرجعية التي تحدد من خلالها كيفية إكتساب وإنجاز الكفاءات المهنية، أوالمؤشرات التي تكونها، حيث يمكن تشبيه الكفاءات المهنية كالجبل الجليدي الظاهر في القطب المتجمد، حيث أنها حين تكون ملاحظة في موقف معين تعليمي ماهي إلا الثلث فقط من الكفاءة الكلية، فالكفاءة الحقيقية تحتوي على ثلاثة أجزاء، والجزئان الآخران مخفيان، والظاهر هي الكفاءة التي يتم ملاحظتها أثناء الميدان العملي ومن خلالها الحكم على الكفاءات المهنية الكلية المراد تحقيقها أثناء التكوين، ويضيف للهندسة التكوينية مشروع التكوين المهني، وهي (آتشي، 2012، صفحة 131):

- أهداف الكفاءات وفق أهداف التكوين العامة؛
- خصائص الفئة المقصودة وكذا خصائص الإدارة والمدرسين؛
- الوسائل اللازمة للإنجاز والحاجات المالية واللازمة لتحقيقها في مدة مقصودة ومضبوطة؛
- معيار قياس الكفاءات المهنية وتقويمها.

والكفاءات المهنية يجب أن تخضع للمرجعية؛ وهو البرنامج المعتمد في التكوين المهني والتقني، ويتكون هذا المرجع من العلاقة المحددة بين الميدان المهني والميدان التكويني، حيث يحتوي على المعارف المتعلقة بالمهنة والتي تحتوي على مختلف المصطلحات والمفاهيم والتعاريف المتعلقة بالمهنة مثل مهنة الحداد التي تحتوي على مفاهيم القطع، التلحيم، قارورات الأكسجين، وكذا أجهزة الصيانة وأجهزة الأمان المختلفة، أومهنة النجارة التي تحوي على المنشار وعدد الأسنانه ونوع الخشب الأحمر أوالأبيض، كما تحتوي كل الوحدات التدريسية والمتعلقة بالمواد المختلفة والتي تظم المواد الأساسية، والمواد الإستكشافية والمواد الأفقية ويضم أيضا طريقة التقييم والذي يحدد نوع المهام والمواقف التعليمية وشروط إنجاز المهام، ونوع الكفاءات المطلوبة (آتشي، 2012، صفحة 132).

ثانيا: الكفاءة البيداغوجي في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

إن الإهتمام بنظام الكفاءات المهنية عن طريق وضع نماذج وقوانين بيداغوجية وتكوينية تخلق الملمح المتعلق بنموذج الكفاءات، كما حددت لجنة معينة تسهر على مراقبة هذه العملية وتمثل الكفاءات المهنية لدى المتكون حتى المطالب الإقتصادية وما تقدمه المؤسسات التكوينية من مختلف وظائف العمال والحرفيين، وتهتم

بمراقبة الطرائق البيداغوجية ومختلف القوانين التنفيذية والتطبيقية وطريقة تسيير الوسائل واستخدام مختلف الموارد البشرية والمادية وتنظيمها كالزمن والوسائل التقنية، والتداول عليها وحتى عدد ساعات التدريس ما بين النظري والتطبيقي ونوعية التدريس، ثم بدأ ينتقل في العقود الثلاث الأخيرة كمفهوم بيداغوجي وعلمي (آتشي، 2012، صفحة 113).

يبين (Edgar Morin) عل أن الكفاءة هي رد فعل أونتيجة الدراسات البيداغوجية، بعد تطبيق متكرر وطويل المدى لنظام الأهداف البيداغوجي، والهدف من هذه الكفاءات توظيف القدرات والمعارف البيداغوجية لحل المشكلات التعليمية وتعميمها وانتقالها للمؤسسات الإقتصادية في المجتمع فظهور مفهوم الكفاءات في علم النفس وعلوم التربية حسب (Edgar Morin) يعود إلى مدرسة السلوكيين وخاصة بعد ظهور نظام تقنيات وتصنيفات الأهداف البيداغوجية، حيث سمح التفاعل مع القطاع الإقتصادي توظيف القدرات في امين تعليمية لحل مشكلات في مواقف تعليمية مختلفة (Carignan, 2021).

ففي السبعينيات وضعت لجنة مراقبة مدى تطبيق وإنجاز البرنامج البيداغوجي في قطاع التكوين المهني سميت " Audit " وهي تراقب النظام والمشاكل المطروحة والعراقيل والإيجابيات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، ومدى إنجاز البرنامج البيداغوجي وكيفية إنفاق وتصريف الفصل المالي قصد أخذ القرارات المناسبة لتجاوز العراقيل ولتطوير الإيجابيات، وهدفها عدم ترك التكوين البيداغوجي للصدفة، فاستعمل الدليل الرسمي الذي سمي بالمرجعي والذي يحدد معايير واضحة للمتعلم والمدرس (آتشي، 2012، صفحة 113) .

فالمدرسة السلوكية التي تعتمد على التجريب وملاحظة السلوك إعتمدت على مفهوم الكفاءات التعلمية، حيث يقاس مدى التعلم حين يحل المشكل التعليمي في سياق معين وفي ظروف وشروط معينة، والكفاءات التعليمية هي نتاج تحويل الأهداف البيداغوجية إلى فعالية أكثر ودقة في تحديد التعلم وقياسه، وللمرور من التعلم المدرسي، أو التعلم بالمؤسسات التكوينية نحو المجتمع بنقل تلك المعارف إلى الميدان التوظيفي وخاصة المؤسسات الإقتصادية، حيث يمكن للمتعلم أن يكون قريبا من فعالية الإقتصاد والإنتاج البشري والمادي، وحتى المتعلم بدوره في نهاية التكوين أوالمسار الدراسي سيحول إلى القطاع الإنتاجي، فيعمل نظام الكفاءات على تحضير الشخص لهذه المهام (Carignan, 2021) .

كما أن الكفاءات هي نموذج من نماذج التدريس الهادف، يسعى إلى تطوير قدرات الأستاذ والمتعلم ومهاراتهم الاستراتيجة والفكرية والمنهجية والتواصلية، ومن أجل تمكينه من بناء معرفته عن طريق التعلم الذاتي، ولا يقتصر المدرس في بيداغوجيا الكفاءات على تلقين المعارف، بل يتعداها إلى مساعدة المتعلمين على

اكتساب القدرات العقلية والمهارات الحسية الحركية، التي تمكنهم من استثمار معارفهم في مواقف جديدة وغير متوقعة، خارج محيط التكوين.

إن هذه البيداغوجيا تسمح للمتعلم باكتساب القدرة على حل المشكلات في سياق معين، من خلال تمكينه من أساليب تعبئة وتجنيد قدرات المتنوعة، بل انها نموذج تربوي يستهدف تمكين الفرد (المتعلم) من إنجاز مهام تعليمية أوتكوينية بأسلوب مرض، ويستهدف أيضا الإدماج الوظيفي للمعرفة والمعرفة الأدائية والمعرفة المتعلقة بآداب السلوك، إن الكفاءات البيداغوجية تقدم قليلا من المعارف وكثيرا من المهارات، وتتميز الكفاءات البيداغوجية التعليمية بالخصائص الآتية (بسندي، 2009):

- الكفاءة محطة نهائية لسلك دراسي أو لمرحلة أو لتكوين؛
- الكفاءة مفهوم شامل ومدمج، أي يقتضي اكتساب تعلما في المجالات الثلاثة المعروفة، (المجال المعرفي والمجال الوجداني والمجال الحسي الحركي) حسب أهمية كل مجال للاستجابة لحاجيات الفرد الاجتماعية منها والثقافية والاقتصادية؛
- يمكن تقويم الكفاءة من خلال سلوكات قابلة للملاحظة، وذلك من خلال مؤشرات إجرائية ومعايير التقويم، أي من خلال ما يقوم به الفرد من إنجازات تؤشر على حصول الكفاءة وتحققه.

وبمعاينة الدليل التكويني لدولة كندا بولاية كيباك الذي اعتمد عليه قطاع التكوين فإن الكفاءات البيداغوجية تحتوي على مستوبين هما (Xavier, 2010) :

- الكفاءات النظامية: وهي الكفاءات التي يكتسبها المتعلم بالنشاطات في مجموعة من العمليات المتسلسلة، والمتعلقة بالمادة المدرسة.
- الكفاءات الإنتقالية: وهي الكفاءات المتكونة من مجموع الكفاءات النظامية، والتي تحتوي على مجموع الكفاءات المختلفة من مواد متعددة، والتي توازي مستوى دراسي أوطور دراسي، وهي التي تسمح للمتعلم الإنتقال لمستوى أعلى أو نيل شهادة بعد تقويمها، وهي التي تسمح بنقلها للمواقف الإجتماعية وغرضها التوظيفي.

المطلب الثاني: تطبيق أبعاد إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

في سياق جديد لإدارة الموارد البشرية طبق قطاع التكوين والتعليم المهنيين مبدأ تطوير موارده البشرية من خلال نهج متكامل يدمج السياسة الاستراتيجية للموارد البشرية في استراتيجية القطاع ككل، تشير إلى اكتساب القطاع مختلف الموارد مع تحقيق أفضل استخدام لها بشكل يضمن الأداء الأمثل، وذلك من خلال

توفير مختلف أشكال الممارسات لتنمية رأس المال البشري والتطوير التنظيمي حول إدارة الكفاءات والموضحة على النحوالآتي:

أولا: توظيف الكفاءات

تعد عملية التوظيف الكفاءات عملية حساسة ومهمة كونها الخطوة التي تتم من خلالها البحث عن أفضل من سيشغل المنصب الشاغر، إذ أن استقطاب الكفاءات بالصفات والأعداد الكافية والخبرات اللازمة لشغل المنصب، تتيح الفرصة لاختيار أفضل وأجدر عامل هذا الغرض، فلما كانت الوظيفة تتطلب نوعا محددا من الأشخاص الذين يمكنهم القيام بها على أحسن وجه، لزم الأمر أن يمر طالب تلك الوظيفة على اختبار مهني الذي هو عملية انتقاء أصلح الأفراد وأكفؤهم من المتقدمين لعمل من الأعمال، وبطريقة علمية مبنية على أساس الاختبارات والقدرات والؤهلات المتوفرة لدى الفرد والتي يتم اختياره لوضعه في مكانه المناسب لضمان صحته وتوافقه، وتحقيق اهداف المؤسسة (بشقة و بوزيد، 2017).

إذ تقوم عملية التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية على مبدأين هما: مبدأ المساواة بين جميع المواطنين في الالتحاق بالوظيفة العمومية ومبدأ الجدارة، فهما عاملان اساسيان في تسهيل عملية توظيف الكفاءات، ويعد مبدأ المساواة من بين أهم المبادئ النبيلة المطبقة في عملية التوظيف، نظرا لما يتيحه من تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين لتقلد أي منصب في مؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين، غير أن ذلك متوقف على المبدأ الثاني وهو جدارة وكفاءة كل واحد من المترشحين، واستحقاقه للوظيفة بناء على مؤهلاته وكفاءته للقيام بأعباء ومسؤوليات المنصب الشاغر الذي سيعين فيه (بشقة و بوزيد، 2017).

تستند شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر على نص المادة 80 من الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، إذ يلتحق المترشح بالمنصب المرغوب فيه وفق إحدى الآليات الأربع التالية (الجريدة الرسمية، 2006):

- التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات.
- التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- التوظيف عن طريق الفحوص المهنية.
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

وبناءا على هذه الآليات تتم عملية توظيف الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين سواءا عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات أوعن طريق المسابقة على أساس الشهادات أو الفحوص المهنية وحتى من خلال التوظيف المباشر.

ثانيا: تنمية وتطوير الكفاءات

إن عملية تنمية وتطوير الكفاءات تشتغل حيزا مهما ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية لأي مؤسسة كانت، لأن هذه النغيرات التي مست كل المستويات داخل المؤسسة سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو حتى ثقافية، تحمل معها متطلبات عديدة من تجديد للمعارف وتطوير للقدرات، فكان لا بد من مواكبتها والتأقلم معها، فإن أحسن وسيلة لذلك هي تنمية وتطوير الكفاءات، هذه المتطلبات تسمح بتطور المؤسسة والموظف معا، إن عملية تنمية وتطوير الكفاءات أصبحت استثمارا حقيقيا يسمح بتثمين المورد البشري واستغلاله بالشكل الذي يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها على أحسن وجه بذلك نتوصل إلى أن التكوين هو عملية أساسية تعمل على تنمية قدرات ومهارات العامل، وتحديد معارفه، وهذا يؤدي من جهة إلى الرفع الروح المعنوية للعامل وتحسين مستوى أدائه واتباعه سلوكا حسنا نتيحة شعوره بأهميته، وأن له دورا داخل المؤسسة كما يعمل على تكييف العال مع التغيرات الي تطرأ على وظائف العمل بحيث يعمل على إكساب العامل متطلبات الإنتاج الحديث كالدقة والكفاءة والتأهيل والتخصص، إضافة إلى معارف تتعلق بمهنته، وهذا من أجل تفادي الهوة التي قد توجد بين العمال ومتطلبات منصب عملهم، كما أن عملية تنمية وتطوير الكفاءات تختلف حسب طبيعة المنصب وكذا مرحلة تكوينه وهي كالتالي (العمرية، 2003، صفحة 19):

- **التكوين الأولي والتأطير البيداغوجي:**

التأطير البيداغوجي لمختلف المدرسين والمشرفين وحتى الإداريين، يتم على مستوى المعاهد التابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، ويشرف عليها أساتذة متخصصين ومفتشين ذوي الخبرة والاقدمية في المجال، ونجد أنه لا يمكن التثبيت في منصب الشغل إذا لم يقم صاحبه بإجراء التربص البيداغوجي والإداري في المعاهد المتخصصة.

ويتم تدريس لغات التعليم المتداولة وذلك حسب التخصصات وحسب المستوى التكويني، إلا أن اللغة العربية هي اللغة الأكثر استعمالا في جل التخصصات، وتحمل مدونة الشعب الجزائري للتكوين المهني 22 شعبة، تتكون من 366 تخصص، ويقوم التكوين المهني على أسس علمية من برامج تعليمية، وطرائق تدريس حديثة، ومؤهلات من الأساتذة على تمرير المعارف والكفاءات، ومن خلال دليل المعلم البيداغوجي فإن الطرائق التدريسية المعتمد عليها هي ثلاث طرائق تدريس أساسية:

- طريقة التدريس الحوارية.
- طريقة التدريس الإلقائية.
- طريقة التدريس التنشيطية.

إن التأطير البيداغوجي هو تكوين أولي يعمل على تحضير الموظفين الجدد للتكيف مع متطلبات الوضعيات المهنية التي سوف يمارسونها، والإندماج مع القيود العملية لمحيط العمل، واكتساب معرفة دقيقة للأدوات والإجراءات التي سوف يستعملونها.

- **التكوين التحسني والرسكلة:**

حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوحيات وأنضمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك بغرض تجديد المعرف والمهارات حتى تتلائم مع تقنيات العمل الجديدة، وهو تكوين يسمح باكتساب أو تنمية معارف وقدرات وسلوكيات ضرورية، وهو يعمل على صيانة معارف العامل مع الأخذ بعين الاعتبار تطور خصائصها ومتطلباتها، فهو يهدف إلى التكيف المستمر للعامل مع وظيفتهة، إلى جانب تنظيم وضمان تربصات التكوين التقني والبيداغوجي، حيث تتكفل معاهد التكوين والتعليم المهنيين بتنظيم تربصات الإتقان البيداغوجي التكميلي والذي يتم وفقا لبرنامج سنوي مرورا بالخطوات التالية (يحي، 2010):

- المرحلة الأولى: تقوم المصالح بوضع مقترحات تربصات الإتقان البيداغوجي، ليتم بعد ذلك تنظيمها وتقديمها على شكل عروض للتكوين الخاصة بمعاهد التكوين المهني.
- المرحلة الثانية: ترسل العروضر إلى المديريات الولائية والتي بدورها تحولها بعد دراستها إلى مؤسسات التكوين المهني التابعة للولاية بهدف تسجيل الأساتذة الراغبين، لترسل إلى المديرية الولائية التي تقدمها للمعاهد مرة أخرى وذلك بعد تسجيل الأساتذة.
- المرحلة الثالثة: يتم استدعاء الأساتذة المقترحين للمشاركة في دورات تربص الإتقان البيداغوجي في الفترة المحددة بعد جمع رغباتهم.

تدوم فترت التكوين مدة معينة وذلك تبعا لطبيعة الموضوع وأهدافه، حيث يتم الاستماع إلى التغذية العكسية والملاحظات من طرف الأساتذة حول تنظيم التربص ومدى تحقيق أهدافه ونتائجه، لتقدم في نهاية التربص شهادات متابعة التكوين.

- **التكوين بغرض الترقية :**

نعني بالترقية أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن تلك المطلوبة في الوظيفة الي سيترقى إليها، وهذا الإختلاف يستوجب التكوين للسد هذه الثغرات في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترفية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يعوض ويكمل بالالتحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية، يقوم قطاع التكوين والتعلم المهنيين بتنمية وتطوير الكفاءات المحورية لمورده البشري بهدف تحقيق رفع مستوى أداء وتطوير مهارات ومعارف، وتعزيز الخبرة في مجالات التخصص، من خلال الأنشطة المستخدمة في التدريب وتشمل الكثير من هذه الانشطة نذكر منها (يحي، 2010):

- الدورات في المعاهد والجامعات ومراكز التدريب المهني؛
- الحلقات الدورية الدراسية المنظمة؛
- الرحلات التكوينية وتبادل الزيارات؛
- المحضرات العامة الملتقيات والأيام الدراسية، ومتابعتها بالبحوث؛
- تحضير الدروس النموذجية في مختلف المواضيع؛
- إجراء الدراسات والبحوث وعمليات التقييم.

ثالثا: تقييم الكفاءات

تعتبر عملية التقييم نظاما ومنهجا مكونا من مجموعة إجراءات ذات مقصد محدد وهو عمل مطابقة بين معيار أو نموذج يسمح لنا بقياس الانحراف أو الفارق، وذلك لمتابعة وتصحيح الانحرافات التي يمكن إن تظهر فيه بعد إجراء عملية المراقبة والتقييم، كما يشرف على عملية المراقبة في قطاع التكوين والتعليم المهنيين المفتشية العامة والتي تعتبر ثالث هيئة من خلال تأثيرها في وزارة التكوين والتعليم المهنيين بعد الأمانة العامة وديوان الوزارة، يتم الاشراف عليها من طرف ثمانية مفتشين رئيسيين يترأسهم مفتش عام، ويخضعون مباشرة لسلطة وزير قطاع التكوين والتعليم المهنيين وبذلك تعرف تداخل وعدم الوضوح في مهامها بسبب تكليفها بعدة مهام متداخلة وغير محددة وهي كما يلي (يحي، 2010، الصفحات 57-58):

- مهام إدارية وتتمثل في مراقبة مؤسسات ومصلح الوزارة؛
- مهام بيداغوجية وتتمثل في مراقبة تسيير المصالح البيداغوجية والأداء البيداغوجي للأستاذ.

اما على مستوى مؤسسات التكوين المهني يشرف على متابعة الأستاذ وتقييمه بصفة مباشرة رئيس مصلحة التكوين البيداغوجي، ويؤكد دليل أدوات التسيير البيداغوجي (القرار الوزاري رقم 2004/53) في تحديد مهام رؤساء المصالح على متابعة الأساتذة من طرف المسؤولين البيداغوجيين من خلال زيارات دورية بيداغوجية ويجب أن تكون على الأقل مرتين في السداسي الواحد وتهدف الزيارات الدورية نظريا إلى ما يلي (يحي، 2010، الصفحات 57-58):

- إعداد مخطط اللقاءات التنسيقية؛
- تنسيق ومتابعة المصالح التابعة له؛
- تخطيط دورات التكوين؛
- إعداد التوزيع الأسبوعي للمواد؛
- برمجة وتحضير مجلس الأساتذة؛
- متابعة تطبيق الحجم الساعي للأساتذة والفروع؛
- تقيم الأداء البيداغوجي من خلال مذكرة الزيارة؛
- المشاركة في اختيار مواضيع تربصات الإتقان ذات العلاقة بالنقائص التي يعاني منها الأستاذ؛
- برمجة الامتحانات التقيمية .

وبعد الزيارة البيداغوجية الدورية يجري رؤساء المصالح البيداغوجية بمقابلات مع الأستاذ من اجل مناقشة اختياراته البيداغوجية وتقديم التوجه والإرشاد، كما يقدم المشرفون تقرير الزيارة إلى المفتش لمساعدتهم على إجراء المراقبة الدورية، هذه التقارير تسمح باقتراح مواضع الإتقان البيداغوجي من طرف معاهد التكوين المهني.

المطلب الثالث: آليات ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

يسعى التكوين المهني لاكتساب الكفاءات بناءا على أهداف واضحة مما يلزم اتباع الأغراض البيداغوجية من أجل اختيار طرق التدريس الملائمة ومعايير القياس الموضوعية بغرض أداء تقييمي كفئ، فعلية اتباع آليات محددة لممارسة إدارة الكفاءات.

أولا: إدارة الكفاءات من خلال قطاع التكوين والتعليم المهنيين

يتم تطبيق وممارسة ادارة الكفاءات على مستوى المعاهد التابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، عن طريق التأطير البيداغوجي لمختلف المدرسين والمشرفين وحتى الإداريين، ويشرف عليها أساتذة متخصصين ومفتشين

ذوي الخبرة والأقدمية في المجال، ونجد أنه لا يمكن التثبيت في منصب الشغل إذا لم يقم صاحبه بإجراء التربص البيداغوجي والإداري في المعاهد المتخصصة، وفق مايدرسه الأستاذ وحسب التخصصات والمستوى التكويني، حيث أن الفروع أو التخصصات التي تستطيع وزارة التكوين المهني تدريسها وتعليمها لمختلف الفئات فهي خمس مستويات، وبالرجوع إلى قانون تنظيم التكوين والتعليم المهنيين، كما تحمل مدونة الشعب الجزائري للتكوين المهني، 22 شعبة، تتكون من 366 تخصص، ويقوم التكوين المهني على أسس علمية ووفق برامج تعليمية، وطرائق تدريس حديثة، ومؤهلات من الأساتذة على تمرير المعارف والكفاءات، ومن خلال دليل المعلم البيداغوجي فان الطرائق التدريسية المعتمد عليها هي ثلاث طرائق تدريس أساسية، والبرنامج يعتمد في كل التخصصات على دروس نظرية وأخرى تطبيقية لها علاقة مباشرة مع المهنة التي يراد تعلمها، بالإضافة إلى تربصات ميدانية يجريها المتعلم في المؤسسات الاقتصادية والصناعية وذلك حسب تخصصه ويكون التربص الميداني مرفوقا بمشروع، ويقيم المشروع من طرف الأستاذ من خلال بطاقة تعليمية مبرمجة من دليل التسيير البيداغوجي، وتكون مدة التربص الميداني من شهرين إلى ستة أشهر وذلك حسب المستوى وحسب الفرع.

تختلف خصائص أصناف المكونين الثلاثة: حيث يصنف أساتذة هذا القطاع إلى أساتذة التكوين المهني، أساتذة متخصصين في التكوين والتعليم المهنيين وأخيرا اساتذة الهندسة البيداغوجية، فالفئة الأولى موجهة للمستوى الدراسي الذي لا يتجاوز الابتدائي في أغلب الأحيان من جهة ومن جهة أخرى فإن التوظيف بالنسبة لبعض التخصصات الحرفية لا يستدعي مستوى دراسيا محددا حيث يشترط فيه سنوات الأقدمية، وتوجه الفئة الثانية تحديا متمثلا في طغيان المعرفة النظرية والأكاديمية التي يتميز بها تكوين الأساتذة المتخصصين، في التعليم المهني والمتخرجين من الجامعات مما يخلق فجوة بين الأداء البيداغوجي وأهداف التكوين المهني الذي يركز على الفعل والممارسة التطبيقية والعملية (حيرش، 2008).

وفي سبيل التغلب على هذه التحديات فإن المنظومة التشريعية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين تفرض عبر قانونها الأساسي الخاص بعمال التكوين المهني ضرورة أن يسبق العملية التعليمية استفادة أستاذ التعليم المهني من إعداد وتكوين بيداغوجي وهو ما تم تناوله في المادة 16 والتي ركزت على الجانب البيداغوجي لنيل شهادة الكفاءة المهنية (المرسوم التنفيذي 17-90) كما تم تكليف المعهد الوطني للتكوين المهني للكبار ابتداء من سنة 1967 بمهمة تكوين الأساتذة وإعدادهم للعملية التعليمية من قبل الوزارة الوصية، ومن جانبه فإن الحاجة المتزايدة للأساتذة وفتح مراكز تكوين مهني جديدة دفع الوزارة الوصية إلى وضع معاهد جهوية ابتداء من سنة 1990 تهتم بإعداد وتكوين الأستاذ وسميت (معهد التكوين المهني) بناء على المرسوم التنفيذي رقم 237-90 وعددها ستة موزعة على المستوى الوطني كما يمكن للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين مهني

من خلال القانون الأساسي النموذجي الخاص بها تكوين أساتذة التكوين المهني إذا اقتضت الحاجة لذلك (مرسوم تنفيذي 235-90) كما يتيح القطاع للأساتذة التكوين فرصة تحسين المستوى من خلال برامج الإتقان البيداغوجي والتقني.

وإضافة إلى التكوين البيداغوجي الأولي وتربصات الإتقان وتحسين المستوى يتم فرض مراقبة مستمرة على الأستاذ ممثلة في زيارات دورية لمفتشي التكوين المهني والمسؤولين البيداغوجين للمعاهد، حيث يضع مفتشي التكوين المهني برنامجا سداسيا وسنويا للمتابعة والمراقبة الدورية لأساتذة التكوين المهني ويباشرون زياراتهم الدورية إلى الأساتذة بعد موافقة المفتشية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين على برامجهم المقترحة، وتعتمد عملية المراقبة الدورية للأساتذة أساسا على تقارير المشرفين البيداغوجيين لمؤسسات التكوين المهني (حيرش، 2008).

وجاءت هذه المعاهد كاستجابة للطلب الكبير للأساتذة واعتماد على نشر ممارسة آليات إدارة الكفاءات في التكوين من خلال تفويض مهام المعهد الوطني للتكوين المهني إلى معاهد التكوين المهني ذات الطابع الجهوي، وتمثلت مهام هذه المعاهد بناء على المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 90 على ما يلي (يحي، 2010):

- توظيف وتكوين أساتذة التكوين المهني والأساتذة المتخصصين في التكوين المهني من الدرجة الأولى والثانية؛
- تنظيم دورات إتقان بيداغوجي وتقني للأساتذة؛
- المساهمة في إعداد برامج التكوين.

ثانيا: مساهمة معاهد الهندسة البيداغوجية في تبني إدارة الكفاءات

يشارك المعهد الوطني للتكوين المهني المعاهد الجهوية في تكوين الأساتذة والأساتذة المتخصصين في تربصاتهم، كما تم تحديد مدة التكوين لتصل إلى ستة أشهر بالنسبة الأساتذة المتخصصين وثلاث أشهر للأساتذة التكوين المهني، وبإضافة إلى ذلك تم الفصل بين التكوين البيداغوجي والتقني وأعطيت مدة أطول للتكوين البيداغوجي، حيث تم تحديد مدة خمسة أشهر للتكوين البيداغوجي والذي يشرف عليه أساتذة متخصصين في علم النفس التربوي، وشهر واحد للتكوين التقني(يحي، 2010).

كما تتمحور أهم مهام معاهد التكوين والتعليم المهني حول ما يلي (هياكل الهندسة البيداغوجية، 2022):

✓ **في مجال الهندسة البيداغوجية**

- المشاركة في تصميم مناهج وإعداد برامج التكوين والتعليم المهنيين المكيفة مع مختلف أنماط التكوين بالتنسيق مع المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين؛
- المشاركة في إعداد مدونة التخصصات في التكوين والتعليم المهنيين ومدونات التجهيزات التقنية والبيداغوجية وكذا مدونات المطبوعات التقنية والمهنية وتحيينها وتكييفها مع احتياجات القطاعات المستعملة؛
- المشاركة في تصميم برامج التكوين والتعليم المهنيين في جميع أنماط التكوين؛
- تصميم برامج التكوين البيداغوجي الموجه لمعلمي التمهين المكلفين بتأطير المتمهنين والمشرفين المكلفين بتأطير متربصي التكوين المهني؛
- تصميم المطبوعات التقنية والمهنية وكذا الدعائم التعليمية والبيداغوجية؛
- المشاركة في إعداد الخريطة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين؛
- وضع بطاقة للكفاءات الوطنية والجهوية في الشعب المهنية التابعة للمعهد؛
- تصميم مواضيع الامتحانات واختبارات التأهيل في التخصصات التابعة لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين؛
- تكييف برامج التكوين ليتوافق محتواها مع جميع أنماط التكوين والمناهج والوسائل التعليمية الضرورية لتكوين ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- تصميم برامج التكوين البيدغوجي للمعلمين ومعلمي إعادة التكييف وإعدادها بالتنسيق مع المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين؛
- إعادة إعداد ونشر برامج التكوين والتعليم المهنيين والوسائل التقنية والبيداغوجية المخصصة للمعلمين والمتربصين وتلاميذ مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.

✓ **في مجال هندسة التكوين:**

- توفير الدعم التقني والمساعدة البيداغوجية لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين التابعة لمقاطعته؛
- ضمان التكوين البيداغوجي التحضيري لأساتذة التكوين والتعليم المهنيين لإعادة التكييف أثناء فترة تربصهم؛

- ضمان التكوين قبل الترقية للالتحاق بالرتب المعنية والمنصوص عليها ضمن الأحكام المحددة في القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين؛
- ضمان التكوين التكميلي للإدماج في مناصب، الأعوان المقتصدين،مسيري مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين؛
- ضمان التكوين وتحسين المستوى ورسكلة مستخدمين القطاع كالأساتذة، وكذا مختلف أصناف مستخدمي مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين؛
- تنظيم التظاهرات والمنتديات والملتقيات والأيام الدراسية المتعلقة بالتكوين المهني؛
- تنفيذ المخططات السنوية للتكوين وتحسين المستوى كذا المخططات السنوية، وتحسين المستوى للفئات الأخرى من مستخدمي مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين؛

✓ **في مجال التقييم**

- المساهمة في تطوير آليات التقييم؛
- التنسيق مع المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين، لتطوير جهاز للتوجية والتقييم خاص بالأشخاص المعاقين حركيا؛
- تصميم وإعداد آليات ووسائل التقييم للأساتذة لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.

وتكلف المعاهد اضافة على ذلك بضمان تحسين المستوى ونشاطات التكوين وتحديد المعارف لفائدة القطاعات والهيئات الأخرى، وتنظيم كل التظاهرات والملتقيات والأيام الدراسية.

المبحث الثالث: السياق العام للآداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

يشهد الوسط العام للمنظمات تطورات سريعة وبالأخص تلك التي تتطلب موارد بشرية قادرة على إدارة كفاءاتها المحورية لمواكبة التغير، لمحاولة الوصول إلى مستوى عالي من الأداء، وتلبية احتياجات سوق العمل باليد العاملة الفنية والمؤهلة، مما يساعد ذلك في تحسين مستوى آدائها وتحقيق الاستقرار في ظل التقدم الحاصل في الجزائر بسبب التحول الرقمي وكذا التوجه نحو اقتصاد المعرفة، إذ يمكن اعتبار هذه التحولات كانعكاس لما يجري على المستوى الدولي خاصة التحول إلى اقتصاد السوق وكذا العولمة وما يواكبها من توفير يد عاملة مؤهلة مسلحة بأحدث التكنولوجيات، هذه المؤسسات تتلخص أساسا في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات

التكوين والتعليم المهنيين، إن التكوين يعتبر أهم عامل في بناء شخصية الفرد، حيث لا يمكن الاعتماد على شخص فاقد للتكوين أوعديم التكوين من اجل إدارة أي مشروع ناجح ومن ثم لا يمكن توقع أن يؤثر في تطوره والتقدم (سحمون و ضامر، 2024).

وتمثل مرافقة المتربصين خلال مدة تكوينهم وتدريبهم مرحلة حاسمة ومهمة في مسيرتهم المهنية مستقبلا، فمن خلالها يتمكن المتربصين من اكتساب المعرفة والخبرة والكفاءة اللازمة للتمكن من تخصص معين، وذلك تحت إشراف أساتذة مؤهلين ومتخصصين يتمتعون بآداء متميز، ويعد أستاذ التكوين والتعليم المهنيين محورا رئيسيا ومهما، وهو أحد أهم العناصر الأساسية المسؤولة عن جودة مخرجات العملية التكوينية، إذ يسعى إلى حث المتربصين على التعلم والبحث من خلال توجيهاته، ودفعهم إلى الانجاز وغرس حب المهنة في نفوسهم، مما يستوجب ذلك أن يكون الأستاذ مؤهلا بيداغوجيا ومتدربا مهنيا، ومكونا معرفيا وتقنيا حسب اختصاص فالتركيز على نشاط المتربص وتشجيعه على اكتساب المعرفة والمهارة، يتطلب اعتماد الأستاذ على طرق واستراتيجيات حديثة وأن يتمتع بأعلى مستويات الأداء، ليتمكن من تدريبه على استخدام أساليب ومهارات التفكير لديه التي تمكنه من امتلاك أفكار جديدة (قادير و بن ساسي، 2023، صفحة 48).

المطلب الأول: ماهية الآداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

يركز الأداء بمفهومه العام في قطاع التكوين والتعليم المهنيين على المهام والأنشطة من جهة وعلى القدرة والكفاءة والأداء البيداغوجي من جهة اخرى من أجل انجاز الوظائف بدرجة عالية من الفاعلية والانضباط، حيث أن قطاع التكوين والتعليم المهنيين من جانبه يعمل على تحفيز الأداء المتميز للمورد البشري خاصة في ظل اقتصاد المعرفة (بدرينة، 2021).

أولا: قطاع التكوين والتعليم المهنيين وعلاقته بالآداء

إن مساهمة الدولة في تطوير قطاع التكوين والتعليم المهنيين من خلال تحديد النقائص على جميع الأصعدة، السياسية منها، التنظيمية وكذا التسييرية المتعلقة بتحسين الأداء في القطاع من جهة ومن جهة أخرى المشاركة في تحضيره لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية التي تعرفها الجزائر، حيث يشهد القطاع تذبذبا كبيرا في علاقته مع ميدان العمل كالمؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية التي يفرض حسب القوانين أن يتم جزء التطبيقي من التكوين في المؤسسات وأن يتم تكوين النظري المتربصين في مؤسسات التكوين الخاصة بالقطاع تماشيا مع حاجات المؤسسات، لذلك نجد أغلب دول تعمل على التنسق بين قطاع التكوين والتعليم المهنيين والإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية (حيرش، 2008).

هذا على المستوى المحلي وأما على المستوى العالمي، فتلتزم الجزائر باتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومع المنظمة العالمية للتجارة. نص الاتفاق على ضرورة التزام الجزائر بنقل التكنولوجيا الحديثة والخبرة المهنية التي تمتلكها المؤسسات الأجنبية وستسمح كذلك بتنقل المورد البشري ولذلك سيجد القطاع نفسه أمام تحد كبير، وهذا الأخير عائد إلى افتقاد القطاع لكفاءة المورد البشري خاصة منهم أساتذة التكوين والتعليم المهني الذين يعانون من نقائص كبيرة جعلت أداءهم متدنيا ولا يتماشى مع متطلبات الوظيفة، رغم كل ما يعرفه القطاع من تطور على المستوى مؤسسات التكوين، ومؤسسات الهندسة البيداغوجية بما فيها معاهد جهوية وطنية، ومؤسسات التشاور والدعم (المدونة، 2016).

إن هذا التحدي الذي فرض على القطاع يستدعي من البداية مؤهلا مهنيا، ولكي يكتسب هذا المؤهل يجب التوجه إلى مؤسسات التكوين المهني والمعاهد، هذه الطموحات تجسد عمليا عبر مختلف أنماط التكوين المتوفرة، والتي يسهر على تطبيقها جميع الإطارات: أساتذة، إداريين مع توفير كل الشروط البيداغوجية والمادية لحسن سير الأداء التكويني في المؤسسات، وبدورهم يتلقى هؤلاء الإطارات تكوينا يتلاءم مع متطلبات مهامهم من أجل الإلمام بكل هذه الأصناف التكوينية (سعداوي ن.، 2015، صفحة 315).

كما أن قطاع التكوين والتعليم المهنيين من جانبه يعمل على تحفيز الأداء المتميز للمورد البشري حيث نصة المادة 02 والمادة 03 من المرسوم تنفيذي رقم 10-224 المؤرخ في 21 شوال عام 1431 الموافق 30 سبتمبر سنة 2010، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم الممنيين، على أن يستفيد الموظفون المنتمون للاسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، حسب الحالة من العلاوات والتعويضات الآتية:

- علاوة تحسين الأداء البيداغوجي: تحسب علاوة تحسين الأداء البيدا غوجي وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 40 % من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة (ة) أشهر لفائدة موظفي التعليم، وموظفي التفتيش، وموظفي التوجية والتقييم والإدماج امهنيين، وسلك المساعدين البيداغوجيين وسلك المراقبين.
- علاوة تحسين الأداء في التسيير تحسب علاوة تحسين الأداء في التسيير وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 40 % من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة (ة) أشهر لفائدة موظفي المصالح الاقتصادية.

ثانيا: أداء المورد البشري في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

يركز الأداء بمفهومه العام في قطاع التكوين والتعليم المهنيين على المهام والأنشطة من جهة وعلى القدرة والكفاءة والأداء البيداغوجي من جهة اخرى، فبذلك هو مجموع النشاطات التي يقوم بها أستاذ التكوين

المهني، كما أن الأداء هو تلك النشاطات تتطلب استعدادا خاصا بالإضافة إلى التكوين المستمر، وذلك من أجل إحداث تغيير في سلوك المتربص والمتمهن (**حيرش، 2008**) .

ونظرا لما يتميز به دور الأستاذ من أهمية في تكوين وتنشئة الأجيال، فإن الاهتمام أصبح يتزايد في الوقت الحاضر بموضوع تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال رفع مستوى الأداء البيداغوجي للأساتذة، وما تشهد هذه الأخيرة من تنافس واهتمام بموضوع الأداء، كل ذلك يتطلب التركيز على المورد البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية المديرين واستغلالهم للفرص المتاحة والمواهب والكفاءات المتوفرة، كل هذه العوامل تؤدي لرفع مستوى الأداء البيداغوجي للأساتذة وكذا الأداء المؤسساتي من أجل تحسين نوعية التكوين الممنوح للمتربصين والمتمهنين الذي يعد أولوية تتحقق أساسا من خلال تحسين الأداء البيداغوجي، وهذا الأخير مرهون بتكوين الأساتذة وبجوانب لها صلة بالأخلاقيات المهنية، وهذا ما ركزت عليه مختلف الدراسات التي تناولت أهمية الأداء في المؤسسة التكوينية، حيث تم التأكيد على أن الأداء المتميز المنتظر من المؤسسة التكوينية يعتمد بصورة أساسية على مستوى الأداء البيداغوجي للأساتذة المكونين والأكفاء والقادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية من الفاعلية والانضباط (بدرينة، 2021)،.

المطلب الثاني: آداء الكفاءات المحورية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

إن الأداء البيداغوجي عند أستاذ التكوين المهني يعبر عن أساليب ممارسة العملية التكوينية، فهناك معايير علمية يلتزم بها الأستاذ من اجل تحقيق أهداف التكوين، ولإعداد وتحضير الأستاذ من أجل تحقيق المستوى المطلوب من الأداء البيداغوجي وللتكفل بالجانب البيداغوجي يجب التركيز على الأداء البيداغوجي عند أستاذ التكوين المهني.

أولا: الأداء البيداغوجي لأساتذة التكوين والتعليم المهنيين:

يعتبر الأداء البيداغوجي للاساتذة هو مجموع المهام المتمثلة في تحضير المادة العلمية، وهي النشاطات التي تتطلب مؤهلات وقدرات من أجل إحداث تغيير في سلوك المتربص، وتتمثل النشاطات الأساسية للأداء البيداغوجي للأستاذ التكوين المهني فيمايلي :

- التحضير المسبق للدرس وصياغة محتوى ومنهجية الدرس وتحضير الوسائل والأدوات المادية الضرورية لإلقائه وهو نشاط يقوم به الأستاذ قبل أداء العمل؛

- إلقاء الدرس من خلال مجموع نشاطات التعليم التي يقوم بها الأستاذ من أجل إحداث تغيير في سلوك المتربص؛
- تقييم الدرس من خلال مجموع نشاطات التعلم التي يقوم بها المتربص في مركزه الفردي والتي يعبر من خلالها عن مدى استيعابه للدرس.

ويتميز الآداء البيداغوجي باعتباره علما وفن فهو يتطلب مؤهلات ومهارات شخصية ترتبط بطبع الأستاذ وقيمه واتجاهاته وثقافته فهي فن. وعلم لاعتماده على قوانين التكوين التي تفرض على الأستاذ تكوينا نظريا وعلميا في طرق التدريس وأساسيات التدريس.

إن جوهر الأداء البيداغوجي المتميز ينبع أولاً من تلك الاستعدادات والقدرات الشخصية الكامنة لدى الأستاذ، والتي يُفترض بأنظمة التوظيف الحديثة ألا تكتفي بمجرد الشهادات، بل أن تمتلك الأدوات القادرة على تقديم الأداء الأفضل. ومع ذلك، تظل الموهبة وحدها غير كافية ما لم تُصقل بمعرفة تعليمية متجددة وتكوين مستمر لا يتوقف؛ فالمعرفة اليوم في حالة تدفق وتحول دائم، كما أن شخصية الأستاذ ليست كياناً جامداً، بل هي كائن حي ينمو ويتفاعل مع محيطه الثقافي والاجتماعي. هذا التفاعل المعقد هو ما يمنح الأداء البيداغوجي خصائصه المتفردة، والتي لخصها الباحث بمجموعة من الخصائص التي فيمايلي (حيرش، 2008، صفحة 54):

- يعتبر المتعلم محور العملية التعليمية مقارنة مع المكونات الأخرى للأداء البيداغوجي، ولذلك يجب مراعاة رغبات وميولات والحاجات النفسية والمعرفية؛
- اختيار طرق التدريس الملائمة لقدرات المتعلمين، ومستوى نضجهم المعرفي والنفسي ومختلف الفروق الفردية؛
- التركيز على تطوير وتنمية قدرات المتعلم المختلفة، وعدم التركيز على قدرة وإهمال قدرة أخرى من خلال تنويع النشاطات البيداغوجية؛
- ينطلق من خصائص المتعلمين وخبراتهم السابقة وميولا تهم الحالية.
- إشباع حاجات المتعلمين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم

ثانيا: المهام البيداغوجية لأساتذة التكوين والتعليم المهنيين

يتناول موضوع الأداء البيداغوجي عند أستاذ التكوين المهني والذي يعبر عن أساليب ممارسة العملية التكوينية مقارنة مع المعايير والمتطلبات المنتظرة مركز اهتمام، فهناك معايير علمية لعملية تحضير الدرس يلتزم بها

الأستاذ من اجل تحقيق أهداف التكوين ويفترض أن تتكفل الإدارة من خلال الإعداد الأولي ودورات التكوين التكميلي والمتابعة والمراقبة البيداغوجية، وحتى أساليب أخرى من اجل إعداد وتحضير الأستاذ وتحقيق المستوى المطلوب من الأداء البيداغوجي وللتكفل البيداغوجي علاقة بالأداء البيداغوجي عند أستاذ التكوين المهني على اعتبار أن مستوى الأداء البيداغوجي يزيد مع مستوى التكفل البيداغوجي للأساتذةكل حسب مهامه (حيرش، 2008)، حيث تضم مدونة الاسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين مجموعة من الوظائف كما جاء في الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، تمحور مهام كل صنف من أساتذة التكوين والتعليم المهنيين فيما يلي (الجريدة الرسمية، 2006):

1 **أساتذة التكوين المهني**: يكلف أساتذة هذا الصنف بمايلي:

- ضمان تعليم نظري وتطبيقي في الحرف والتخصصات المحددة في مدونة تخصصات التكوين المهني؛
- تأطير دورات التكوين في الوسط المهني وضمان عمليتي المتابعة والتقييم؛
- المشاركة في تنظيم وإجراء كل من المسابقات، الإمتحانات، والإختبارات المهنية؛
- المشاركة في تنظيم وتأطير تربصات التكوين التحضيري؛
- ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للممتهنين في تخصص واحد أوعدة تخصصات تنتمي إلى مجموعة مهن أوإلى فرع مهني؛
- ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية للممتهنين في الوسط المهني؛
- المشاركة في عملية البحث على مناصب التمهين والتوجيه المهني وتنصيب الممتهنين.

2- **الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين**: يكلف الأساتذة ضمن هذا السلك بما يلي:

- تقديم التعليم النظري والتطبيقي للمواد؛
- تأطير التربصات وكذا دورات تحسين المستوى المنظمة لفائدة أساتذة التكوين المهني؛
- المشاركة في تنظيم المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية وإجرائها؛
- المشاركة في تنظيم، تأطير، وتقييم فترات التكوين في الوسط المهني؛
- المشاركة في إعداد البرامج ومراجع التكوين والتعليم المهنيين؛
- المشاركة في أعمال الدراسات والبحث التقني والبيداغوجي؛

.**3 – أساتذة التكوين المهني لإعادة التكييف:** يكلف الأساتذة المصنفون ضمن هذا السلك بما يلي:

- تقديم تعليم نظري وتطبيقي لذوي الاحتياجات الخاصة، للقيام بتهيئة مناصب التكوين وتكييف الوسائل الضرورية لنشر التعليم لفائدة المتربصين؛
- المشاركة في تقييم الدورات وتوجيه المتربصين ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- المشاركة في تنصيب المتربصين ذوي الاحتياجات الخاصة وإدماجهم المهني؛
- المشاركة في التنظيم وتأطير المتربصين ذوي الاحتياجات الخاصة الموضوعين تحت مسؤولياتهم خلال تنقلهم خارج المؤسسة.

4 **الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين لإعادة التكييف:** يكلف الأساتذة المندرجين ضمن هذا الصنف بما يلي:

- تقديم تعليم نظري وتطبيقي لذوي الاحتياجات الخاصة؛
- تقديم مقترحات مناصب التكوين والقاعات البيداغوجية والقيام بتهيئتها وتكييف الوسائل الضرورية لنشر التعليم لفائدة المتربصين ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- المشاركة في تقبيم القدرات والتوجيه والادماج المهنيين للمتربصين ذوي الاحتياجات الخاصة؛

5 – الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين المكلفين بالهندسة البيداغوجية: يكلف الأساتذة المصنفون ضمن هذا السلك بما يلي :

- إعداد البرنامج والأدوات البيداغوجية البيداغوجية ذات الصلة بالتكوين والتعليم المهنيين؛
- إعداد مخططات التكوين والدراسات القطاعية والمدونة، وتنشيط الملتقيات؛
- تقييم نشاطات التكوين والمشاركة في التأطير التقني والبيداغوجي؛
- تطبيق البرامج في المواقع التجريبية والقيام بالتدقيق البيداغوجي ؛

المطلب الثالث: الأداء المتميز للكفاءات المحورية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

ان قطاع التكوين والتعليم المهنيين كغيره من القطاعات التي تسعى دائما لتحقيق التميز من خلال كفاءاته المحورية المتمثلة في الأساتذة، وهناك عدة معايير للحكم على كفاءته لإعداد الأستاذ من شأنه رفع مستوى عملية التكوين والتعليم وزيادة طاقة الأساتذة لتقديم أعلى مستويات الأداء.

اولا: معيار الآداء المتميز لأساتذة التكوين والتعليم المهنيين:

هناك عدة معايير للحكم على كفاءة الأستاذ رغم أن الحكم على كفاءة الأستاذ تركز على التحضير البيداغوجي والإعداد المهني والتربوي حسب مختلف الدراسات إلا أنه لا يجب إهمال عوامل تقييم الأستاذ لأن لكل عامل منها تأثير على أداء الأستاذ، ومن معيار الآداء المتميز لأساتذة التكوين والتعليم المهنيين منها (يحي، 2010، الصفحات 38-39):

التحصيل المعرفي الذي يعتبر أقدم معيار حيث يحصل الأستاذ على شهادة كفاية أوصلاحية نقل المعرفة التي تم تعلمها، إن إعداد الأستاذ مشروع طويل الأمد يبدأ بالتكوين قبل الخدمة ويستمر أثناء الخدمة دون انقطاع، وهو كل البرامج المنظمة والمخطط لها والتي من خلالها يتمكن الأساتذة من الحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والمهنية وكل ما من شأنه رفع مستوى عملية التكوين والتعليم وزيادة كفاءة الأساتذة لتقديم اعلى مستويات الأداء.

ثانيا:تحديات الأداء البيداغوجي المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين:

ان قطاع التكوين والتعليم المهنيين كغيره من القطاعات التي تسعى دائما لتحقيق التميز من خلال كفاءاتها المحورية المتمثلة في الأساتذة رغم وجود العديد من التحديات نذكر منها (حيرش، 2008):

- الخصائص الشخصية للأستاذوالمتمثلة في الاختلاف في اتجاهات وكذا العوامل انفعالية وعاطفية للأستاذ؛
- تجربة وخبرة الأستاذ: تقود خبرة وتجربة الأستاذ إلى كفاءة؛
- التحفيزات والمكافآت: إن تحديد مستوى الرضا المهني الذي يزيد من فعالية الأستاذ؛
- عامل تدني مهنة التكوين ومكانة الأساتذة في المجتمع؛
- السياسة التكوينية: حيث ارجع سبب ضعف الأداء البيداغوجي للأستاذ في الجزائر إلى التحضير الضعيف والمحدود للأساتذة؛
- توظيف أساتذة بمستويات تعليمية متوسطة وأحيانا ضعيفة خاصة قطاع التكوين والتعليم المهنين.

خلاصة الفصل:

إن الاهتمام بموضوع تكوين الأفراد يساهم بشكل كبير في تطوير وتنمية المجتمع من مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فمن الناحية الاقتصادية يعمل التكوين على زيادة الكفاءات والمهارات والترقيات التي يحصل عليها، كما يساعد التكوين على توفير فرص العمل والاستمرار في المورد البشري وتجنب البطالة بكافة أشكالها وذلك لأن التقدم العلمي والتكنولوجي، فيعمل التكوين على رفع المستوى الآداء للمتكون واتساع آفاقه وقدراته ومعلوماته وزيادة خبراته وتنميه مهاراته وتوجيه سلوكه لتحقيق مستوى متميز من الفعالية في الأداء من خلال إشاعة روح التعاون بين الافراد نتيجة تكوينهم ومراعاة كافة الاحتياجات، وتطوير العاملين في مجالات أعمالهم.

إن بناء قاعدة ذات مهارات من خلال مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين في أي بلد لخلق أنظمة تكوينية والتعليمية ذات كفاءة وفعالية، من خلال الاستثمار في كفاءاتها البشرية، عن طريق الاستغلال الأحسن لمواردها البشرية المتميزة، فإنه العامل الأساسي في نجاح أي مهام، وحتى نستطيع الحكم على كفاءة العنصر البشري لابد من توفير نظام كفؤ وفعال لإدارة أدائه، وبالتالي فإن تفعيل وظائف إدارة الكفاءات أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية في مختلف مؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهني.

كما أن الأداء المتميز يعتبر المحور الاساسي لهتمام جميع المؤسسات التكوينية والتعليمية في الوقت الحاضر، وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والتطور وأن هذا الأداء المؤسسي المتميز يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمؤسسة، ونجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها مرتبطة بتوفر أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة.

الفصل الثالث:

الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: المراجعة الميدانية لمتغيرات الدراسة

إن الدراسات السابقة في البحث العلمي تسعى إلى توفير خلفية معرفية شاملة حول موضوع البحث، وتحديد الفجوات البحثية وتجنب الأخطاء، واقتراح أساليب جديدة لتحسين جودة البحوث العلمية بشكل عام، حيث تكمن أهمية الدراسات السابقة في مرحلة التحليل والتفسير، ومساعدة الباحث للكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف وإضافة نتائج دراسته، ومن بين أهم الاجراءات المنهجية لصياغة الاطار النظري والميداني الرجوع الى الدراسات السابقة من خلال الاعتماد على المراجعة الادبية ذات الصلة بمشكلة البحث. ويحاول الباحث عند مراجعته ان يتعرف بدقه على ما قام به الباحثون الأخرون بشأن المشكلات المشابهة لمشكلته البحثيه وأن يتعرف على معلومات جديدة من خلال مراجعة المصادر المختلفة، ان اكثرت المعلومات المتوفرة حول موضوع مشكلة البحث تتطلب مراجعه مستمرة وقراءة دقيقة وانتباه شديد الى التفاصيل ذات العلاقة.

تكونت العديد من الدراسات والأبحاث المتخصصة والتي اهتمت بالظواهر الإدارية، وباعتبار موضوعنا هذا يدخل في ذات الإطار، فإننا وبعد عملية الاطلاع والبحث الواسعين قد توصلنا لمجموعة دراسات ذات علاقة بموضوعنا، فهناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة الكفاءات، وتناولته من زوايا مختلفة، تقدم لنا رؤى قيمة ونتائج يمكن أن تثري فهمنا وتوجه قراراتنا، غير أن الدراسات المتعلقة بتحليل العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة قليلة جداً، نقدم فيما يلي مجموعة من هذه الدراسات المتعلقة لموضوع البحث الحالية.

المطلب الأول: المراجعة الميدانية لإدارة الكفاءات

في مجال البحث العلمي، غالبًا ما نجد أنفسنا أمام ثروة من المعرفة والخبرات المتراكمة، فهناك العديد من الدراسات التي ترقت لموضوع إدارة الكفاءات، وتناولته من عدة زوايا مختلفة.

أولا: فيما يخص الدراسات الأجنبية حيث نجد مجموعة من هذه الدراسات الأقرب لموضوع الدراسة الحالية مثل **دراسة** (Loufrani-Fedida, 2008)، حيث هدفت هذه الدراسة لإبراز أهمية كل من إدارة الكفاءات في المؤسسات لكسب مزايا تنافسية، وتوضيح أن نجاح إدارة الكفاءات سيزيل العوائق لتحقيق ذلك، وفي سعيها لدراسة المتغير الأول وهو إدارة الكفاءات، أظهرت أن كل ما يتعلق بالكفاءات باختلاف مستوياتها مصدرها المورد البشري وبالتالي رأت ضرورة التركيز عليه أكثر لنجاح إدارة الكفاءات التي تساهم في

نجاح المنظمة، وبالتالي فان هذين المتغيرين يتبلوران من خلال التركيز على الفرد الحامل للكفاءات، وكيف يمكن للمؤسسات أن تتحكم في علاقة إدارة الكفاءات بالتنظيم الهيكلي وسعت لايجاد العلاقة بين إدارة الكفاءات والتنظيم الهيكلي، كما سعت دراسة (Amari Cherif, 2008) إلى معاينة وضع إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية في تونس، حيث تبين للباحث من خلال تجربته في مجال المراقبة أن أساليب الادارة الجديدة (دوائر الجودة، الإدارة بالأهداف، إدارة الكفاءات،وما الى ذلك) لم تتمكن من الوصول إلى نتائج قاطعة وبالتالي اتضح أنه من الضروري بالنسبة لها وضع إطار للتحديات التي واجهتها وشرح أسباب عدم تحقيق في الأهداف تلك المظمات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها تحديد العوامل المؤثرة على ممارسة وضائف إدارة الكفاءات، كما ركزت على فهم نظرية إدارة الكفاءات في المنظمات بمراجعة أدبية لها في ذلك الاطار ووقعها على الأداء الاقتصادي، وكذا مدى توافق تحديات البيئة الخارجية للمنظمات العمومية في تونس وقواعد المنافسة الجديدة في اطار مشاريع تحديث الموارد البشرية. ومن جانب آخر اهتمت دراسة (Biolik Stich, 2019) إلى تحديد المفاهيم الاساسية لإدارة الكفاءات، الإدارة العامة والهيئات الإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات التي لها علاقة بإدارة الكفاءات في الإدارة العامة من خلال الإعتماد على دراسة الحالة الخاصة بشؤون الموظفين في الإدارة العامة المتكونة من 230 ورقة علمية، ومن بين ما توصلت اليه هذه الدراسة أنه لا توجد نماذج كفاءات تتوافق مع المناصب الوظيفية الفردية، أي أن إدارة الكفاءات لا يتم ممارستها في الهيئات الإدارية العامة التي شملتها الدراسة، وهذا راجع لعدم الاهتمام المسؤولين بأبعاد إدارة الكفاءات من توظيف للكفاءات، تنمية للكفاءات، وتقييم للكفاءات. فيما ركزت دراسة (Bruno, Claudia, & Graziella, 2021)، إلى التوسع في الإحاطة بالإطار المفاهيمي حول موضوع إدارة الكفاءات من خلال استكشاف وتحليل أبعاد إدارة الكفاءات. حيث هدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدي المواءمة الإستراتيجية للإدارة الكفاءات المطبقة في 95 منظمة قيادية برازيلية، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن هناك تشابه كبير في الكفاءات الموجودة داخل هذه المنظمات المطبقة لمنهج الإدارة القائمة على الكفاءات، كما أنها تتميز بالكفاءات الفردية، وهذا راجع لعدم الاهتمام بالمفهوم الأساسي للكفاءات وكذا عدم تخصيص الوقت الكافي لوضع وتنفيذ النموذج في صورته الكاملة. أما عن دراسة (Baassiry, 2021) هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أفضل الطرق لتطوير كفاءات المورد البشري بالتركيز على العلاقة بين إدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية من جهة وإدارة الكفاءات والابتكار من جهة أخرى، حيث تمت الدراسة في مجال صنع النبيذ في لبنان،من خلال تسليط الضوء على الكفاءات البشرية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، وكذا الكفاءات الأساسية التي تحدث الابتكار فيها، معتمدة المنهج النوعي المتمثل في دراسة حالة شركتين ابتكاريتين في مجال النبيذ في لبنان، حيث توصلت الدراسة إلى تحديد الممارسات الأساسية التي تسمح بإدارة وتطوير موظفيها لتحقيق أهداف المؤسسة والمهارات الأساسية التي تعزز الابتكار، وأن هناك علاقة بين الابتكار والكفاءات التي تم تحديدها وان ممارسات إدارة الكفاءات الجيدة تتكيف مع كل أنواع الكفاءات المستهدفة، كما أن الابتكارات تنتج عن مجموعة من العوامل من بينها كفاءات ومستويات الأفراد، وأن نجاح إدارة الكفاءات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على الولاء والالتزام بالعمل والانتماء والمشاركة في الشركة.

ثانيا: أما عن الدراسات المحلية في الجزائر التي بحثت في موضوع إدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة الكفاءات بشكل خاص نجد دراسة (أبو قاسم، 2013) والتي هدفت لتوضيح مفهوم الكفاءات، ومحاولة التعرف عن قرب على واقع بعض المنظمات الإدارية المتعلقة بإدارة الكفاءات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وكذا المنهج التاريخي في سرد أهم المحطات التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، حيث تلخص موضوع الدراسة في تبيان أهمية التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية ودورها في تسهيل عملية اندماج المنظمات بفعالية في الاقتصاد المبني على المعرفة الذي يصنف من ضمن المراحل التي يمر بها الاقتصاد الحالي والموسوم باقتصاد المعلومات. توصلت الدراسة إلى أن انتهاج المنهج الجديد الذي يركز على المقومات المستدامة ممثلة في عنصر كفاءات الموارد البشرية هو السبيل الذي يضمن لها اندماجاً فعالاً في ذلك الاقتصاد. في حين هدفت دراسة (مقدود، 2016) إلى تسليط الضوء على كيفية بناء أسلوب إداري منهجي قائم على الكفاءات يلامس واقعيا أسلوب إدارة المنظمة ككل، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم استراتيجية. حيث توصلت الدراسة إلى أن ضعف الفعالية التنظيمية للمنظمات الجزائرية يعود إلى ضعف التسيير وهكذا أصبح الأمر يتطلب من المنظمات اعتمادها على التسيير بمبدأ الكفاءات كمنظومة تسييرية تتدخل في كل مستوياتها. ومن جانب آخر ركزت كلا من الدراستين (لعمراني، 2019) و (العبيدي، 2019) على إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر، حيث توصلت الدراسة الأولى إلى أنه من أجل ضمان إنتاج علمي ذو مستوى وقيمة في مخابر البحث الجامعية، يطلب الأمر أنظمة تسيير فعالة لهذه المخابر من خلال إدارة الكفاءات البحثية فيها بغرض استقطاب أفضلها والاحتفاظ بهم، أما فيما يخص الاحتفاظ بالكفاءات البحثية يعتبر غائبا بفعل عدم استقرار الباحثين نظرا للظروف

التسييرية غير المجدية. ومن جانبها هدفت الدراسة الثانية إلى تبيان كيفية بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بما يتناسب مع خصوصيته من خلال دراسة تقييمية لممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الكفاءات المطبقة فعليا في القطاع. ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج متعلقة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، والتي تؤكد على إمكانية بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بتوفير جملة من الشروط والمتطلبات. أما دراسة (حميش، 2022) فقد ركزت على أهمية الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وعلى المؤسسات أن تنتهج نهج جديد في تسيرها لهذه الموارد والذي يجب أن يكون مبنيا على الكفاءة بما يتناسب والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وكذا الأهمية المتنامية لإدارة الكفاءات في المنظمات ودورها في المساعدة على بناء إستراتيجية واضحة تتوافق مع إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، ومنه فإن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على الدور الذي تسعى اليه إدراة الكفاءات في تحقيق التوافق بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة تمت في مجمع صيدال الصناعي؛ حيث تمثلت متغيرات الدراسة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في اكتساب الموارد البشرية، تطويرها والمحافظة عليها، أما المتغير التابع فتمثل في الاستراتيجية، بينما مثل المتغير الوسيط بإدارة الكفاءات، ومدى توفر المناخ المناسب لتنفيذ نهج إدارة الكفاءات ومدى تطبيق التسيير التقديري للوظائف، وقد بينت النتائج ممارسة نهج إدارة الكفاءات في المجمع الصناعي صيدال ومدى أهميتها واهتمامه بها، حيث تم الخروج بجملة من النتائج المتمثلة في وجود أثر موجب وغير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية المجمع الصناعي صيدال من خلال التأثير الوسيطي لإدارة الكفاءات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الفراسة نحو مستويات توفر كل من ممارسات إدراة الموارد البشرية، إدراة الكفاءات والاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية محل الدراسة.

المطلب الثاني : المراجعة الميدانية للأداء المتميز

هناك العديد من الدراسات التي عالجت موضوع الاداء المتميز، وتناولته من زوايا مختلفة، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات وأهم النتائج التي توصلت اليها.

أولا: الدراسات والبحوث الاجنبية حيث نجد دراسة (Kirimi & Moturi, 2016) التي هدفت الى بناء نموذج أولي يعتمد على استخدم تقنية تصنيف البيانات لاستخلاص المعرفة التي تساعد في التنبؤ بأداء الموظفين، وذلك بالاعتماد على سجلات التقييم السابقة من معهد تطوير الإدارة في كينيا، من خلال

استخدام التنقيب في البيانات لاكتشاف معلومات في مجال إدارة الموارد البشرية، توصلت هذه الدراسة أن معضم المؤسسات تعتمد بشكل كبير على رأس مالها البشري لتحقيق القيمة، لهذا السبب تعد إدارة الأداء على مستوى الموظف الفردي أمرًا بالغ الأهمية، وهناك حجة قوية لتبني نظام يهدف إلى قياس وتحسين أداء الموظفين في ظل الاقتصادات المعرفية. كما تم اقتراح في هذه الدراسة نموذجًا للتنبؤ بأداء الموظفين، والذي يمكّن المتخصصين في الموارد البشرية من إعادة توجيه تركيزهم نحو معايير القدرات البشرية، وبالتالي تعزيز عملية تقييم الأداء لرأس المال البشري، وللتحقق من صحة النموذج تم بناء نموذج أولي باستخدام البيانات التي تم جمعها، حيث أظهرت النتائج أن أداء الموظفين يتأثر بشكل كبير بعدة عوامل مثل الخبرة، العمر، المؤهل الأكاديمي، التدريب المهني، الجنس، الحالة الاجتماعية، وحتى نتائج تقييمات الأداء السابقة. في حين ركزت دراسة (كرو، 2016) للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، حيث تمثلت هذه الممارسات في (التخطيط, تحليل وتصميم الوظائف الاستقطاب والتعيين التدريب تقييم الأداء, التحفيز المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من اكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين من خلال القيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها. في حين تبرز دراسة (Sihombing & Hanoso, 2019) الحاجة إلى نظام دعم قرار يُساهم في تقييم أداء الموارد البشرية بفعالية وكفاءة أكبر، مما يوفر الوقت والجهد مقارنة بالأنظمة الحالية، لتحفيز الأداء المتميز غالبًا ما تلجأ الشركات إلى مكافأة الموظفين المتميزين بزيادات في الرواتب أو حوافز إضافية. إلا أن هذه العملية تقليدية في مجال الموارد البشرية، كما انها تستغرق وقتًا طويلاً وتفتقر إلى الكفاءة، وللتغلب على هذه التحديات، اقترح هذا الباحث تطوير نظام دعم قرار يعتمد على طريقة التصنيف البسيط متعدد السمات لتحديد الموظفين المتميزين. أما عن دراسة (Hermina & Yosepha, 2019) التي ركزت على أنماط القيادة والتحفيز والانضباط في العمل، وعلاقتهم بالاداء المتميز للموظفين، من خلال كيفية تأثير هذه الأنماط على أداء الموظفين، سواء بشكل جماعي أو منفرد، اذ كشفت

النتائج الدراسة أن أنماط القيادة والتحفيز والانضباط في العمل، بالإضافة إلى أداء الموظفين، تصنف ضمن فئة "جيد جداً"، مما يشير إلى الحاجة المستمرة للاهتمام والتحسين والتطوير، أظهرت الدراسة أن للقيادة والتحفيز والانضباط في العمل تأثيراً كبيراً ومتزامناً على أداء الموظفين، وعند النظر إلى التأثير الجزئي، تبين أن الانضباط في العمل له تأثير إيجابي وملموس على الأداء، بينما لم يكن لأنماط القيادة والتحفيز تأثير كبير بشكل مباشر، لكنهما يساهمان بشكل إيجابي في الأداء العام. ومن جانب آخر ركزت دراسة (Jalloh & Ming, 2020) على تحليل العوامل المؤثرة في الأداء المتميز للموظفين داخل المؤسسات الحكومية، مع التركيز على منظور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتحقيق التنمية التنظيمية والاستدامة، ولتحقيق ذلك قامت الدراسة بمراجعة نقدية وشاملة للأدبيات المتعلقة بقضايا الأداء، مما ساهم في تحديد أهم جوانب الأداء المميز، ولمعالجة الفجوات المعرفية استخدمت الدراسة منهجية بحث كمية وارتباطية، تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، مما كشف عن أهمية التدريب والتطوير المستمر للموظفين كعامل أساسي لتحسين الأداء في مختلف جوانب العمليات التنظيمية، علاوة على ذلك أظهرت النتائج أن المشاركة الفعالة للموظفين تعزز العلاقة بين أصحاب العمل والموظفين، مما يدفع الموظفين لتقدير قيمهم ودوافعهم، وبالتالي الالتزام بنجاح المنظمة.

ثانيا: أما عن الدراسات المحلية في الجزائر التي بحثت في موضوع الأداء المتميز نجد دراسة (غانم، 2018) حيث هدفت الباحث في هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز، حيث توصلت الدراسة على أن مساهمة إدارة الموارد البشرية قدرت ب 42.60% التي تقوم بتحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وباقي النسبة (57.40%) راجع إلى عوامل أخرى،كما اتضح أن إدارة الموارد البشرية لا تؤثر في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات، وتوصي الدراسة بضرورة توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني. في حين هدفت الدراسة (معزوز و عمران، 2020) إلي محاولة التعرف علي مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة، حيث توصلت الدراسة الى أن الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية كلها تساعد في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، وما مدى أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الأداء المتميز للعاملين بها وتحقيق أهدافها وغاياتها، وسبل تحقيق الأداء المتميز والاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه، والاهتمام بتطبيق ممارسات بإدارة الموارد البشرية بطريقة مدروسة وسليمة. ومن جانب آخر هدفت دراسة (سحنوني و دنبري، 2022) إلى إبراز دور الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في الرقي

بأداء المنظمة إلى التميز، من خلال دراست مفهوم الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية والتطرق لمفهوم الأداء المتميز وإبراز دور الأداء الاستراتيجي المتكامل والمتناسق للاستراتجيات الفرعية للموارد البشرية، متمثلة في كل من التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء في تطوير الأداء وجعله متميزا بالتركيز على المجالات التي يمكن أن تخلق التميز في هذا الأداء؛ وقد توصل هذا البحث إلى أن أساس الأداء المتميز هو العنصر البشري الكفء، الطموح، المبدع والمحفز، كما أن التكامل والتجانس بين الاستراتجيات الفرعية للموارد البشرية الذي يراعي متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ويعمل على تحقيق الأهداف الإستراتجية للمنظمة، من شأنه أن يرقى بأداء المنظمة نحو الصدارة. اما دراسة (لطرش و معزوزي، 2022) سعت إلى معرفة أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المتميز للأستاذ الجامعي لدى أساتذة بعض جامعات الشرق الجزائري، من خلال أبعاده الثلاثة والمتمثلة في البعد الإستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي، وتناول إحاطة نظرية لكل من التعلم التنظيمي والأداء المتميز لتبيان أهميته والآثار الإيجابية له بالنسبة للمؤسسات الجامعية، باعتباره خيارا إستراتيجيا لتحقيق أفضل أداء متميز للأستاذ الجامعي بالجامعة الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي للتعلم التنظيمي راجع لتأثير البعد الثقافي، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للأبعاد، وفي نفس السياق ركزت دراسة (رملي و يدو، 2022) على معرفة مستوى الجدارة الوظيفية وأثرها على الأداء المتميز لأعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة، وبعد مراجعة الباحثين لمختلف الأدبيات النظرية السابقة خلصت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين الجدارة الوظيفية والأداء المتميز للموارد البشرية مع ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على الأداء المتميز بمحل الدراسة.

المطلب الثالث : المراجعة الميدانية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز

حتى نقف على زوايا أخرى لموضوعنا قمنا بتوظيف مختلف الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز وذلك حتى نتمكن من تشخيص بحثنا جيدا ومن بين هذه الدراسات نجد:

أولا: الدراسات والبحوث الاجنبية التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز إذ جاءت دراسة (Le Boulaire M., 2008) التي استكشفت العلاقة بين إدارة الكفاءة واستراتيجية العمل والأداء، بعد مراجعة الأدبيات حول هذا الموضوع، أكدت أن ممارسة إدارة الكفاءة مطبقة في العديد من المؤسسات الفرنسية، وأنه إذا ركزت وظيفة الموارد البشرية في معظم الحالات على الكفاءة من منظور التوافق

الاستراتيجي، تظهر عدة محاولات الحاجة الى استثمار أبعاد إضافية للمهارات، مما يعكس رغبة مديري المؤسسة في إدارة أصولهم الفكرية والتنظيمية بشكل أفضل، وتفترض إعادة وظيفة الموارد البشرية إلى مرحلة نشطة على الجوانب الأخرى للكفاءة، على أنها قادرة على الاستثمار في المجالات الادارية والتنظيمية، والاستثمار دون إهمال مجالها الخاص، وذلك من أجل زيادة بشكل ملحوظ لأداء ادارة الكفاءات فيما يتعلق بالاستراتيجية في هذا المنظور، كما يمكن تصور دور تنمية الكفاءة من خلال روافع التعاون بين الموظفين والانتاج والمشاركة ونقل المعرفة والدراية، وفيما يتعلق بوظيفة الموارد البشرية، يتعلق الأمر باعادة النظر في السياسات وعمليات الموارد البشرية، للتحقق من مساهمتها في انشاء وتطوير الأداء، ومنه فان الكفاءات تكتسب أهمية كبرى ليس فقط الفردية، ولكن أيضا الجماعية والتنظيمية والبيئية. في حين هدفت دراسة (Kolibáčová, 2014) إلى استكشاف العلاقة بين كفاءات الموظفين وأدائهم، وقد اعتمدت منهجية البحث على إجراء مقابلات شبه منظمة وتحليل الوثائق الداخلية للشركة خلال الفترة بين عامي 2010 و 2011، مما أتاح تحديد خصائص نظام تقييم الكفاءة والأداء المتبع، حيث تضمن البحث تقييما كميا لكفاءة وأداء الموظفين، وقد استندت الحسابات على بيانات الموظفين الذين استوفوا الشروط، كما أظهرت النتائج رفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين الكفاءة والأداء بل على العكس، كشفت الدراسة أن زيادة معدل كفاءة الموظف بوحدة واحدة يقابلها ارتفاع في معدل أدائه بنسبة تتراوح بين 7% و 12.5%، ولتحسين نظام التقييم يمكن تطبيق نظام تقييم الكفاءات في أي مؤسسة تسعى لتقييم أداء موظفيها وكفاءاتهم، وتُعد هذه الدراسة مساهمة قيمة في أدبيات الإدارة، حيث تثري المعرفة حول العلاقة بين كفاءة الموظف وأدائه، ومن الناحية العملية تؤكد النتائج أهمية الاستثمار في تطوير الموظفين لتعزيز كفاءاتهم، مما ينعكس إيجابًا على أداء الأفراد وبالتالي على أداء الشركة ككل. ومن جانبها هدفت دراسة (EL Hammioui, 2020) إلى تحديد مفهوم إدارة الكفاءات وتحليل تأثيرها على المنظمة وعلى أدائها، وذلك في ظل التسابق من أجل لحفاظ على المكانة والحصول على حصص سوقية جديدة، وهذا في بيئة يسود فيها عدم اليقين والتأكد بشكل مستمر ودائم، والتي تتميز بمتطلبات جديدة من حيث الاستجابة والجودة، ويؤكد الباحث من خلال دراستها على أن الكفاءات تعمل على تمكين إدارة الموارد البشرية، ليس فقط القيام بعملها بالطريقة الصحيحة، وإنما تقديم نتائج اجابية على الأداء الفردي والتنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تطوير مجموعة من الكفاءات يمكن أن يساهم في رفع الأداء المستقبلي الى أداء متميز، وبالتالي توضح هذه النتائج أهمية تنمية وتطوير الكفاءات التي يمكن أن يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي والتنظيمي. في حين

ركزت دراسة (Riska, Syamsul, & Hamidah, 2021) على تحديد مدى تأثير الكفاءة المعرفية، والمهارات، والسلوكيات على أداء الموظفين إذ أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن المهارات والسلوكيات تؤثر بشكل إيجابي ومهم على أداء الموظفين، في المقابل لم يتبين أن المعرفة لها تأثير على أداء الموظفين، وبناءً على ذلك استنتج من هذه الدراسة أن المهارات والسلوكيات تُعد عوامل رئيسية في تحسين أداء الموظفين، بينما لا يُعتبر تأثير المعرفة ذا أهمية في هذا السياق. أما دراسة (Wijayanti & Retno, 2023) فهدفت إلى استعراض الأدبيات المتعلقة بـ "الكفاءة" و"أداء الموظفين"، وتسليط الضوء على العلاقة بينهما بالاعتماد على مراجعة الأدبيات لتقديم فهم وشرح أعمق لهذه العلاقة، حيث أشارت نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى أن كفاءة الموظف تؤثر بشكل مباشر على أدائه، هذه النتائج تؤكد الحاجة الملحة للمنظمات إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات عالية، لمواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل، الموظفون الأكفاء يتميزون بقدرتهم على إنجاز مهامهم بفعالية وكفاءة، مما يسهل عليهم التطور والنمو، لذلك يجب على المؤسسات أن تهتم بتطوير كفاءات موظفيها، من خلال توفير برامج تدريب تتناسب مع متطلبات الوظيفة، مما يضمن تحديث مهارات الموظفين لتواكب التغيرات، هذا النهج لا يساهم في زيادة إنتاجية الموظفين وأدائهم فحسب، بل يعزز أيضًا كفاءة المؤسسة وفعاليتها وقدرتها التنافسية بشكل عام.

ثانيا: بالرغم من أن الدراسات المحلية في الجزائر التي بحثت في موضوع إدارة الكفاءات وعلاقته بالاداء المتميز وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة نادرة على حد علمنا؛ حيث تم الإطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع، جاءت دراسة (زارع و بورحلي، 2019) فركزت على مدى مساهمة تطبيق ممارسة إدارة الكفاءات في تحسين وتنمية وتطوير أداء الجامعة، حيث ركزت أهداف الدراسة حول إبراز أهمية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالنسبة لمؤسسات قطاع التعليم العالي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير من خلال مساهمة وظائف إدارة الكفاءات البشرية في تطوير أداء الجامعة، وهذا يعني أن تطبيق هذه الممارسة بالشكل الصحيح يؤدي إلى الزيادة في الكفاءة والفعالية. في حين هدفت دراسة (خالف، 2020)، إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تنمية الكفاءات والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، حيث توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية تنمية الكفاءات تلعب دورا في توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية تتماشى ومتطلبات الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما تلعب إستراتيجية تنمية الكفاءات دورا مهما في الارتقاء بالأداء المؤسسي إلى مستوى التميز من خلال خاصية التعليم والتطوير المستمر لمواردها البشرية. كما هدفت دراسة (قاضي،

2020) لمعرفة دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية على تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، حيث تسعى هذه الوظيفة الى الحصول والاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين فيها سواء تعلق الامر بأداء الكفاءات أو تأثير أداء هذه الكفاءات على أداء العاملين فيها، وذالك من خلال مجموعة من المراحل المتمثلة في التخطيط، الاستقطاب، تنمية وتطوير الكفاءات واستخدام وتقييم الكفاءات البشرية، ويبرز دور وظيفة تسيير الكفاءات في تحسين أداء العاملين من خلال التقليل من الجهد المبذول من طرف العامل او الكفاءة المرجو استخدامها، وكذا التأثير على قدرات وخبرات الفرد السابقة، وكذالك إدراك العامل لدوره الوظيفي، فتسعى وظيفة تسيير الكفاءات لدعم وتعزيز قدرات وخبرات الكفاءات السابقة وتحيينها بكل ما هو جديد في مجالات العمل باستخدام الأساليب الحديثة عن طريق وظيفة التدريب والتنمية البشرية ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية مما ينتج عنه أداء متميز للمورد البشري يتميز بالكفاءة والفعالية يؤدي بالضرورة الى تحسين أداء المنظمة. وفي نفس السياق جاءت دراست (شنافي، 2021)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تقييم الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن التقييم الفعال للكفاءات أصبح هدف مهم في عملية تسيير الكفاءات والتعرف على النقائص للعمل على تنمية وتطوير الكفاءات، وكذا ضرورة الاستثمار في الكفاءات من خلال تقييمهم للاعتراف بهم وتحفيزهم وحثهم على الإبداع. أما عن دراسة (تي، بالي، و الاخضر، 2021) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وتوصلت الدراسة إلى أن لتسيير الكفاءات دور فعال في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، كما أنه يوجد علاقة أثر بين تسيير الكفاءات البشرية والأداء المتميز في المؤسسة. كما كان الهدف من دراسة (بوالنحل و براي، 2022) هو معرفة أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، وكيفية الحصول والإستخدام الأمثل للكفاءات المحورية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، سواء تعلق الأمر بأداء الكفاءات أو تأثير أداء هذه الكفاءات على أداء العاملين فيها، وذلك من خلال مجموعة من المراحل، ويبرز دور تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين من خلال التقليل من الجهد المبذول من طرف العامل أو الكفاءة المرجو إستخدامها، وكذا التأثير على قدرات وخبرات الفرد السابقة، وكذلك إدراك العامل في دور الوظيفة لدعم أو تعزيز قدرات وخبرات الكفاءات السابقة، بما هو جديد في مجال العمل لإستخدام أساليب جديدة، مما ينتج عنه أداء متميز للمورد البشري يتميز بالكفاءة والفعالية، ويؤدي بالضرورة إلى تحسن أداء العاملين.

المطلب الرابع : مناقشة مايميز دراساتنا على الدراسات السابقة

غالبا ما يتم دراسة موضوع إدارة الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية من خلال الأدبيات المختلفة نظرا لاستعمال متغيرات عديدة، كما كانت هناك العديد من الاهتمامات حول هذا الموضوع وعليه نجد.

أولا: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، وخاصة الدراسات التي تطرقت الى إدارة الكفاءات والأداء المتميز معا في عدة نقاط كونها تتناول المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية والتركيز على إدارة الكفاءات باستثناء دراسة كل من (قاضي، 2020)، (تي، بالي، و الاخضر، 2021) ودراسة (بوالنحل و براي، 2022) الذين حاولوا تحديد اطار معرفي حول وظيفة تسيير الكفاءات البشرية عوض إدارة الكفاءات، في حين ركزت بعض دراسات الأخرى على الأداء المتميز للمورد البشري كدراسة (Le Boulaire M. , 2008)، (Kolibáčová, 2014)، (Riska, Syamsul, & Hamidah, 2021)، (قاضي، 2020) ودراسة (بوالنحل و براي، 2022) على خلاف الدراسات الاخرى التي تطرقت للأداء المتميز في صور الكلية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (تي، بالي، و الاخضر، 2021) ودراسة (بوالنحل و براي، 2022) حيث هدفت كل منهما إلى معرفة أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، كما أن هناك تشابه مع بعض الدراسات من حيث أبعاد متغيرات الدراسة المعتمدة، بالإضافة الى المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات.

في حين اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا البحثي حيث استهدفت دراستنا بشكل أساسي أثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في ظل إقتصاد المعرفة، أي أن المتغير المستقل هو إدارة الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات)، أما المتغير التابع فهو الأداء المتميز والذي يشمل (عناصر الأداء المتميز، مؤشراته، واليات قياسه)، وخاصة في ظل الإقتصاد الحديث ألا وهو إقتصاد المعرفة، والانعكاسات التي يفرضها على بيئة الأعمال والمنظمات وبالاخص إدارة الموارد البشرية من حيث تحليل واقعهما وآليات تفعيلهما في بيئة الأعمال الجزائرية، وقطاع التكوين والتعليم المهنيين بصفة خاصة.

كما تطرقت الدراسة الحالية إلى موضوع إدارة الكفاءات والأداء المتميز في مجالها الزماني وهو ما يساهم في المقارنة بين النتائج المتوصل إليها حديثا في مختلف الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بدراستنا الحالية، اما من حيث بيئة الدراسة فقد تمت الدراسات السابقة على مستوى المؤسسات الاقتصادية والصغيرة والمتوسطة في دول أخرى غير الجزائر وايضا تناولت جزء كبير من الدراسات لموضوعنا في الجامعة الجزائرية والمؤسسات الاقتصادية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على القطاع العام وبالضبط في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، لما يتمتع به من مكانة في اللإقتصاد الوطني بصفة عامة، ومدى تواؤمه مع بيئة موضوع الدراسة –إقتصاد المعرفة– بصفة خاصة.

أما من حيث الهدف فتعددت التوجهات البحثية في الدراسات السابقة، إذ كانت تهدف إلى تحليل ومعالجة مفهوم إدارة الكفاءات ودراسة تأثيرها على المؤسسة وعلى أدائها، والى مدى مساهمة تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية في تحسين وتطوير الأداء بالإضافة الى معرفة علاقة وأثر الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز، حيث سلطت الضوء على دورها في تحقيق الاداء المتميز والى التعرف على دور إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي. في حين تتطلع الدراسة الحالية إلى معرفة أثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في ظل إقتصاد المعرفة والانعكاسات التي يفرضها على قطاع التكوين والتعليم المهنيين.كما انها تختلف من حيث المنهج فيمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة كمية لكونها تسعى لقياس أثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

ثانيا: مايميز دراستنا على الدراسات السابقة

غالبا ما يتم دراسة موضوع إدارة الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية من خلال الأدبيات المختلفة نظرا لاستعمال متغير المنافسة في الموضوع، كما كانت هناك معضم الاهتمامات حول هذا الموضوع في مؤسسات التعليم العالي، لكن دراسة هذا الموضوع بقطاع التكوين والتعليم المهنيين كان بصورة قليلة جدا، وبعد اعتماد الدراسة الحالية على مراجعة ونقد ومقارنة بين الدراسات السابقة خاصة بتناول هذا الموضوع بمتغيراته الأساسية يتضح مايلي:

تميزت دراستنا الحالية بتركيزها على اقتصاد المعرفة الاقتصاد الأبرز في هذا العصر ويرجع ذلك للتغيرات الحاصلة في العالم حيث اصبحت المعرفة تشكل عاملا مهما للاستثمار في الرأسمال البشري، فالمعرفة تلعب دورا مهما فهي متاحة للجميع ومن ثم إمكانية تنميتها وتطويرها ثم المشاركة بها فهي اساس اقتصاد المعرفة وهي

أحد أهم الركائزه. وبالتالي الزامية تبني اقتصاد المعرفة في جميع المجالات صار أمر مفروغ منه لأن اغلب الممظمات صارت تعتمد على الرقمنة واستخدام أهم الوسائل التكنولوجيا والمعلوماتية لهدف تسهيل جميع التعاملات الداخلية والخارجية في أسرع وقت وبخدمات ذات جودة عالية، ولكون إسقاط اقتصاد المعرفة على قطاع التكوين والتعليم المهنيين لربط العلاقة بينهما إذ يعتبر قطاع التكوين المحرك الرئيسي للمعرفة، حيث تعتبر مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين أهم مركز للتكوين والتدريب وإعداد المورد البشري ذو الكفاءة العالية إذ تعتبر يد عاملة مؤهلة وهي القيمة المضافة للاقتصاد.

إن قطاع التكوين والتعليم المهنيين يعتبر من بين القطاعات التي يواجه فيها الأساتذة مواقف صعبة وجديدة خاصة في ظل الإصلاحات البيداغوجية والتعديلات المستمرة على نظام التكوين، والتي تتطلب أن يكونوا قادرين على خلق مرونة ومواكبة مع كل هذه التغيرات، وهذا ما يستلزم أن يمتلك الأساتذة كفاءات تمكنهم من خلق هذه المرونة، بحيث أنه في هذه الدراسة لا يتم التطرق فقط لكفاءاتهم البيداغوجية والمتجذرة في طرق التدريس بل محاولة دراسة كفاءاتهم في ميدان العمل بصفة عامة من ابتكاراتهم في ميدان العمل التعاون بين الزملاء، وقدراتهم على التعامل مع الظروف المختلفة في التدريس. وفي نفس الوقت يجب أن يمتلك هؤلاء الأساتذة في مؤسساتهم القدرة اللازمة على إدارة معارفهم حتى يتمكنون من تحسين هذه الكفاءات وتطويرها لخلق مرونة مع التغيرات وكافة الضغوطات التي تحصل في مجال عملهم، لذلك سوف تبحث الدراسة الحالية في موضوع إدارة الكفاءات وتأثيره في تطوير الكفاءات بالمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين بغرض معالجة مشاكل موجودة بها في واقعنا الجزائري، بحيث أنه أهملت معظم الأدبيات الجانب البشري خاصة من ناحية كفاءات الأساتذة والذين هم محور اهتمام الدراسة.

كما تميزت دراستنا بالمقاربة النظرية المنتهجة إذ تعتبر لبنة أساسية في أي بحث علمي، وذلك انطلاقا من كونها سند نظري للموضوع تزيد من القيمة العلمية وتضفي عليه الأصالة وتجعله أقرب إلى الواقع، خاصة وأن فهم معطيات الواقع لا تقتصر فقط على المستوى التجريبي للظاهرة المدروسة فحسب بل أيضا على التراث النظري المحيط بها والذي يكسبه الباحث من خلال تتبع التطور التاريخي الذي شهدته الظاهرة المدروسة، حيث تم الاعتماد على مقاربة النظام كنموذج نظري يتوافق مع طبيعة دراستنا حتى نتمكن من الموضوع من جهة ويكون له أساس وسند نظري من جهة أخرى، وبالنسبة لهذا الموضوع تعتبر نظرية النظم الأكثر انتشارا

واستعمالا في ميدان الإدارة، بحيث تعتبر مرجعا نظريا لكل التحليلات الخاصة بالتنظيمات نظرا لشمولية الطرح الذي وضعته في دراسة المؤسسات ومواكبتها التغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي.

المبحث الثاني: نظرية النظام كمقاربة نظرية للدراسة

أظهرت النظريات الأخيرة في علوم التسيير أهمية ونجاعة مقاربة النظام لدراسة سلوك المورد البشري للمنظمة مقارنة بالطريقة العادية التي أثبتت قصورها في بعض الحالات، ومن أسس هذه المقاربة أنها تدرس كل نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى لتحقيق أهداف العامة.

إن الظاهرة محل الدراسة تحتاج لمدخل يسمح للباحث أن يلج من خلاله للبحث، قد تتعدد المداخل في إطار ما تدعو له المتطلبات البحثية المعاصرة ما يعرف بالبحث المتعدد، فالجمع بين عدة مجالات هو عمليا جمع لمداخلها المتعددة بغية تحقيق نظرة أشمل وأكثر موضوعية وتحكم ومعالجة، وللاقتراب من موضوع البحث لمعالجة إشكاليته (بوزيان، 2023، صفحة 169) نعتمد على المقاربة التي تساعد الباحث في أن يدنو من موضوع بحثه معرفيا، وبفضل هذه المنهجية في الاقتراب من البحث تتشكل البرادغمات التي تعمل كإطار مرجعي للبحث (Mucchielli, 1995, pp. 11-14)

والاعتماد على المقاربة النظامية لا يمكن فهمه أو تحليله إلا باعتماد زاويتي نظر، هما النظر إلى هذا النظام من زاوية النظرية النظامية (The system theory) أي أخذه ككل وكوحدة واحدة متكونة من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتداخلة، لأنه إذا تمت دراسة مكونات النظام بصورة منعزلة، سيؤدي الأمر إلى التناقض مع الطبيعة النظامية للنظام، ومن زاوية اخرى فهي تتعلق بفهم عمل النظام بالنظر إليه كجزء يؤثر و يتأثر بنظام آخر كلي أكبر منه وهو محيطه، هنا تجدر الإشارة إلى أهمية تحليل هذا المحيط (مباشر و غير مباشر) وما تقدمه من صورة أوضح عن المعوقات (التهديدات) أو التسهيلات (الفرص) التي تؤثر على أداء النظام، هذا بدوره يؤدي إلى ضرورة التركيز على مفهومي المرونة والتأقلم والأهمية الإستراتيجية لهذين المتغيرين في التأثير على أداء النظام (بوريش، 2014، صفحة 31).

المطلب الأول: مفاهيم حول النظام وأنواعه

ينطوي مفهوم النظام على العديد من المعاني فهو يطلق على أي كيان تتفاعل مكوناته وأجزاؤه بحيث تشكل كيانا متكاملا، كما يمكن تقديم فكرة عن النظام بشكل عام، حيث يتكون النظام من مجموعة عناصر تترابط مع بعضها البعض(دشيشة، 2014).

أولا: مفهوم النظام وخصائصه

إن النظام يهتم بدراسة مختلف العلاقات الموجود بين مختلف العناصر المكونة له، وظهر هذا المصطلح في بداية الامر في جانب الحروب خاصة في الحرب العالمية الثانية (مزهورة، 2023، صفحة، 117)، إن فكرة النظام متكونة من مجموعة من الأنظمة الفرعية ترتبط مع بعضها البعض بواسطة علاقات لتحقيق هدف معين هذه المجموعات تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات مجتمعة ببعضها بعضا، ويجب ان تكون هذه المكونات أو العناصر كيانا واحدا، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك، وهو يقوم بالتنسيق بين الموارد المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والموارد قد تكون خامات أو آلات أو طاقة، وذلك بالإعتماد على نوع النظام (قادري، 2020، صفحة 85).

وحسب نظرية النظم (The system theory) فالنظام هو مجموعة من العناصر تتمتع بمجموعة من الخصائص وترتبط ببعضها البعض ويتأثر بعضها بالآخر، هذا الإرتباط أو التأثير هو في سبيل تحقيق هدف معين وهو ما يعرف في أدبيات التسيير بمقاربة النظام، كما يتسم النظام بخصائص وقدرات تمكنه من تحويل المواد والمعلومات والطاقة إلى مخرجات بالإستفادة من الأنظمة المحيطة التي يقدمها محيط النظام، لذلك يمكن إعتبار النظام كنسق مستقل وهذا بالنظر إليه منفردا، لكن في الواقع أي نظام هو عبارة عن نظام فرعي تابع لنظام أعلى أو أكبر آخر؛ أي بالإضافة إلى أن النظام يتكون من نظم فرعية فهو في حد ذاته نظام فرعي لنظام آخر. باختصار حسب جوهر النظرية النظامية أو حسب طريقة التحليل مدخلات–مخرجات، فكل عملية تحويل ذات مدخلات ومخرجات هي نظام (بوريش، 2014، صفحة 12).

تتألف النظم غالبا من أنظمة فرعية أصغر حجما، يؤدي كل منها وظيفة محددة هامة لنظام أكبر وشامل، والذي يشكل جزءا منه وداعما له، وقد صمم كل نظام فرعي لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف المنظمة، ويحدث تعارض الأهداف عندما وجود قرار أو إجراء صادر عن نظام فرعي غير متناسق مع نظام

فرعي آخر أو مع النظام ككل، ويتم تحقيق التوافق بين الأهداف عندما يحقق نظام فرعي أهدافه بينما يسهم في نفس الوقت في تحقيق الهدف العام للمنظمة (Tarek Hassanain, Abdelati, Azab, Barakat, & Nageeb, 2016, p. 10).

مما سبق ذكره يمكن ذكر مجموعة من الخصائص ومميزات النظام كالتالي (قادري، 2020، صفحة 85):

-للنظام حدود، وظائف، وعلاقات خاصة به والتي تميزه عن غيره من الأنظمة؛

-قد يجمع النظام بين المكونات المادية كالأصول والوسائل الإنتاجية والمكونات المعنوية كالإدارة؛

-أن علاقات النظام تمثل مجموعة الروابط التي تربط بين مكونات النظام، وكلما كانت تلك الروابط أو القواعد واضحة وغير متعارضة جاء النظام متسقا ومتوافقا؛

-يتكون النظام من مجموعة من النظم الفرعية التي لها نفس خصائص النظام الرئيسي ولكنها تعمل بوصفها نظما مستقلة ومتخصصة في عمل أو وظيفة معينة؛

-النظام يكون تابعا أو رئيسيا باختلاف النظرة له فهو تابع لما فوقه من نظم ورئيسيا لما يضمه بداخله؛

-للنظام بيئة تحيط به خارج حدوده يتأثر بها ويستمد منها مدخلاته ويؤثر فيها بما يقدمه للبيئة من مخرجات؛

-العلاقات داخل النظام التي تربط بين أجزائه أو مكوناته ليست علاقات عشوائية وإنما هي علاقات سببية ووظيفية تعاونية تكاملية؛

-كل عنصر من النظام له وظائف محددة تجعله مميزا عن غيره، لكن كل هذه الوظائف مرتبطة ببعضها البعض بعلاقات أخذ وعطاء وتعاون وتفاعل بقصد تحقيق اهداف محددة.

ثانيا:عناصر النظام وأنواعه

يمكن التطرق لفكرة النظم وماهية بشكل عام ومما تتكون، فالنظم هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية مترابطة مع البيئة التفاعلية من خلال علاقات لتحقيق هدف معين، كما يتكون النظام من عناصر تترابط مع بعضها البعض وهي (هويدا، 2012، صفحة 12):

- هدف النظام: يختلف من نظام إلى آخر ويوضع من طرف الإدارة العليا، عبارة عن مخرجات النظم الفرعية المتكاملة .

- مدخلات النظام: هي تلك المدخلات التي تغذي النظام بما يحتاجه من أجل بلوغ اهدافه.
- معالجة النظام : هي كل العمليات التحويل التي تغير المدخلات إلى مخرجات وهي بمثابة قلب النظام.
- مخرجات النظام: هي نتائج المتحصل عليها من المعالجة، فهي تمثل الغرض الذي قام من أجله النظام.
- التغذية المرتدة: تعني استخدام المخرجات لتصبح مدخلات مرة أخرى، تستخدم لتقييم مسار النظام ولتحديد الانحرافات.

مما سبق، يمكن ان نستخلص أهم مقومات النظام (علوطي، 2008، صفحة 69):

- مجموعة من العناصر المرتبطة التي تشكل الهيكل العام للنظام من خلال مجموعة العلاقات المتشابكة التي تعتمد على بعضها البعض؛
- مجموعة من المبادئ والقواعد المتعارف عليها ليتم من خلالها التحكم في تنفيذ سير العمليات، ويتم بناء وتصميم النظام طبقا لها؛
- سلسلة من الإجراءات التي تتمثل في المراحل التي توضح سير العمليات المختلفة للنظام، وفقا للقواعد والمبادئ الموضوعة.
- هدف عام فلكل نظام لابد وأن يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه، ويؤثر على هيكله وإجراءات التنفيذ والوسائل التي تستخدم في إدارة عملياته.

إن من خصائص النظم أن لها حدود وخارج هذه الحدود توجد بيئة النظام، وأن هناك تبادل أو تعامل بين البيئة والنظام، وعلى أساس هذا التبادل تنقسم النظم إلى نظم مغلقة ونظم مفتوحة، وهناك نوعان من الأنظمة هي (قادري، 2020، صفحة 86):

-الأنظمة المغلقة: هو نوع النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويتجاهل أية مؤثرات خارجية قد تؤدي إلى التأثير عليه، فيعتمد على كافة القرارات التي يتم اتخاذها داخله، ولا يفكر في الاستعانة بآراء واقتراحات أخرى قد تساهم في الوصول إلى نتائج جديدة، لذلك لا تحقق التغذية الرجعية بأسلوب صحيح مما قد يؤدي إلى عدم توازن في الوسائل المستخدمة في تطبيق العمل الفعلي عليه (مزهورة، 2023، صفحة 119)، كما يمكن وصف النظام المغلق بأنه يتمتع بالإكتفاء الذاتي ولا يوجد أي تبادل

أو تجاوب بينه وبين بيئته، وكذا هو ذلك النظام غير القادر على استقبال المعلومات المرتدة أو لا يقوم باستقبال مدخلات من البيئة الخارجية المحيطة به (قادري، 2020، صفحة 86).

-الأنظمة المفتوحة: هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة به، من خلال وجود مجموعة من المؤثرات التي تؤدي الى تحقيق التفاعل، فيعتمد على وجود مجموعة من المدخلات الخاصة بالأمور المرتبطة والتي تهدف إلى الوصول لتحقيق تغذية رجعية في حال حدوث أية أخطاء خلال عملية التنفيذ الفعلي للنظام (مزهورة، 2023، صفحة 119)، والنظام المفتوح هو ذلك النظام القادر على التفاعل مع البيئة المحيطة، وعلى إستقبال المعلومات المرتدة وإجراء التعديل أو التصرف المناسب على أساس ذلك، ويختلف عن النظام المغلق في أنه لا يحاول أن يفرض رقابة تامة على مبادلاته مع البيئة وبالتالي تكون النظم المفتوحة عرضة للتناقضات والتغيرات البيئية في كل من مدخلاتها ومخرجاتها (قادري، 2020، صفحة 86).

المطلب الثاني: مقاربة النظام

يقوم مدخل الأنظمة على ربط المنظمة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فوظائف الإدارة وعمل المسير لا يرتبط فقط بالمتغيرات الداخلية، ولكنها تتأثر أيضا بالمتغيرات البيئية الخارجية في اتخاذ كافة قراراتها.

أولا: مفهوم المقاربة

لقد استحدث مصطلح النظرية العامة للنظم من قبل (Von bertalanffy) وفي جوهرها تشير إلى وجود نماذج وقواعد وقوانين عامة تنصرف إلى كل أنواع العلوم والمعرفة أيا كان مجال اهتمامها، ويقوم مدخل النظم على المفهوم القائل بأنه لا يمكن فهم أي شيء سواءا كان (تنظيم، فرد، مشكلة أو أزمة)، إذا وجه الفرد جل اهتماماته إلى هذا الشيء نفسه فقط، لأن ذلك يتأثر بالبيئة الأوسع التي يرتبط أو يتعلق بها هذا الشيء، ومن ثم فإن حصر الاهتمام في التفاصيل لا يؤدي إلا إلى الفشل، أما من جانبها فنظرية النظم تركز على تمثيل أو تقريب الواقع بالتعرف على أهم الجوانب المتعلقة بالشيء موضع الدراسة (دشيشة، 2014، صفحة 02).

إن الغاية من هذه من هذه النظرية هو فهم الحقائق والظواهر من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية، وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات، ضمن إطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة (علوطي، 2008، صفحة 68).

تطورت نظرية النظم من قبل (Von bertalanffy) وتعتبر على أنها نظام و أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتعامل فيما بينها لتكون الأداء الفعال للنظام. وتنظر هذه النظرية للوظائف على أنها أنظمة فرعية من بين هذه الأنظمة الموجودة في المنظمة، وهي كذلك تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، وهي كل من المدخلات والعمليات والمخرجات (Belanger, 1979, pp. 14-21) .

فهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين للمنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، من خلال رؤية هذه الأخيرة ككل متكامل عن طريق وظائف مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض (Belanger, 1979, pp. 14-21).

يقوم مدخل الأنظمة على ربط المنظمة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فوظائف الإدارة وعملى لا يرتبط فقط بالمتغيرات الداخلية، ولكنها تتأثر أيضا بالمتغيرات البيئية الخارجية في اتخاذ كافة قراراتها (دشيشة، 2014، صفحة 03)، إن مقاربة النظام تسمح لأي منظمة بتطوير نموذج شامل لها، وتحديد طريقة تحليل وتعريف لظواهر عادة ما تكون صعبة المقارنة، كما تسمح بإعداد طريقة تجمع بين العناصر التي من شأنها أن تؤثر على نشاط المنظمة (دشيشة، 2014، صفحة 04).

جدول رقم (03-01): المقارنة بين المنظور النظمي و المنظور التقليدي

الرقم	المنظور النظمي	المنظور التقليدي
01	– التركيز على التفاعلات بين العناصر	– التركيز على دراسة العناصر كل على حدى.
02	– دراسة أثار التفاعلات.	– دراسة طبيعة التفاعلات.
03	– التركيز على المفاهيم العامة والشمولية.	– التركيز على التفاصيل.
04	– إثبات الأحداث يتحقق بالمقارنة بين عمل النموذج والواقع.	– إثبات الأحداث يتحقق بدليل تجريبي في إطار النظرية.
05	– يستخدم نماذج عامة كأساس معرفي لكنها مفيدة في تحديد القرارات.	– يستخدم نماذج تفصيلية ومن ثم تصبح ذات أهمية في التعامل مع العمليات الفعلية.
06	– يسمح بتعديل مجموعة من المتغيرات في نفس الوقت.	– لا يسمح إلا بتعديل متغير واحد خلال فترة زمنية.

المصدر: (Rosney, 1975, p. 108)

ثانيا: مقاربة النظام على مستوى المنظمة

إن الظواهر الاقتصادية والاجتماعية كثيرة التعقيد من خلال التفاعلات بينها مما أدى الى ظهور مفهوم النظام، فالمنظمات مهما كانت مرتبطة ببيئتها وتشكل بهذا الارتباط نظاما حيا وتفاعليا، ومن اجل هذا كان من الضروري بناء مناهج علمية جديد تكون لها رؤية عامة للتغيرات الغير المتوقعة لتلك الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، هذا ما وجب علينا الانتقال من وجهة نظر تحليلية تبحث عن الأسباب إلى وجهة نظر نظامية تتخطى ذلك، لغرض الوصول إلى فهم هذا النظام المعقد (Diemer, Khushik, & Ndiaye, 2017) .

تعود جذور مقاربة النظام إلى المنظمة في الستينيات من القرن الماضي، والتي تمثلت في أعمال "Forrester" الذي كان هدفه المحوري تحديد كيفية الاستفادة من خلفيته في العلوم والهندسة بطريقة مفيدة في القضايا الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، والتي ينبع من الجانب الهندسي –المشاكل الصناعية– ولكن من الجانب الإداري، وبناء على هذا الاستنتاج حاول تحديد التحديات الرئيسية للإدارة لجعلها علما حقيقيا بين الممارسين والاقتصادين(Chelle, 2018, p. 13) ، وتبعا لعديد من الباحثين من خلال التركيز على ظواهر التفاعل المعقدة في بيئة تلك المنظمات، حيث رأى أن النظام عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة بمجموعة من العلاقات (Aurélien, Roussat, & Vega, 2016, p. 84)

ارتبطت مقاربة النظام برؤية شاملة للمنظمة بداية من مفهوم النظام الذي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها والتي تزود صانعي القرار بالمعلومات المتعلقة بالأهداف، كما توضح الروابط السببية بين تلك العناصر والتفاعلات الإيجابية والسلبية بينها ودوائر التغذية العكسية اللازم تنظيمها بمرور الوقت. يعتبر هذا المنطق في طبيعته بسبب أخذه عامل الزمن بعين الاعتبار، كما فرض التكيف مع المعطيات من خلال مراعاة حلقات التغذية العكسية الضرورية التي تترجم في عمليات من أسفل المستوى التنظيمي إلى أعلاه (Chelle, 2018, p. 03)

إن اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا يجعلها في اتصال دائم ببيئتها ويترتب على هذا الانفتاح مجموعة متنوعة من التوقعات المحتملة لكون بيئة العمل تتغير بسرعة، والعمل داخل المنظمة يتغير أيضا لأنه مرتبط بالأهداف، وهذا ما يؤكد حتمية التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، ما يجعل المنظمة بالفعل نظاما معقدا يتكون في حد ذاته من أنظمة فرعية لا يمكن فصل بعضها عن بعض، في حين أنه لا توجد قائمة شاملة بالنظم الفرعية،

ولكن يتم استخدام بعض التحليلات الرئيسية بشكل متكرر لتوضيح تلك الأنظمة الفرعية (أكساس، 2022، صفحة 06).

يمكن القول أن مقاربة النظام في المنظمات برزت لمحاولة وصف الظواهر الاقتصادية، حيث أن أحد التحديات الرئيسية للمقاربة النظامية هي تسليط الضوء على النتائج المتوصل اليها بمرور الوقت وبالتالي امكانية الكشف عن الانحرافات وتقويمها من خلال اختيار حلول التعديل الأفضل من بين الحلول المقترحة من أجل تحقيق أو تعديل الأهداف المحددة (Chelle, 2018).

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية من خلال مقاربة النظام

ان فعالية إدارة الموارد البشرية تأتى على ضوء مجموعة من الأسس المتناسبة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في معالجة مسائل متعلقة بالموارد البشرية وما يتماشي وأهداف المنظمات وفق نظام معين.

أولا: نظام إدارة الموارد البشرية

تبعا لمدخل النظم يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية كنظام له مميزات المادية والعقلية، اذ يتكون من مجموعة من الأجراء، حيث أنه أحد الأنظمة الأساسية بالمنظمة والتي تتفاعل مع باقي الأنظمة، بغرض تحقيق أهداف المنظمة، (الحبشي، 2009، صفحة 09).

لطالما كانت إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من المهام المتقاربة ولكن دائما تتطلع لرؤية شاملة، ومع ظهور مقاربة النظام التي تم تطبيقها من قبل الباحثين، حيث اتضح أن نظام إدارة الموارد البشرية هو وسيلة لتنفيذ استراتيجية المنظمة (أكساس، 2022، صفحة 09). إهتم الباحثون بمجموعة متنوعة من الأنظمة الجزئية لإدارة الموارد البشرية، يتعلق معضمها بتعدد ممارسات إدارة الموارد البشرية في نفس النظام (Bergon, 2015).

ثانيا: مكونات نظام إدارة الموارد البشرية

تتمثل المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية من المدخلات والعمليات والمخرجات وهي على النحو التالي (محمود أبوبكر، 2006، الصفحات 55-56):

- **المدخلات:** تتمثل المدخلات من الأفراد والبيانات والمعلومات وهي كمايلي:

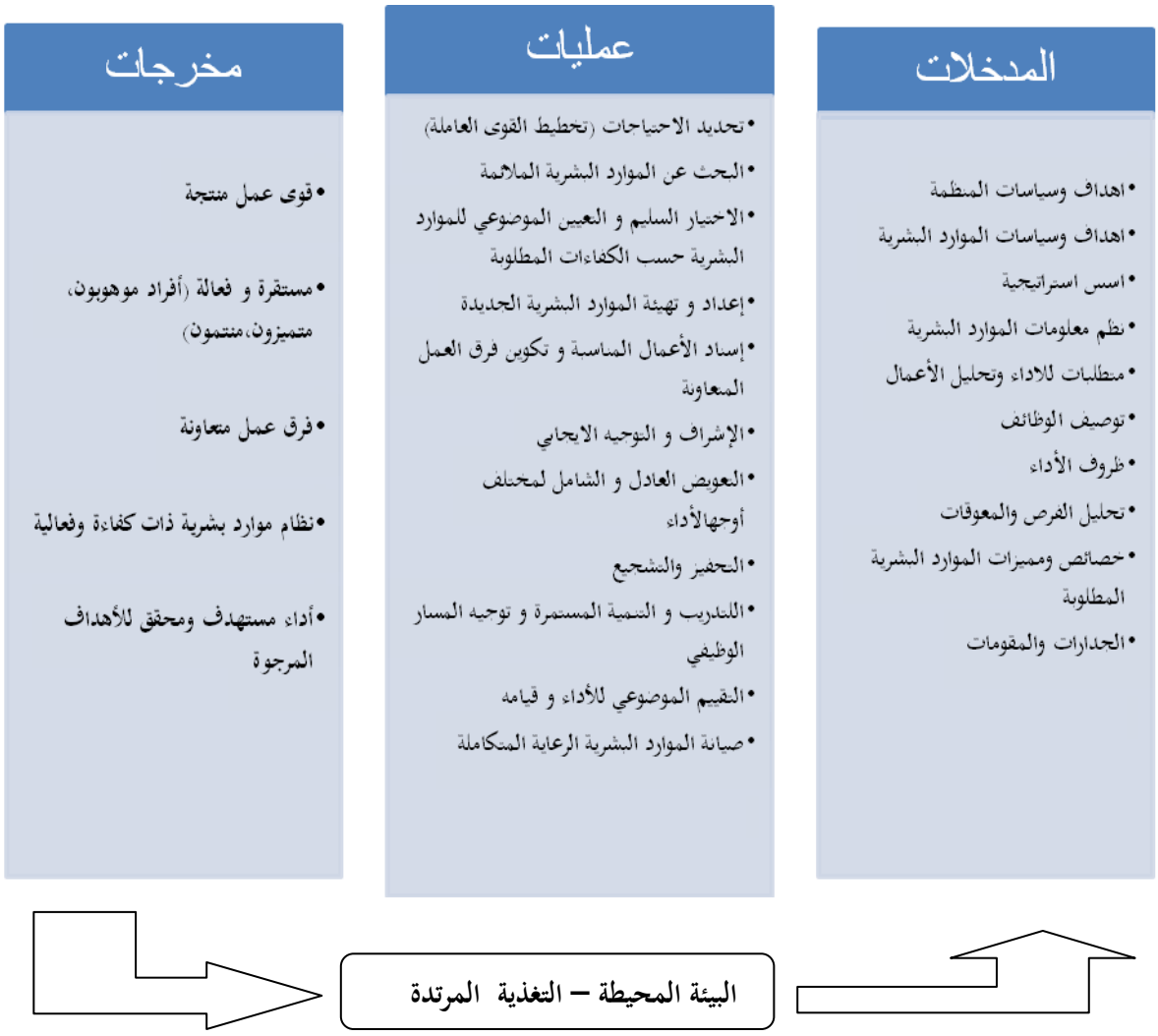
- ✓ البيانات والمعلومات: تعد الأساس في كل العمليات الخاصة بنظام إدارة الموارد البشرية، وبدونها تتوقف هذه العمليات وتغطى هذه البيانات والمعلومات جوانب عديدة منها حجم ونوع الأنشطة التي يراد إنجازها.
- ✓ الأفراد: ويقصد بهم العنصر البشري في المنظمة والذي يتمثل في المورد البشري لها وهو بمثابة العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة.

– **عمليات النظام**: تتمثل هذه العمليات في السيرورات والإجراءات التي يتم تنفيذها انطلاقا من مدخلات النظام الى غاية الحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة ونلخصها في أربع عمليات أساسية هي:

- ✓ التخطيط للمورد البشري.
- ✓ اختيار وتعيين المورد البشري.
- ✓ تنمية وتدريب المورد البشري.
- ✓ المحافظة على المورد البشري.

– **المخرجات**: تتمثل مخرجات النظام للموارد البشرية التي تخصتص في إمكانيات وقدرات ومهارات، والتي عادة ما تحدد مستويات يحققها الأفراد ومن ثم تحققه المنظمة.

الشكل رقم (03-01): نموذج نظام إدارة الموارد البشرية



المصدر: (سعداوي ن.، 2015، صفحة 25)

يتبين من النموذج السابق أن نظام إدارة الموارد البشرية، نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من المهام والعمليات المتداخلة، ان فعالية إدارة الموارد البشرية تأتى من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات المتلائمة التي توجه الإدارية لمعالجة أهداف المنظمة.

المطلب الرابع: اعتماد مقاربة النظام كخلفية نظرية للدراسة

بعد اختيار المدخل، من الضروري تحديد مشكلة البحث، وهو ما يقودنا إلى المقاربة النظرية، فالمقاربة هي الطريقة الأمثل للاقتراب من موضوع البحث والتي تساعد في معالجة وفهم إشكالية البحث أو الظاهرة محل الدراسة (بوزيان، 2023، صفحة 169).

أولا: تبرير اختيار النظرية ومدى ملائمتها للدراسة

إن المقاربة تساعد الباحث في تأطير موضوع بحثه معرفيا ومنهجيا، وبفضل هذه الطريقة تتشكل البرادغمات التي تعد عبارة عن مجموعة من العناصر المعرفية والنظرية، (Mucchielli, 1995, pp. 11-14) فالبراديغم هو نموذج إرشادي انشأ لتلبية حاجة معينة لدى الباحثين بحيث يساعدهم في إجراء التوجهات النظرية إتباع نموذج يتناسب وفق التصور النظري المقترح للاقتراب من موضوع البحث (بوزيان، 2023، صفحة 170).

فالنظرية على حد تعريف "ميرتون" هي مفاهيم مترابطة منطقيا، فهي تسمح بفهم ظاهرة محددة أو مجموعة من العلاقات المتصلة بها، كما أنها تسمح أيضا بطرح عدد من التساؤلات الجديدة، فالخلفية النظرية تعني أن الباحث ينطلق من مرجعية وسند علمي، وهو ما يلزمنا استخدام الخلفية النظرية في مختلف البحوث العلمية (Willett, 1996).

إن الخلفية النظرية توفر الاستفادة من تراكم معرفي، فتمثل للبحث والباحث خلفية معرفية تساعده في إعداد خطوات البحث والاستفادة من المنهجية المتبعة في البحث وحتى الاستفادة منها في إجراءات المعاينة وضبط مجتمع الدراسة (بوزيان، 2023، صفحة 176).

تعد نظرية النظام كمنهج ملائم، حيث تركز على فهم الظواهر من خلال تفكيكها إلى مكوناتها الأساسية، وفهم هذه العناصر ضمن إطار عام كما تهتم بتحديد خصائص النظام ككل، التي تختلف عن طبيعة وخصائص الأجزاء كل على انفراد، فهي منهج التفكير النظامي للظواهر المحيطة بنا، (Aurélien, Roussat, & Vega, 2016, p. 84).

فنظرية النظام من بين أهم النظريات التي تم إدخال تحليلها في مجالات التسيير، (دشيشة، 2014، صفحة 14)، إن تبني مقاربة النظام من طرف المسيرين والباحثين ما ادى إلى إعطائها وزنا أكبر لهذه النظرية،

فبواسطة نظرية النظم زاد الاهتمام بمحيط المؤسسة وبيئتها وكذا بالنسبة لعملياتها وسيرورة النظام، حيث تؤكد هذه المقاربة في دراستها للظواهر على ضرورة الاهتمام بالعلاقات بين العناصر(Belanger, 1979) ، وعليه فهذه المقاربة تؤكد في دراستها وتحليلها على الظاهرة ككل وليس الأجزاء والعناصر المكونة للنظام .

ثانيا: توظيف واسقاط النظرية في الدراسة

إدارة الكفاءات تعتبر أحد المحاور الأساسية في تطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتُعد المقاربة النظامية لإدارة الكفاءات من الأساليب الحديثة التي تركز على تكامل الجوانب المختلفة للعمل داخل المنظمة، وتدعيم العلاقة بين الأفراد والأهداف التنظيمية من خلال فهم متكامل لكيفية استخدام الكفاءات وتحقيق أقصى استفادة منها، ومن الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها، ويعتبر التطبيق الفعال لمقاربة النظام في هذا المجال أحد الأدوات الحديثة التي تضمن تكامل العناصر البشرية والموارد التنظيمية لتحقيق أعلى مستويات الأداء، تتعامل مقاربة النظام مع المنظمة كنظام متكامل تتفاعل فيه مكونات مختلفة، حيث تتداخل كل هذه العناصر لتحقيق الأهداف التنظيمية، إن المقاربة النظامية لإدارة الكفاءات هي إطار عمل يعنى بتطبيق مبادئ الفكر النظامي في النظر لعمليات تنظيم وتحسين واستغلال الكفاءات داخل المنظمات. وتعتبر هذه المقاربة أن كل عنصر في المنظمة مترابط ومتداخل مع العناصر الأخرى، حيث يتم من خلالها النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة، وتُدار الكفاءات وفقاً لفهم عميق لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية (علوطي، 2008، صفحة 58).

ويتميز هذا النوع من الإدارة بأنه لا يقتصر على التعامل مع الأفراد بشكل منفصل، بل يسعى لتحقيق التناغم بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا من أجل الوصول إلى الأداء الأمثل. يتضمن ذلك تحديد الكفاءات اللازمة لكل دور وظيفي، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتوظيف التكنولوجيا لدعم عمليات إدارة الكفاءات.

تعتمد المقاربة النظامية لإدارة الكفاءات على رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة باعتبارها نظامًا يتكون من مكونات متشابكة ومترابطة. يُنظر إلى الأفراد ليس كأجزاء مستقلة بل كجزء من النظام ككل، ويشمل ذلك التفاعل بين الكفاءات الفردية والموارد التنظيمية الأخرى.

إن إدارة الكفاءات ضمن هذه المقاربة تتطلب تحديد وتطوير المهارات والقدرات التي يحتاجها الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، كما تشمل هذه الإدارة عمليات التوظيف، التنمية وتقييم الكفاءات، وتعزيز بيئة العمل التي تشجع على النمو والابتكار، حيث تشمل المقاربة النظامية لإدارة الكفاءات عدة أبعاد أساسية تتكامل لتحقيق النجاح في التطبيق (محمود أبوبكر، 2006، الصفحات 55-56):

- **التوظيف والاختيار:** تتطلب المقاربة النظامية أولاً تحديد الكفاءات التي تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث تشمل الكفاءات التي يجب تحديدها المهارات الفنية، المعرفية، الشخصية والسلوكية التي يحتاجها العاملون للقيام بمهامهم بفعالية، كما تعتبر أحد أولى الخطوات في مقاربة النظام لإدارة الكفاءات هي تحديد الكفاءات التي يحتاجها الأفراد لتحقيق الأداء الأمثل، وتتم هذه العملية بالتعاون بين الإدارة العليا ورؤساء الأقسام المختلفة لتحديد المتطلبات اللازمة لكل وظيفة.على أساس تحديد الكفاءات المطلوبة، يجب على المنظمات تحسين استراتيجيات التوظيف والاختيار لاختيار الأفراد الذين يمتلكون تلك الكفاءا،. بعد تحديد الكفاءات المطلوبة، ينبغي أن تركز المنظمة على توظيف الأشخاص الذين يمتلكون هذه الكفاءات. يتم ذلك باستخدام أدوات تقييمية متقدمة مثل اختبارات الكفاءة، المقابلات السلوكية، وتقييمات الأداء.
- **التدريب والتطوير:** يتطلب الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة في المنظمة استثماراً كبيراً في التدريب والتطوير. وهذا يشمل تطوير مهارات الموظفين بما يتماشى مع التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية، وكذلك تلبية احتياجات الأفراد في إطار تطوير الكفاءات الشخصية والسلوكية. تتمثل إحدى الركائز الأساسية لمقاربة النظام في تدريب الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر لضمان تزويدهم بالمهارات اللازمة للتكيف مع المتغيرات والتحديات المستمرة في البيئة المهنية، وهذا يتطلب أن يكون التدريب مستمراً ويغطي جميع جوانب الكفاءة بما في ذلك المهارات التقنية والسلوكية.
- **تقييم الكفاءات:** من خلال مقاربة النظام، يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري بناءً على معايير محددة تتعلق بالكفاءات الأساسية. ويعتمد التقييم على مجموعة من الأدوات مثل المراجعات الشهرية أو السنوية، وتقييم 360 درجة، وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء، تعتمد مقاربة النظام على قياس

الأداء بشكل دوري لتحديد مدى تقدم الأفراد في تحسين كفاءاتهم، يمكن قياس الأداء باستخدام مؤشرات رئيسية مثل تقييم 360 درجة، التقارير السنوية، وتحليل النتائج المتعلقة بالأهداف.

كما تعتمد مقاربة النظام لإدارة الكفاءات على عدة أسس تضمن تكامل الأنشطة داخل المنظمة، ومنها (Bergon, 2015):

- **التكامل والترابط**:تعتبر المقاربة النظامية أن المنظمة تتكون من عدة عناصر مترابطة مثل الأفراد، العمليات، الاستراتيجيات، والتكنولوجيا. وكل هذه العناصر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، لذا لا يمكن التعامل مع الكفاءات بشكل منفصل عن هذه العناصر. يشمل التفكير المنهجي في المقاربة النظامية فهم العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة. بدلاً من التعامل مع مشكلة معينة بطريقة فردية أو عشوائية، يعكس هذا الأسلوب التركيز على الحلول المستدامة التي تؤثر في جميع جوانب العمل. ينطوي ذلك على تحليل الظروف الحالية، التحديات المحتملة، وابتكار حلول طويلة الأجل.
- **التفكير المنهجي**:يتطلب تطبيق المقاربة النظامية التفكير المنهجي الذي يركز على الحلول الشاملة. بدلاً من معالجة مشكلة معينة بشكل منفصل، يتم معالجة القضايا المختلفة ضمن إطار شامل من خلال النظر إلى علاقات الأسباب والنتائج بين مختلف العوامل، تشدد المقاربة النظامية على ضرورة التكامل بين كافة العناصر داخل المنظمة، أي أن كل عملية سواء كانت متعلقة بالموارد البشرية أو العمليات الإنتاجية، تؤثر على بعضها البعض. على سبيل المثال، يتطلب تحسين الكفاءة في إدارة الأفراد العمل على تفاعل جيد بين الموظفين، استراتيجيات التدريب، تقنيات العمل، وتحفيز الموظفين.
- **الاستدامة**:الاستدامة في إدارة الكفاءات تعني تطوير الكفاءات بشكل مستمر لضمان الأداء الجيد على المدى الطويل. يجب أن يكون لدى المنظمة قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث تؤمن مقاربة النظام بأن إدارة الكفاءات يجب أن تكون مستدامة، بمعنى أنها يجب أن تواكب التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية. على سبيل المثال، قد تتطلب بيئات العمل المتغيرة تدريبات جديدة أو إعادة هيكلة للمهارات لتلبية التحديات المستقبلية..

خلاصة الفصل:

دائما ما يسعى البحث العلمي لتقديم الإضافة، وأن يقوم بسد الفجوات البحثية أو يسعى لإضافة معلومات لما هو موجود، وعليه فمن الضروري العودة إلى الخلف للاطلاع على الدراسات السابقة من أجل كشف أوجه الاتفاق والاختلاف وإضافة نتائج دراسته، ومن بين أهم الاجراءات المنهجية لصياغة الاطار النظري والميداني الرجوع الى الدراسات السابقة من خلال الاعتماد على المراجعة الادبية ذات الصلة بمشكلة البحث، فمن الصعب تصور إشكالية بحث تمتاز بالأصالة في غياب العودة الى الدراسات السابقة، وكذا تحديد النظريات أو المقاربات لمعالجت البحث، فبدون هذه الخلفية قد يقع الباحث في التكرار ولن يستفيد حتما من التراكم العلمي، وفي ذلك تأثير سلبي على سرعة تقدم البحث، فضلا عن تضييع للوقت والجهد والموارد.

كما أن الخلفية النظرية تتيح للبحث الاستفادة مما تم بلوغه من تراكم معرفي، فيستفيد بذلك مما تم انجازه من بحوث وما تبعها من تأصيل لاستخدام المصطلحات والمفاهيم، بمعنى آخر فإن أحد أوجه الاستفادة من الخلفية النظرية في البحث هو الاستفادة ليس من التصور والافتراضات النظرية فحسب بل أيضا تحصيل دراسات سابقة والاستفادة من التصاميم المنهجية المعتمدة والنتائج المتوصل إليها، فنظرية النظام من بين النظريات التي تم إدماجها وإدخال تحليلها في مجالات وميدان تسيير المنظمات وبالأخص إدارة الموارد البشرية، حيث ترى الإدارات على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها لضمان الأداء الفعال للنظام ككل، وهي كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، كما تعتبر المقاربة النظامية لإدارة الكفاءات كمنهج حديث. .

الفصل الرابع:

الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهج الدراسة وتصميم أداة البحث

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة آراء العاملين بالمعاهد الجهوية على إختلاف مراكزهم الوظيفية، وذلك لقياس درجة ممارسة إدارة الكفاءات، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء المتميز لأساتذة التكوين من وجهة نظرهم، ويتطلب هذا العمل بداية الى توفير إطار واضح يحدد القواعد الأساسية التي ستتبعها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التاكد من الأداة المناسبة للبحث التي تتلاءم وهدف الدراسة، وتكون مفهومة ومرغوب من قبل المستقصين.

المطلب الأول: نموذج الدراسة والمنهج المتبع

يقصد بنموذج الدراسة وهو إعطاء تصور واضح للمتغيرات الدراسة، والمتكون من متغيرين أساسيين ولتوضيح أبعاد مشكلة الدراسة لتحقيق أهدافها تتطلب بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة وفق مقاربة النظام.

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحليل إشكالية البحث، ومحاولة التأكد صحة الفرضيات المقدمة، سيتم الإعتماد على الاسلوب الوصفي، بغية تحقيق الإستيعاب الشامل وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، بالاظافة الى المنهج التحليلي الكمي بهدف معرفة درجة ممارسة الإدارة بالكفاءات ومستوى الأداء المتميز فيها، بالإضافة إلى معرفة درجة تأثير إدارات الكفاءات على الأداء المتميز من وجهة نظر عينة الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات. وهذا بالاستناد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات البحث المكتبي، الملاحظة، المقابلة والاستبيان الذي يعتبر الاداة أساسية في الدراسة.

ولاسقاط موضوع الدراسة على أرض الواقع سيتم مسح لقطاع التكوين والتعليم المهنيين من خلال توزيع الإستبيان فيه على ستة معاهد جهوية كأداة للدراسة، وخاصة أن هذه المعاهد تختص في عملية توظيف وتنمية وتقييم الكفاءات في القطاع، وكذلك تم التركيز على قطاع التكوين والتعليم المهنيين لما يتمتع به من مكانة في اللإقتصاد الوطني بصفة عامة، ومدى تواؤمه مع بيئة موضوع الدراسة –إقتصاد المعرفة– بصفة خاصة.

كما سنقوم بتوزيع استبانة على الموظفين بالمعاهد الهندسة البيداغوجية على إختلاف مراكزهم الوظيفية (إطارات سامية، إطارات، أساتذة متخصصين، وأساتذة)، وذلك لقياس درجة ممارسة إدارة الكفاءات، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء المتميز لأساتذة التكوين من وجهة نظرهم.

ثانيا: نموذج الدراسة

إن توضيح أبعاد مشكلة البحث من أجل تحقيق أهدافها يتطلب بناء نموذج افتراضي يعكس العلاقات بين المتغيرات المبحوثة وفق مقاربة النظام، وكذا توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها على مؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهنيين في ظل اقتصاد المعرفة، والمتغيرات أنواع عدة أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الايجابي أو السلبي على المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع يُفَسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل (الجوال، 2015، صفحة 205).

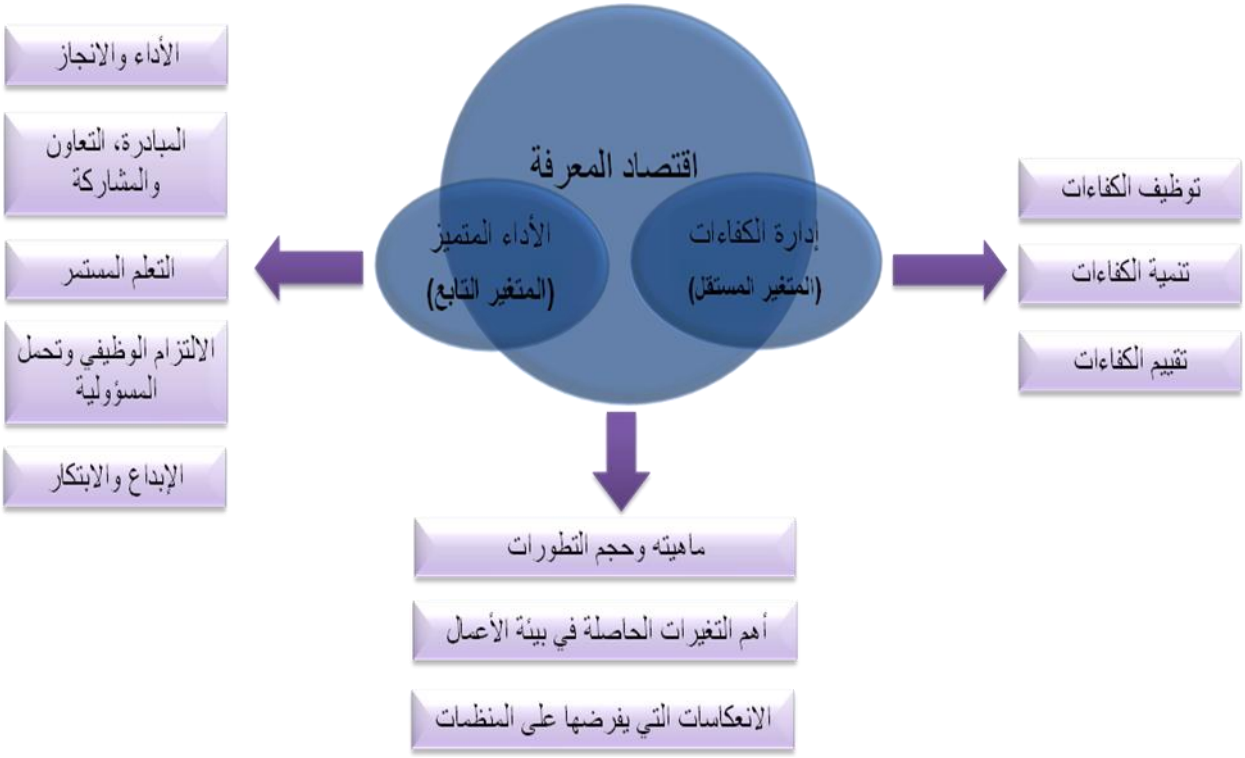
ويقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتكون من متغيرين:

- الأول مستقل هو إدارة الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات البشرية) .
- والثاني تابع هو الأداء المتميز للمورد البشري بأبعاده (الأداء والانجاز، المبادرة التعاون والمشاركة، التعلم المستمر، الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية، والابداع والابتكار).

بالإضافة إلى العوامل الاخرى والمتمثلة في المتطلبات إقتصاد المعرفة، والانعكاسات التي يفرضها على المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وحجم التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

وبالإستناد إلى الإحاطة النظرية لإدارة الكفاءات والأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم وضع تصور فرضي يتمثل في مخطط يبين علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين هذين المتغيرين.

الشكل (04-01): أنموذج الدراسة



المصدر: من تصميم الباحث بناءا على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج المختار لهذه الدراسة، ولصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، الملاحظة...، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيانة، وقد مرت عملية تطويرها بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق أهداف الدراسة، فيما يأتي نقدم توضيح عام لمراحل تطورها.

اولا: بناء أداة الدراسة

انطلاقًا من نموذج الدراسة المعتمد واستنادا على الدراسات السابقة والأدبيات الدراسة من عدة مصادر كالكتب ومقالات وملتقيات ومؤتمرات وأطروحات ذات علاقة بموضوع البحث، قمنا بتصميم استبيان خاص، وكان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملا لكافة جوانب الدراسة، ليقدم صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ حاولنا أثناء تطويره الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة

مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في البيئة التعليمية بغض النظر عن تخصص المستقصين. وبعد استكمال الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

ثانيا: الاستبيان في شكله النهائي

بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح التي أبداها المحكمون والمتخصصون، تم إجراء التعديلات المطلوبة على الاستبيان، ووضعها في صورتها النهائية، بحيث أصبحت تشتمل على (56) عبارة تغطي المحاور الرئيسية للدراسة بأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالموظفين موضع الدراسة، جاء هذا الأخير في شكله النهائي مكوناً من ثلاثة (03) محاور رئيسية كالآتي:

- **التقديم:** وهي عبارة عن تعريف موجز بالموضوع، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستقصين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة عند الإجابة على العبارات المشكلة للاستبيان .
- **المحور الأول:** ويضم المعلومات الشخصية والوظيفية للمستقصى ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى العلمي الوظيفي المشغولة، سنوات الخبرة).
- **المحور الثاني:** وشمل المتغير المستقل للدراسة والمتعلق **أبعاد إدارة الكفاءات**، والتي كانت عبارة عن ثلاثة أبعاد وزعت فقراتها كما يلي:
  - بعد توظيف الكفاءات: احتوى على (08) فقرات من (01-08).
  - بعد تنمية الكفاءات: احتوى على (10) فقرات من (01-10).
  - بعد تقييم الكفاءات: احتوى على (08) فقرات من (01-08).
- **المحور الثالث:** والذي تمثل في متغير **الأداء المتميز** وضم خمسة أبعاد:
  - بعد الأداء والانجاز: احتوى على (06) فقرات من (01-06).
  - المبادرة التعاون والمشاركة: احتوى على (06) فقرات من (01-06).
  - بعد التعلم المستمر: احتوى على (06) فقرات من (01-06).
  - بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية: احتوى على (06) فقرات من (01-06).
  - بعد الإبداع والابتكار: احتوى على (06) فقرات من (01-06).

المطلب الثالث: العينة البحثية ومجتمع الدراسة

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي من خلالها توزيع الاستبيان على عينة الدراسة .

أولا: مجتمع الدراسة

ركزت دراستنا على قطاع التكوين والتعليم المهنيين حيث يبلغ التعداد الكلي للمستخدمين فيه حوالي (79820) موظف ومكون وعامل في مختلف الأسالك، إذ يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين ذكورًا وإناثًا والبالغ عددهم 23121 أستاذ، قمنا بتطبيق الدراسة على عينة من الأساتذة والموظفين المتواجدين في كافة معاهد الهندسة البيداغوجية على المستوى الوطني والمتمثلة ستة معاهد جهوية (حصيلة القطاع، 2020-2024).

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة العناصر التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق، في "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث". (أنجرس، 2006، صفحة 103)

تحديد حجم العينة:

بهدف الحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتحديد الحجم المناسب لها تم تطبيق معادلة **ستيفن ثامبسون** (**Steven Thompson**) (بشماني، 2014، صفحة 91) للمجتمع المحدود، والموضحة في الآتي:

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

حيث تمثل:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة 0.50

وباستخدام المعادلة السابقة وتطبيقها على مجتمع حجمه (23121) كانت النتائج كالتالي:

$$n = \frac{23121 \times 0.50(1 - 0.50)}{[(23121 - 1) \times (0.052 + 1.962)] + 0.50(1 - 0.50)} = \frac{78025.5}{152958} = 377.89$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الدراسة هو 378 مفردة على الأقل.

ومن خلال تطبيق المعادلة المذكورة أعلاه، وفق مجتمع الدراسة المتكون من جميع أساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين والمقدر عددهم 23121 تم تحديد عينة قدرها 430 وهي أكبر من حجم العينة المناسب المتحسل عليه سابقا.

وبناءً عليه قمنا بتوزيع حجم العينة الكلي على المعاهد الجهوية محل الدراسة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المعاهد كالتالي:

الجدول رقم (04-01): توزيع العينة البحثية حسب المعاهد الجهوية

اسم المعهد	حجم العينة
معهد التكوين والتعليم المهنيين بئر خادم الجزائر	75
معهد التكوين والتعليم المهنيين سطيف	70
معهد التكوين والتعليم المهنيين ورقلة	65
معهد التكوين والتعليم المهنيين سيدي بلعباس	69
معهد التكوين والتعليم المهنيين المدية	84
معهد التكوين والتعليم المهنيين عنابة	67
المجموع	430

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثا: توزيع أداة الدراسة

بعد الضبط النهائي لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيًا على عينة الدراسة وفقًا للخطوات الآتية:

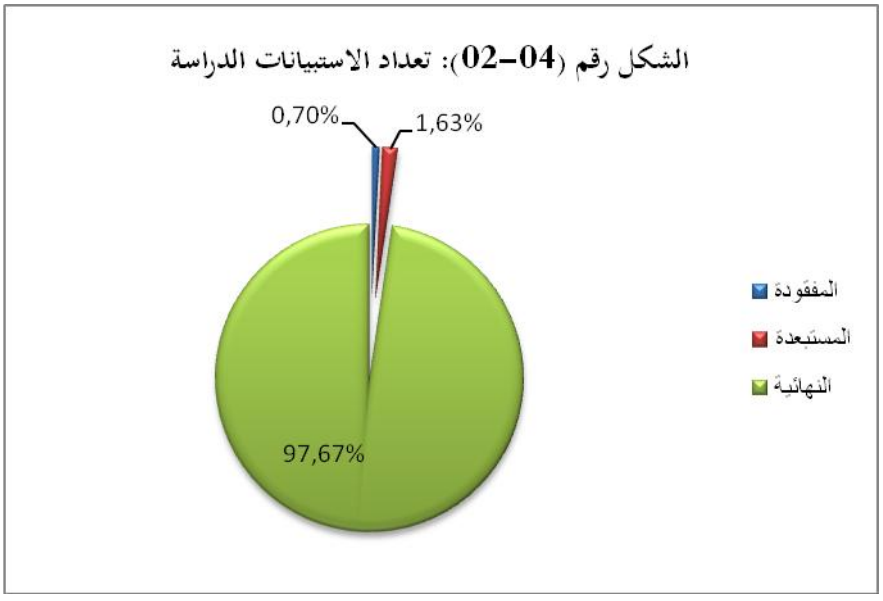
- عرض نموذج الاستبيان في شكله النهائي على الأستاذ المشرف والاستاذة مساعدة المشرف، الذين قدموا الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المستقصين؛

- ربط اتصال بموظفين المعاهد الجهوية الستة على إختلاف مراكزهم الوظيفية (إطارات سامية، إطارات، أساتذة متخصصين، وأساتذة) قمنا بتوزيع واسترجاع الاستبانات الموزعة، وتم الحرص على ضرورة توزيع الاستبيانات يدًا بيد على المستقصين لشرح الأهداف وما هو غامض من عبارات؛
- بعد انتهاء الموعد المحدد لاستلام الإجابات تم استرجاع الاستمارات، حيث استرجعنا (427) استبيانًا من أصل (430) استبيانًا موزعًا، بنسبة استرجاع بلغت (99.30%) حين لم نتمكن من استرجاع (03) استبيانات، أي أن نسبة الاستبانات المفقودة بلغت (0.70%) وهذا ما يمكن تمثيله إجمالاً من خلال الشكل والجدول الآتين:

الجدول رقم (04–02): عدد الاستبيانات في الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	430	427	03	07	420
النسبة المئوية	%100	%99.30	%0.70	%1.63	%97.67

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على الاستبيانات المسترجعة



المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على الاستبيانات المسترجعة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أنه تم استرداد ما نسبته 97.53 % من الاستبانات التي تم توزيعها على جميع مفردات عينة الدراسة، والسبب في ذلك راجع للطرق المعتمد عليها في توزيع أداة الدراسة.

وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات المسترجعة استبعدنا (07) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل (بسبب عدم إجابات المستقصين على الكثير من الأسئلة بها) ووجدنا أن الصالح منها للتحليل هو 420 مشكلاً بذلك ما نسبته 97.67% من عينة الدراسة، وبما أنه لا توجد قاعدة محددة للنسبة المسترجعة من الاستبانات، والواقع يشير إلى أن نسبة الاستبيانات المسترجعة تتراوح على الأغلب بين 40 % إلى 70 % فإن هذه النسبة صالحة لأغراض البحث العلمي.

المبحث الثاني: الأساليب المستخدمة في الدراسة واختبار صلاحية آداة البحث

إن أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم التسيير تتجه إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، الأمر الذي يساعد على الربط والتحليل النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات وحلول أكثر نجاعة وفعالية.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل أن نحدد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج (SPSS)، ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف- سمرنوف واختبار شبيرو– ويلك لمعرفة هل البيانات تتوافق مع التوزيع الطبيعي أم لا؟ لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا. ومن أجل ذلك يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي 5% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعًا طبيعيًا، أما إن كان مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي 5% فنقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعًا طبيعيًا، والجدول رقم (12-04) يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول رقم (04-03): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	اختبار شابيرو- ويلك Shapiro-Wilk			اختبار كولمجروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov		
	الاختبار الاحصائي	مفردات العينة	القيمة الاحتمالية Sig	الاختبار الاحصائي	مفردات العينة	القيمة الاحتمالية Sig
محور إدارة الكفاءات	,991	420	,085	,054	420	,053
المتميز الأداء محور	,972	420	,094	,066	420	,061
ككل المحاور	,988	420	,089	,062	420	,055

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**04-03**) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي لشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء بقيمة معنوية 0.089 كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية 0.055 وبما أن حجم عينة دراسة أكبر من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية لاختبار كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وهي أكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برامج الإعلام الآلي منها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز له باختصار (SPSS) حيث استخدمنا إصداره الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

1. **أساليب اختبار التوزيع الطبيعي**: بالاعتماد على اختبار كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية، لإثبات أن البيانات المعالجة تخضع أو لا تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي استعمال إما الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية؛
2. **أساليب الإحصاء الوصفي** (statistiques descriptives): حيث يتم تحويل البيانات والمعلومات إلى جداول ورسومات بيانية وإشارات رياضية وعددية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.....الخ،

ويهدف إلى وصف خصائص عينة الدراسة، وكذا الإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بمعرفة درجة الممارسة إدارة الكفاءات ومستوى الأداء المتميز بالاعتماد على:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛
- **المتوسطات الحسابية (Means)** : لتحديد درجة ممارسة كل بعد من أبعاد إدارة الكفاءات ودرجة الأداء المتميز؛
- **الانحراف المعياري:(Standard Déviation)** وهو يدرس مدى انحراف استجابات المستهدفون في الدراسة نحو فقرات الدراسة، كما أنه يوضح قيم التشتت في استجابات أفراد الدراسة؛
- **الرتب :(Ranks)** لترتيب الأبعاد حسب الأهمية أو درجة الممارسة من وجهة نظر الأساتذة.

3. **أساليب قياس ثبات واتساق أداة الدراسة:** للتأكد من قدرة الأداة على قياس الدرجة الحقيقية بأقل قدر ممكن من الخطأ العشوائي:

- قياس الثبات بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's alpha**)، وذلك بهدف تقدير ثبات الدراسة؛
- قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون (**Pearson**): يستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت كما يقيس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ويحدد شدة العلاقة بين المتغيرات.

4. **أساليب اختبار صلاحية النموذج** بالاعتماد على معامل الانحدار الخطي المتعدد: **Multiple Regression Analysis**) لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع. وكان السبب الرئيسي في اختيار هذا المعامل بدلامن معامل لانحدار الخطي البسيط راجع لطبيعة هيكل المتغير المستقل في الدراسة لتعدد أبعاده، فهو يتكون من ثلاثة أبعاد محددة (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات)، اما الانحدار المتعدد يسمح لك بإدخال الأبعاد الثلاثة معاً في نموذج واحد لمعرفة كيف تساهم هذه الأبعاد "مجتمعة" في تفسير الأداء المتميز.

5. **أساليب اختبار تحليل التباين:** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء تعزى لمتغيرات وفق خصائص العينة بالاستعانة:

- **اختبار (Independent Samples T- test)**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائيا في أراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لخصائص ذات فئتين.

- **اختبار تحليل التباين الأحادي (One WayAnova)**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائيا في أراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لخصائص تحتوي على أكثر من فئتين.

المطلب الثالث: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو محاولة معرفة درجة ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين وكذا محاولة تحديد مستوى الأداء المتميز لأساتذة، من خلال قياس اتجاهاتهم نحو العبارات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة من اجل قياس درجة تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

وبناءً عليه استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة في الجانب الأيسر أمام كل عبارة الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات والأكثر المقاييس استخدامًا، والذي يحتسب أوزان تلك العبارات على النحو الآتي: **دائما** (5 درجات)، **غالبا** (4 درجات)، **أحيانا** (3 درجات)، **نادرا** (2 درجتان)، **لا يحدث أبدا** (1 درجة واحدة) كما يوضحه الجدول رقم (04-04):

الجدول رقم (04-04): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي

العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعطيات السابقة.

وفي هذه الحالة يكون الوزن النسبي (20 %) وهو ما يتناسب مع هذه الاستجابة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول (04-05):

الجدول رقم (04-05): قيمة الوسط المرجح والأوزان ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الوسط المرجح	الأوزان	درجة الموافقة
1.00 أقل 1.8	0.2 أقل 0.36	**ضعيفة جدًا**
1.8 أقل 2.6	0.36 أقل 0.52	**ضعيفة**
2.6 أقل 3.4	0.52 أقل 0.68	**متوسطة**
3.4 أقل 4.2	0.68 أقل 0.84	**عالية**
4.2 أقل 5	0.84 أقل 100	**عالية جدًا**

المصدر: إعداد الباحث

واعتبر الباحث المتوسطات في الجدول رقم (04-05) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

المبحث الثالث: صدق وثبات ادات الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة بأنه قدرة على قياس الشيء الذي انشأت من أجله، كما أنه امتداد لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح عباراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة .

المطلب الأول : صدق أداة الدراسة

إن صدق أداة الدراسة هو قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي أعدت من أجله، كما يُعرف على أنه شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة .

أولا: الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبيان على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكمين، ونظرًا لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنويع تخصصاهم لتشمل: إدارة الأعمال، منهجية البحث العلمي إعداد الاستبانات، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبيان، بالإضافة إلى

مدى كفايته وعلاقته بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريًا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة.

ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبيان خاص بالمحكمين، حيث رتبنا من خلاله العبارات حسب المحاور التي تنتمي إليها.

ويمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على ما يلي:

- الاستبيان جيد وصالح لقياس ما أُعد من أجله، حيث لم نتلقى أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء العبارات على تحليل الدراسات السابقة؛
- تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من العبارات؛
- طُلب منا تغيير صياغة بعض الأسئلة لتنويع إجابات المستقصين؛

القيام بإجراء دراسة استطلاعية وهذا بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبيان، ولأن الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تُستخدم في اتخاذ القرارات كان لِزامًا علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته على عينة عشوائية مقدرة بـ 05 أساتذة، وقمنا بقراءة عبارات الاستبيان ثم تفسير بعض العبارات الغامضة وتسجيل كل الملاحظات والأسئلة التي طرحها الأساتذة، بغية تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- التحقق من ملائمة أداة الدراسة وفهم الأساتذة لعباراتها ومصطلحاتها؛
- اكتشاف بعض جوانب القصور في إجراءات تطبيق أداة الدراسة؛
- تحديد الوقت المستغرق في عملية ملئ الاستبيان، التأكد من صدق وثبات الاستبيان.

ثانيا: صدق الاستبيان إحصائيًا: للحكم على صدق الاستبيان استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي لمحوري الاستبيان ككل.

أ- الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل بيرسون (**Pearsson**) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول التالية:

– الاتساق الداخلي لأبعاد محور إدارة الكفاءات:

من أجل معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة لمحور إدارة الكفاءات، اعتمدنا على معامل بيرسون (**Pearsson**) حيث قمنا بقياس درجة الارتباط بين أبعاد المحور والعبارات التي تتضمنه، وفيما يلي إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية، كما يبينه الجدول (04-06):

الجدول رقم (04-06): قياس الاتساق الداخلي للعبارات وأبعاد محور إدارة الكفاءات

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	البعد الأول: بعد توظيف الكفاءات	**1**	**–**
01	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد	,704**	0.000
02	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر المؤهل العلمي الذي يتوافق ومتطلبات الوظيفة.	,561**	0.000
03	تعتمد المؤسسة على الترقية والنقل الداخلي كوسيلة أساسية لتوظيف الكفاءات.	,664**	0.000
04	تهتم المؤسسة في عملية التوظيف على إنشاء مجتمع معرفي لمواكبة التطورات الحالية.	,810**	0.000
05	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات.	,611**	0.000
06	تقوم المؤسسة بإعلان الوظائف المراد شغلها بوضوح عبر وسائل الإعلام لجذب الكفاءات.	,625**	0.000
07	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية على أساس الكفاءة.	,740**	0.000
08	تمتلك المؤسسة أفراد ذات كفاءة عالية تتماشى مع الأنشطة المعرفية.	,553**	0.000
	البعد الثاني: بعد تنمية الكفاءات	**1**	**–**
01	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتنمية وتطوير كفاءات المورد البشري	,767**	0.000
02	تخصص المؤسسة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها.	,735**	0.000
03	تهدف المؤسسة من خلال عملية تكوين وتطوير الموظفين إلى زيادة مستوى المعارف لدى الأفراد لمواكبة اقتصاد المعرفة	,709**	0.000
04	يعتبر التكوين الأولي قبل الالتحاق الرسمي بالوظيفة ضروري لبروز كفاءات	,369**	0.000

	الأفراد.		
05	تنظم المؤسسة دورات تكوينية دورية لغرض زيادة المعارف المهنية والعلمية.	,714**	0.000
06	توفر المؤسسة متطلبات عملية التكوين بشكل كاف.	,720**	0.000
07	تركز المؤسسة على اكتساب مهارات التعامل والتفاعل في برامجها التدريبية.	,770**	0.000
08	تستخدم المؤسسة أدوات حديثة كاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وتطوير المورد البشري.	,752**	0.000
09	تعتمد المؤسسة خطط تطوير أداء العاملين لمواكبة التحول نحو اقتصاد المعرفة.	,783**	0.000
10	توفر المؤسسة تكوين إلى خارج الوطن والذي يتناسب مع كفاءات الأفراد.	,509**	0.000
	البعد الثالث: بعد تقييم الكفاءات	1	–
01	تهدف عملية التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة.	,724**	0.000
02	تساهم عملية التقييم كفاءات الأفراد في عملية التخطيط.	,785**	0.000
03	تحرص المؤسسة على مراجعة وتقييم أداء الكفاءات البشرية بشكل مستمر.	,786**	0.000
04	تشجع المؤسسة على توليد الكفاءات من خلال نظام التقييم الذاتي لكفاءاتها.	,820**	0.000
05	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم أدائها.	,790**	0.000
06	معايير التقييم المستخدمة بالمؤسسة مناسبة للحكم على كفاءة الأفراد.	,775**	0.000
07	تهتم المؤسسة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.	,831**	0.000
08	تسمح المؤسسة لكفاءاتها بالإطلاع ومناقشة نتائج تقييمهم.	,736**	0.000

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (04-06) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بإدارة الكفاءات موجبة وتتراوح بين (0.369^{**}) في حدها الأدنى وبين (0.831^{**}) في حدها الأعلى وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05^{*}، لأن مستوى الدلالة الحقيقي ** لكل

عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي (بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية قوية)، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بإدارة الكفاءات من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين كل عبارات وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

– الاتساق الداخلي لأبعاد محور الأداء المتميز:

من أجل معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة لأبعاد محور الأداء المتميز، اعتمدنا على معامل بيرسون (**Pearsson**) حيث قمنا بقياس درجة الارتباط بين أبعاد المحور والعبارات التي تتضمنه، وفيما يلي إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية، كما يبينه الجدول (04-07):

الجدول رقم (04-07): قياس الاتساق الداخلي للعبارات ومحور الأداء المتميز

الرقم	العبـــــــــــــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	البعد الأول: بعد الأداء والانجاز	**1**	**–**
01	يقدم الأستاذ أداء كبيرا يفوق حجم الأداء المطلوب (المتوقع).	,780**	0.000
02	تتصف جهود الأستاذ وإنجازاته بالمثابرة والاستمرارية.	,747**	0.000
03	على الرغم من تعقيد وصعوبة المهام التي يكلف بها الأستاذ إلا أنه يمتلك ويطبق مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة.	,766**	0.000
04	يمثل الأستاذ قدوة حسنة لزملائه في مجال البذل والإنجاز.	,753**	0.000
05	ينجز الأستاذ ما يكلف به من مهام في وقت جد قصير.	,766**	0.000
06	أداء الأستاذ يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص.	,772**	0.000
	البعد الثاني: المبادرة التعاون والمشاركة	**1**	**–**
01	لمبادرات الأستاذ واقتراحاته تأثيرات واضحة على تطوير الأداء.	,718**	0.000
02	يقيم الأستاذ علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى بالاحترام والتقدير.	,696**	0.000
03	يحرص الأستاذ على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية.	,708**	0.000
04	يتابع الأستاذ بحرص مدى تطبيق ما يقدمه من مبادرات.	,797**	0.000
05	يشارك الأستاذ زملائه في أداء مهامهم وكذا تكوينهم.	,805**	0.000

06	يبادر الأستاذ إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة عند الحاجة.	,755**	0.000
	البعد الثالث: بعد التعلم المستمر	1	–
01	يسأل الأستاذ ويستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله.	,731**	0.000
02	يحرص الأستاذ في الإطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت.	,816**	0.000
03	الأستاذ مستعد لإنجاز مهام مهنية/ميدانية لاكتساب المعارف.	,781**	0.000
04	يطور الأستاذ معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي.	,808**	0.000
05	يقبل الأستاذ المشاركة في فرق العمل والاجتماعات الغير الرسمية والورشات التكوينية.	,701**	0.000
06	الأستاذ قادر على الاتصال والتواصل الإيجابي والفعال لنشر المعرفة.	,770**	0.000
	البعد الرابع: بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية	1	–
01	الأستاذ ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها ولكنه يطبقها بمرونة ودون جمود.	,715**	0.000
02	يتحمل الأستاذ المسؤولية ويتجنب إلقاء اللوم على الآخرين.	,833**	0.000
03	يقدم التزاماته الوظيفية على أي منافع أو التزامات شخصية.	,795**	0.000
04	يمكن الاعتماد على الأستاذ في أداء مهامه بشكل دائم.	,755**	0.000
05	الأستاذ قادر على التصرف في الحالات غير العادية.	,711**	0.000
06	يحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.	,752**	0.000
	البعد الخامس: بعد الإبداع والابتكار	1	–
01	يتصف الأساتذة بالتفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل.	,815**	0.000
02	يقدم الأساتذة أفكار وتصورات غير مسبوقة.	,857**	0.000
03	يمثل الأستاذ قدوة يحتذي بها في تقديم أفكار مبدعة.	,862**	0.000
04	يقدم الأستاذ اقتراحات عملية تتسم بالإبداع وقابلية التطبيق.	,860**	0.000
05	يتميز الأساتذة بالمثابر على تقديم مشاريع إبداعية.	,865**	0.000
06	يستخدم الأستاذ اساليب وأدوات حديثة عند تنفيذ مهامه.	,742**	0.000

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (04-07) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بالمنظمة المتعلمة موجبة وتتراوح بين (**0.696) في حدها الأدنى وبين (**0.865) في حدها الأعلى وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي (بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية قوية)، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بالأداء المتميز من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين كل عبارات، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة: والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور بأبعاده والمعدل الكلي للاستبيان والجدول رقم (04-08) يبين ذلك.

الجدول رقم (04-08): معامل الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان

	البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الحقيقي
	الاستبيان	1	-
	محور إدارة الكفاءات	,845**	0.000
01	بعد توظيف الكفاءات	,838**	0.000
02	بعد تنمية الكفاءات	,886**	0.000
03	بعد تقييم الكفاءات	,901**	0.000
	محور الأداء المتميز	,799**	0.000
01	بعد الأداء والانجاز	,828**	0.000
02	المبادرة التعاون والمشاركة	,833**	0.000
03	بعد التعلم المستمر	,880**	0.000
04	بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية	,857**	0.000
05	بعد الإبداع والابتكار	,861**	0.000

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (04-08) أن هناك علاقة قوية بين محاور أداة الدراسة، وبذلك تعتبر عبارات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة الحقيقي للمحاور أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05).

وبناءا ما سبق وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني، وبذلك يكون الاستبيان بشكله النهائي يتضمن المحاور الثلاث (03) بجميع عبارتها.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الاستبيان بأنه مدى قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبيان مرة واحدة على مجموع المستقصين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراته لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان والتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، فإذا وجدنا قيمة معامل الثبات ألفا للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0.75)، وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول، يمكننا القول: إن المقياس يتمتع بالثبات. والجدول (04-09) يوضح ذلك.

الجدول رقم (04-09): قياس معامل الثبات لمحاور الاستبيان

	البيان	عدد الفقرات	معامل (ألفا كرونباخ)
01	بعد توظيف الكفاءات	08	0.813
02	بعد تنمية الكفاءات	10	0.875
03	بعد تقييم الكفاءات	08	0.908
محور إدارة الكفاءات		**26**	**0.937**
01	بعد الأداء والانجاز	06	0.857
02	المبادرة التعاون والمشاركة	06	0.842
03	بعد التعلم المستمر	06	0.860
04	بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية	06	0.854
05	بعد الإبداع والابتكار	06	0.911
محور الأداء المتميز		**30**	**0.955**
الدراسة ككل		**56**	**0.952**

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول (04-09) يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحاور قد بلغت على التوالي (0.937) (0.955) وهي قيم تفوق 0.75 وقريبة من1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.952) وهي قيمة تدل على ثبات عالٍ تتمتع به أداة الدراسة ككل، وعليه فإن عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

تأسيسًا للنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، وثبات الاستبيان نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (03) قابلاً للتوزيع.

خلاصة الفصل

استعرضنا في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا في البداية إلى تحليل وتفصيل منهج وتصميم أداة الدراسة، وذلك بتحديد المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وقد مرت عملية تطويره بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود، بالاضافة الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ثم تطرقنا الى أهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بداية باختبارات الصلاحية المتمثلة في اختبار التوزيع الطبيعي وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية، لإثبات أن البيانات المعالجة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي تم استعمال الاختبارات المعلمية، وكذا تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بالاضافة الى الطرق المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات وفي الاخير تحليل الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وتقدير معامل الثبات لأداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس:

عرض النتائج الدراسة

المبحث الأول: تحليل المعطيات الشخصية والوظيفية لعينة البحث

اعتمدنا في هذه الدراسة على تصميم الاستبيان وفقًا لموضوع البحث حيث اختارت الخصائص الشخصية والوظيفية المناسبة لموضوع الدراسة، وكذا صياغة عبارات تتلاءم وأهداف الموضوع من خلال الاطلاع على الجوانب النظرية للموضوع حيث استقر تصميم الاستبيان كالآتي:

المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وباعتبارها فئة تتميز باختلاف مراكزهم الوظيفية (إطارات سامية، إطارات، أساتذة متخصصين، وأساتذة) قامنا بأخذ بعض المواصفات الضروري كالجنس، العمر المستوى العلمي، الوظيفة المشغولة، وسنوات الخبرة المهنية، هذا من أجل وصف وتحليل البيانات الشخصية، أما المحور الثاني متعلق بإدارة الكفاءات، حيث اشتمل (26) عبارة، والمحور الثالث متعلق بالمنظمة الأدلء المتميز والذي اشتمل (30) عبارة، واشتملت الاستبيان ككل على (56) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي وهذا حتى يمكن معالجتها وفق الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم، وللسعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضًا تفصيليًا لأهم الخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة.

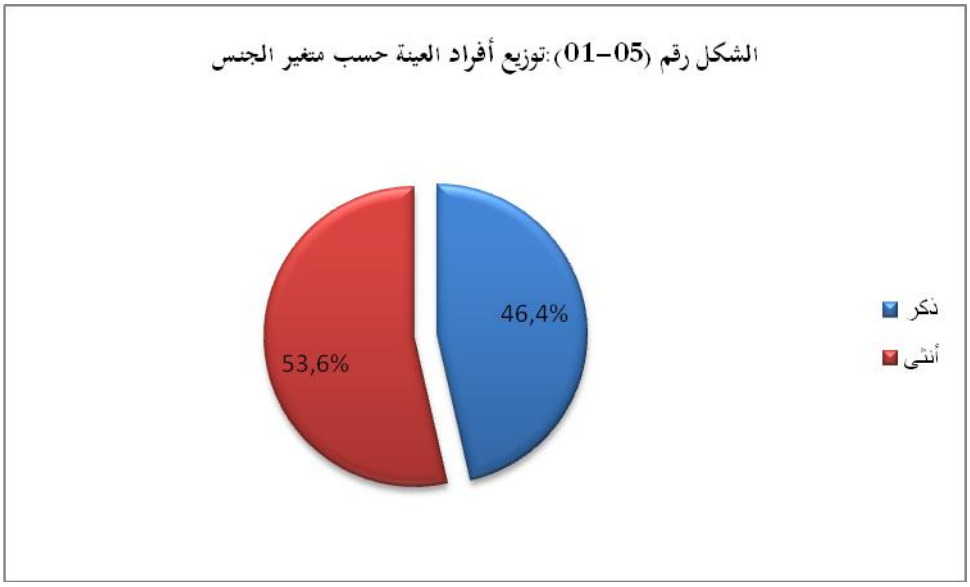
المطلب الأول: توزيع العينة البحثية حسب متغير الجنس

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى النتائج بخصوص متغير الجنس موضحة في الجدول (05-01):

الجدول رقم (05-01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	195	%46.4
أنثى	225	%53.6
المجموع	**420**	**%100**

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).



المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول (05-01) والشكل (05-01) يمكننا القول بأن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم إناث بما نسبته (66.7%) في حين أن نسبة الذكور بلغت (33.3%) ويمكن تفسير هذا التقارب بين الجنسين لطبيعة ومتطلبات العمل في معاهد التكوين والتعليم المهنيين، حيث تعتبر في بيئتنا المهنية أعمالاً محبذة عند الجنسين على حد السواء.

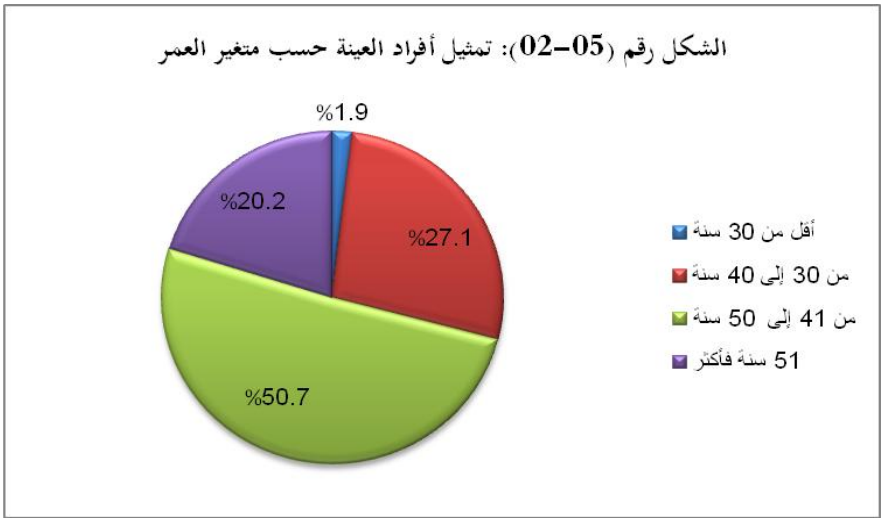
المطلب الثاني: توزيع العينة البحثية حسب متغير العمر

فيما يلي التحليل الوصفي لمتغير العمر عن طريق التكرارات والنسب المئوية كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (05-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

متغير السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	08	%01.9
من 30 إلى 40 سنة	114	%27.1
من 41 إلى 50 سنة	213	%50.7
51 سنة فأكثر	85	%20.2
المجموع	**420**	**%100**

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).



المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (05-02) والشكل رقم (05-02) نلاحظ أن ما نسبته (1.9%) من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة (27.1%) من العينة المدروسة أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى40 سنة، ونسبة (50.7%) من عينة الدراسة أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة، ونسبة (20.2%) من عينة الدراسة أعمارهم 51 سنة فأكثر.

والملاحظ من خلال هذه النسب أن نسبة عينة الدراسة التي أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر من هذه الفئات في المعاهد، وهذا راجع نسبيا لتقلد الأفراد الأكثر خبرة المناصب المحورية بالمعاهد والتي تعنى بعمليات إدارة الكفاءات، بالاظافة إلى سياسة التوظيف التي تتبعها المعاهد والتي تركز على عملية التحويل ذوي الخبرة والكفاءة من مؤسسات القطاع الى المعاهد.

المطلب الثالث: توزيع العينة البحثية حسب متغير المستوى العلمي

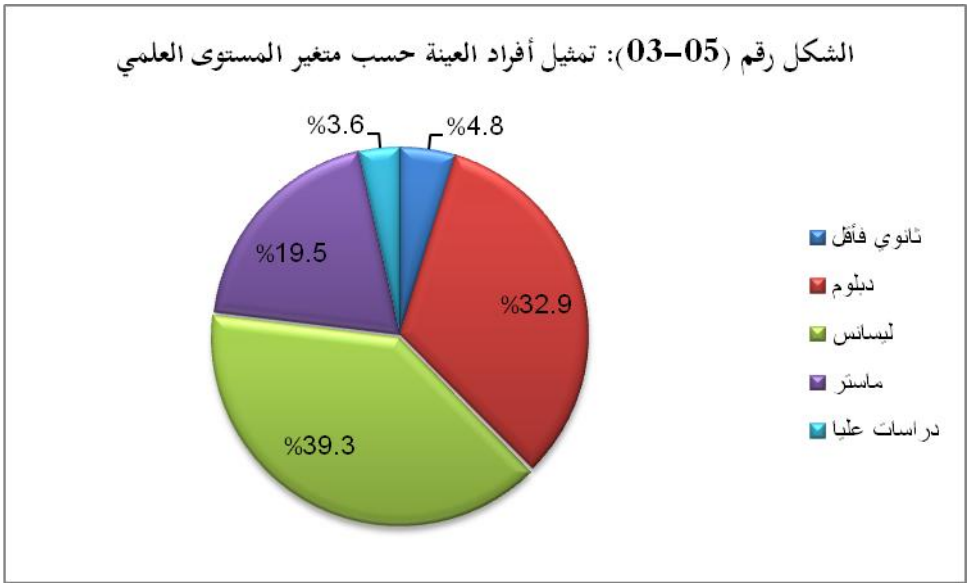
فيما يلي التحليل الوصفي لمتغير المستوى العلمي عن طريق التكرارات والنسب المئوية كما يبينه الجدول (05-03):

الجدول رقم (05-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	20	%04.8
دبلوم	138	%32.9
ليسانس	165	%39.3
ماستر	82	%19.5
دراسات عليا	15	%03.6
المجموع	**420**	**%100**

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

الشكل رقم (05-03): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (05-03) والشكل رقم (05-03) أن المؤهل العلمي (دبلوم، ليسانس وماستر) هي الفئة الغالبة المكونة لعينة الدراسة، حيث جاءت بنسبة التالية على التوالي (32.9%، 39.3%، 19.5%)، يأتي بعده مؤهل ثانوي فأقل بالنسبة (4.8%) وفي الأخير مؤهل الراسات العليا بالنسبة (3.6%).

وما يمكن ملاحظته أن الشهادة الجامعية تمثل نسب مرتفعة وهذا راجع لطبيعة المستوى الوظيفي التي يقتضي تأهيل علمي وعملي يتوافق والنشاطات البيداغوجية بالمعاهد والتي ترتبط أساسا بتوجهات القطاع واستراتيجياته.

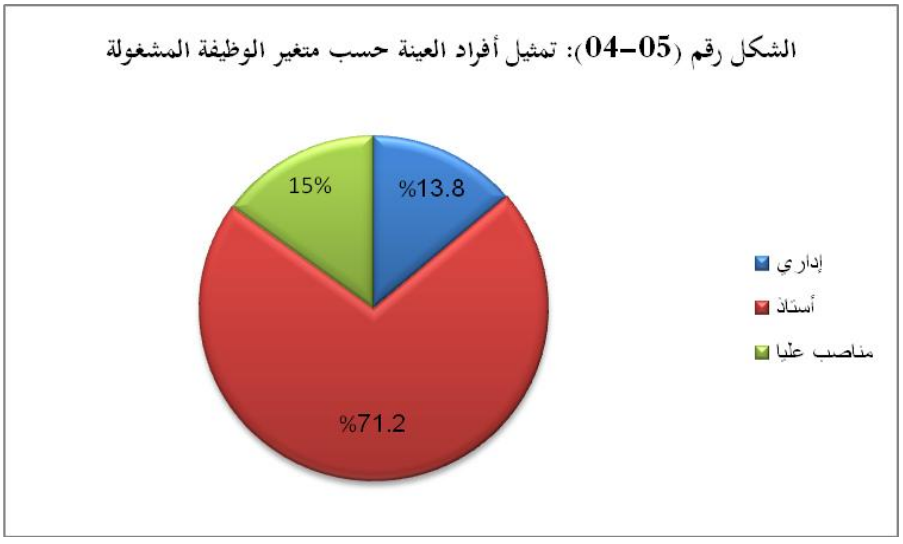
المطلب الرابع: توزيع العينة البحثية حسب متغير الوظيفة المشغولة

فيما يلي التحليل الوصفي لمتغير الوظيفة المشغولة عن طريق التكرارات والنسب المئوية كما يبينه الجدول (05-04):

الجدول رقم (05-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة

متغير الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	58	%13.8
أستاذ	299	%71.2
مناصب عليا	63	%15.0
المجموع	**420**	**%100**

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).



المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (05-04) والشكل رقم (05-04) أن التصنيف الوظيفي الغالب على المستهدفون في الدراسة من الموظفين هم الأساتذة، حيث بلغت نسبتهم (71.2%) وذلك لأن الأساتذة

في المعاهد أكثر من باقي الموظفين حيث أن المهام الاساسية في المعاهد هي مهام تتعلق بجوانب الهندسة البيداغوجية، وتأتي باقي الوظائف موزعة بالنسب مختلفة حيث جاءت ما نسبته (15%) من المناصب العليا وما نسبته (13.8%) من الإداريين.

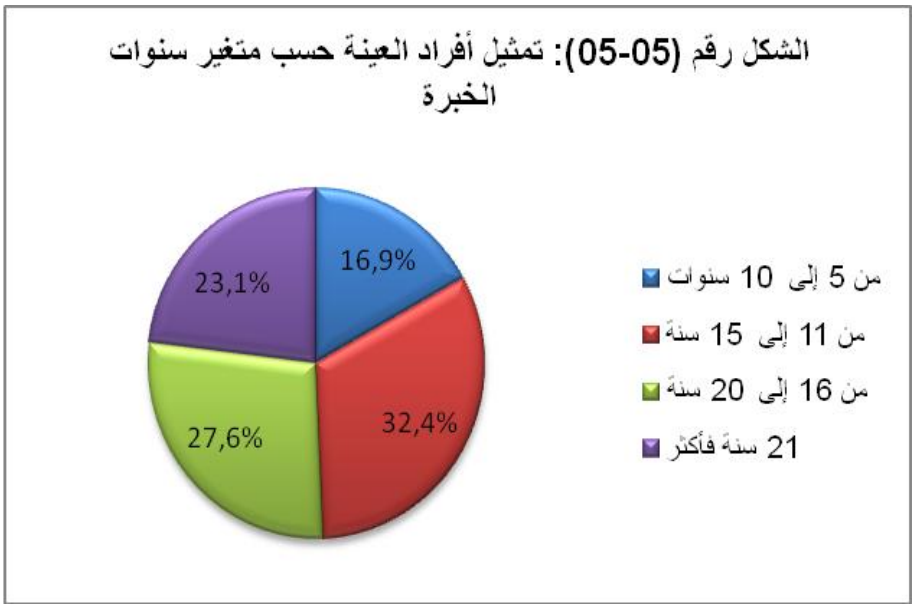
المطلب الخامس: توزيع العينة البحثية حسب متغير سنوات الخبرة

فيما يلي التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخبرة عن طريق التكرارات والنسب المئوية كما يبينه الجدول (05-05):

الجدول رقم (05-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 05 إلى 10 سنوات	71	%16.9
من 11 إلى 15 سنة	136	%32.4
من 16 إلى 20 سنة	116	%27.6
21 سنة فأكثر	97	%23.1
المجموع	**420**	**%100**

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).



المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول (05-05) والشكل (05-05) أن ما نسبته (32.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في الوظيفة الحالية تتراوح بين من 11 إلى أقل من 15سنوات وهم الفئة الأغلب، ونسبة (27.6%) من إجمالي أفراد العينة خدمتهم تتراوح من 05 إلى 10 سنة، بينما تمثل نسبة (23.1%) من المستهدفون في الدراسة خدمتهم من 16 سنة إلى 20 سنة، ونسبة (16.9%) من الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 21 سنة.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك تنوعًا في مستويات أقدمية تواجد أفراد عينة الدراسة بين فترة قصيرة ومتوسطة وطويلة، وإن كانت تغلب الخبرة المتوسطة، كما أن أغلبيتهم يمتلكون الخبرة الكافية على تشخيص الواقع المعرفي والتطبيقي في المعاهد محل الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمحور إدارة الكفاءات

ترتكز الدراسة على محوران يشكلان المتغيرات الرئيسية، حيث سيتم تحليل عبارات كل محور من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فيما يلي تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور إدارة الكفاءات من خلال المؤشرات الإحصائية بهدف إعطاء تصور عام حول أبعاد إدارة الكفاءات داخل كافة المعاهد الجهوية للهندسة البيداغوجية، وكذا إعطاء صورة مفصلة عن كل بعد من هذه الأبعاد(توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات)، ولتقدير مستوى ممارسة أبعاد إدارة الكفاءات يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

المطلب الأول: التحليل الوصفي لبعد توظيف الكفاءات

يتكون هذا البعد من 08 فقرات كانت موزعة في الاستبانة، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى ممارسة عملية توظيف الكفاءات كأحد أبعاد إدارة الكفاءات، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المعاهد محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05-06): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توظيف الكفاءات

الرقم	العبـــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد	3.44	0.969	04	**عالية**
02	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر المؤهل العلمي الذي يتوافق ومتطلبات الوظيفة.	4.09	0.919	01	**عالية**
03	تعتمد المؤسسة على الترقية والنقل الداخلي كوسيلة أساسية لتوظيف الكفاءات.	3.40	1.045	05	**عالية**
04	تهتم المؤسسة في عملية التوظيف على إنشاء مجتمع معرفي لمواكبة التطورات الحالية.	3.18	1.070	07	**متوسطة**
05	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات.	2.34	1.177	08	**منخفضة**
06	تقوم المؤسسة بإعلان الوظائف المراد شغلها بوضوح عبر وسائل الإعلام لجذب الكفاءات.	3.75	1.156	03	**عالية**
07	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية على أساس الكفاءة.	3.22	1.107	06	**متوسطة**
08	تمتلك المؤسسة أفراد ذات كفاءة عالية تتماشى مع الأنشطة المعرفية.	3.77	0.807	02	**عالية**
	بعد توظيف الكفاءات	**3.40**	**0.683**	**-**	**عالية**

- **المصدر**: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (05-06) أن تقديرات عينة الدراسة للعبارات المكونة لبعد توظيف الكفاءات، جاءت بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية، حيث يتضح أن مستوى ممارسة عملية توظيف الكفاءات كبعد من أبعاد إدارة الكفاءات كان **عاليا** لدى المستهدفون في الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.40**)، بانحراف معياري قدره (**0.683**)، وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة عينة الدراسة في المعاهد الجهوية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (02) التي تضمنت «تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر المؤهل العلمي الذي يتوافق ومتطلبات الوظيفة » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.919)،
2. جاءت العبارة رقم (08) التي تضمنت «تمتلك المؤسسة أفراد ذات كفاءة عالية تتماشى مع الأنشطة المعرفية» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.40**) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (**0.683**)،
3. جاءت العبارة رقم (06) التي تضمنت «تقوم المؤسسة بإعلان الوظائف المراد شغلها بوضوح عبر وسائل الإعلام لجذب الكفاءات» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.75**) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (**1.156**)،
4. جاءت العبارة رقم (01) التي تضمنت «تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.969)،
5. جاءت العبارة رقم (03) التي تضمنت «تعتمد المؤسسة على الترقية والنقل الداخلي كوسيلة أساسية لتوظيف الكفاءات » في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (1.045)،
6. جاءت العبارة رقم (07) التي تضمنت «توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية على أساس الكفاءة» في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.107)،
7. جاءت العبارة رقم (04) التي تضمنت «تهتم المؤسسة في عملية التوظيف على إنشاء مجتمع معرفي لمواكبة التطورات الحالية » في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.070)،
8. جاءت العبارة رقم (05) التي تضمنت « تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات » في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.34) بدرجة موافقة منخفضة، وبانحراف معياري قدره (1.177).

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبعد تنمية الكفاءات

يتكون هذا البعد من 10 فقرات كانت موزعة في الاستبانة، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى ممارسة عملية تنمية الكفاءات كأحد أبعاد إدارة الكفاءات، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المعاهد محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05-07): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تنمية الكفاءات

الرقم	العبـــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتنمية وتطوير كفاءات المورد البشري	3.51	1.069	04	**عالية**
02	تخصص المؤسسة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها.	2.93	1.269	09	**متوسطة**
03	تهدف المؤسسة من خلال عملية تكوين وتطوير الموظفين إلى زيادة مستوى المعارف لدى الأفراد لمواكبة اقتصاد المعرفة	3.56	0.990	03	**عالية**
04	يعتبر التكوين الأولي قبل الالتحاق الرسمي بالوظيفة ضروري لبروز كفاءات الأفراد.	4.24	0.918	01	**عالية جدا**
05	تنظم المؤسسة دورات تكوينية دورية لغرض زيادة المعارف المهنية والعلمية.	3.59	1.109	02	**عالية**
06	توفر المؤسسة متطلبات عملية التكوين بشكل كاف.	3.36	0.974	06	**متوسطة**
07	تركز المؤسسة على اكتساب مهارات التعامل والتفاعل في برامجها التدريبية.	3.50	1.071	05	**عالية**
08	تستخدم المؤسسة أدوات حديثة كاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وتطوير المورد البشري.	3.12	1.228	07	**متوسطة**
09	تعتمد المؤسسة خطط تطوير أداء العاملين لمواكبة التحول نحو اقتصاد المعرفة.	3.00	1.210	08	**متوسطة**
10	توفر المؤسسة تكوين إلى خارج الوطن والذي يتناسب مع كفاءات الأفراد.	1.96	1.090	10	**منخفضة**
	بعد تنمية الكفاءات	**3.28**	**0.753**	**-**	**متوسطة**

- **المصدر**: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (05-07) أن تقديرات عينة الدراسة للعبارات المكونة لبعد تنمية الكفاءات، جاءت بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية، حيث يتضح أن مستوى ممارسة عملية تنمية الكفاءات كبعد من أبعاد إدارة الكفاءات كان **متوسطا** لدى المستهدفون في الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.28**)، بانحراف معياري قدره (**0.753**)، وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة عينة الدراسة في المعاهد الجهوية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (04) التي تضمنت « يعتبر التكوين الأولي قبل الالتحاق الرسمي بالوظيفة ضروري لبروز كفاءات الأفراد » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24) بدرجة موافقة عالية جدا، وبانحراف معياري قدره (0.918)،
2. جاءت العبارة رقم (05) التي تضمنت « تنظم المؤسسة دورات تكوينية دورية لغرض زيادة المعارف المهنية والعلمية » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (1.109)،
3. جاءت العبارة رقم (03) التي تضمنت « تهدف المؤسسة من خلال عملية تكوين وتطوير الموظفين إلى زيادة مستوى المعارف لدى الأفراد لمواكبة اقتصاد المعرفة » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.990)،
4. جاءت العبارة رقم (01) التي تضمنت « تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتنمية وتطوير كفاءات المورد البشري » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (1.069)،
5. جاءت العبارة رقم (07) التي تضمنت « تركز المؤسسة على اكتساب مهارات التعامل والتفاعل في برامجها التدريبية » في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (1.071)،

6. جاءت العبارة رقم (06) التي تضمنت « توفر المؤسسة متطلبات عملية التكوين بشكل كاف » في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.36) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (0.974)،
7. جاءت العبارة رقم (08) التي تضمنت « تستخدم المؤسسة أدوات حديثة كاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وتطوير المورد البشري » في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.12) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.228)،
8. جاءت العبارة رقم (09) التي تضمنت « تعتمد المؤسسة خطط تطوير أداء العاملين لمواكبة التحول نحو اقتصاد المعرفة » في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.210)،
9. جاءت العبارة رقم (02) التي تضمنت « تخصص المؤسسة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها » في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.269)،
10. جاءت العبارة رقم (10) التي تضمنت « توفر المؤسسة تكوين إلى خارج الوطن والذي يتناسب مع كفاءات الأفراد » في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.96) بدرجة موافقة منخفضة، وبانحراف معياري قدره (1.090).

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لبعد تقييم الكفاءات

يتكون هذا البعد من 08 فقرات كانت موزعة في الاستبانة، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى ممارسة عملية تقييم الكفاءات كأحد أبعاد إدارة الكفاءات، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المعاهد محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05-08): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تقييم الكفاءات

الرقم	العبـــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تهدف عملية التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة.	3.46	1.189	01	**عالية**
02	تساهم عملية التقييم كفاءات الأفراد في عملية التخطيط.	3.26	1.131	02	**متوسطة**
03	تحرص المؤسسة على مراجعة وتقييم أداء الكفاءات البشرية بشكل مستمر.	3.16	1.221	03	**متوسطة**
04	تشجع المؤسسة على توليد الكفاءات من خلال نظام التقييم الذاتي لكفاءاتها.	3.08	1.190	06	**متوسطة**
05	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم أدائها.	2.84	1.148	08	**متوسطة**
06	معايير التقييم المستخدمة بالمؤسسة مناسبة للحكم على كفاءة الأفراد.	3.02	1.055	07	**متوسطة**
07	تهتم المؤسسة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.	3.09	1.152	05	**متوسطة**
08	تسمح المؤسسة لكفاءاتها بالإطلاع ومناقشة نتائج تقييمهم.	3.15	1.127	04	**متوسطة**
بعد تقييم الكفاءات		**3.13**	**0.899**	**-**	**متوسطة**

- **المصدر**: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (05-08) أن تقديرات عينة الدراسة للعبارات المكونة لبعد تقييم الكفاءات، جاءت بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية، حيث يتضح أن مستوى ممارسة عملية توظيف الكفاءات كبعد من أبعاد إدارة الكفاءات كان **متوسطا** لدى المستهدفون في الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.13**)، بانحراف معياري قدره (**0.899**)، وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة عينة الدراسة في المعاهد الجهوية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (01) التي تضمنت « تهدف عملية التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (1.189)،
2. جاءت العبارة رقم (02) التي تضمنت « تساهم عملية التقييم كفاءات الأفراد في عملية التخطيط » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.131)،
3. المؤسسة على مراجعة وتقييم أداء الكفاءات البشرية بشكل مستمر » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.16) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.221)،
4. جاءت العبارة رقم (08) التي تضمنت « تسمح المؤسسة لكفاءاتها بالإطلاع ومناقشة نتائج تقييمهم » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.15) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.127)،
5. جاءت العبارة رقم (07) التي تضمنت « تهتم المؤسسة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم » في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.152)،
6. جاءت العبارة رقم (04) التي تضمنت « تشجع المؤسسة على توليد الكفاءات من خلال نظام التقييم الذاتي لكفاءاتها » في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.08) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.190)،
7. جاءت العبارة رقم (06) التي تضمنت « معايير التقييم المستخدمة بالمؤسسة مناسبة للحكم على كفاءة الأفراد » في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.055)،
8. جاءت العبارة رقم (05) التي تضمنت « تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم أدائها » في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.148).

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمحور الأداء المتميز

فيما يلي تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور الأداء المتميز من خلال المؤشرات الإحصائية بهدف إعطاء تصور عام حول أبعاد الأداء المتميز داخل كافة المعاهد الجهوية للهندسة البيداغوجية وكذا إعطاء صورة مفصلة عن كل بعد من هذه الأبعاد (الأداء والانجاز، المبادرة التعاون والمشاركة، التعلم المستمر، الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية، الإبداع والابتكار)، ولتقدير مستوى إدراك أبعاد الأداء المتميز يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

المطلب الأول: التحليل الوصفي لبعد الأداء والانجاز

يتكون هذا البعد من 06 فقرات كانت موزعة في الاستبانة، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى الأداء والانجاز كأحد أبعاد الأداء المتميز، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المعاهد على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05-09): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الأداء والانجاز

الرقم	العبـــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يقدم الأستاذ أداء كبيرا يفوق حجم الأداء المطلوب (المتوقع).	3.91	0.964	04	**عالية**
02	تتصف جهود الأستاذ وإنجازاته بالمثابرة والاستمرارية.	4.06	0.816	03	**عالية**
03	على الرغم من تعقيد وصعوبة المهام التي يكلف بها الأستاذ إلا أنه يمتلك ويطبق مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة.	4.09	0.838	02	**عالية**
04	يمثل الأستاذ قدوة حسنة لزملائه في مجال البذل والإنجاز.	4.18	0.849	01	**عالية**
05	ينجز الأستاذ ما يكلف به من مهام في وقت جد قصير.	3.82	0.855	05	**عالية**
06	أداء الأستاذ يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص.	3.50	0.899	06	**عالية**
	بعد الأداء والانجاز	**3.93**	**0.665**	**-**	**عالية**

- **المصدر**: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (05-09) أن تقديرات عينة الدراسة للعبارات المكونة لبعد الأداء والإنجاز، جاءت بدرجات العالية، حيث يتضح أن مستوى الأداء والإنجاز كبعد من أبعاد الأداء المتميز كان **عاليا** لدى المستهدفون في الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.93**)، بانحراف معياري قدره (**0.665**)، وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة عينة الدراسة في المعاهد الجهوية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (04) التي تضمنت « يمثل الأستاذ قدوة حسنة لزملائه في مجال البذل والإنجاز » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.849)،
2. جاءت العبارة رقم (03) التي تضمنت « على الرغم من تعقيد وصعوبة المهام التي يكلف بها الأستاذ إلا أنه يمتلك ويطبق مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.838)،
3. جاءت العبارة رقم (02) التي تضمنت « تتصف جهود الأستاذ وإنجازاته بالمثابرة والاستمرارية » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.816)،
4. جاءت العبارة رقم (01) التي تضمنت « يقدم الأستاذ أداء كبيرا يفوق حجم الأداء المطلوب (المتوقع)» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.964)،
5. جاءت العبارة رقم (05) التي تضمنت « ينجز الأستاذ ما يكلف به من مهام في وقت جد قصير » في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.855)،
6. جاءت العبارة رقم (06) التي تضمنت « أداء الأستاذ يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص » في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.899).

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبعد التعاون والمشاركة

يتكون هذا البعد من 06 فقرات كانت موزعة في الاستبانة، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى المبادرة التعاون والمشاركة كأحد أبعاد الأداء المتميز، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المعاهد محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05-10): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المبادرة التعاون والمشاركة

الرقم	العبـــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	لمبادرات الأستاذ واقتراحاته تأثيرات واضحة على تطوير الأداء.	3.80	0.965	04	**عالية**
02	يقيم الأستاذ علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى بالاحترام والتقدير.	4.10	0.859	01	**عالية**
03	يحرص الأستاذ على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية.	3.71	0.907	06	**عالية**
04	يتابع الأستاذ بحرص مدى تطبيق ما يقدمه من مبادرات.	3.87	0.996	03	**عالية**
05	يشارك الأستاذ زملائه في أداء مهامهم وكذا تكوينهم.	3.76	0.941	05	**عالية**
06	يبادر الأستاذ إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة عند الحاجة.	3.92	0.918	02	**عالية**
	بعد المبادرة التعاون والمشاركة	**3.86**	**0.696**	**-**	**عالية**

- **المصدر**: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (05-10) أن تقديرات عينة الدراسة للعبارات المكونة لبعد المبادرة التعاون والمشاركة، جاءت بدرجات العالية، حيث يتضح أن مستوى المبادرة التعاون والمشاركة كبعد من أبعاد الأداء المتميز كان **عاليا** لدى المستهدفون في الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.86**)، بانحراف معياري قدره (**0.696**)، وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة عينة الدراسة في المعاهد الجهوية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (02) التي تضمنت « يقيم الأستاذ علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى بالاحترام والتقدير » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.859
2. جاءت العبارة رقم (06) التي تضمنت « يبادر الأستاذ إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة عند الحاجة » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.918)،
3. جاءت العبارة رقم (04) التي تضمنت « يتابع الأستاذ بحرص مدى تطبيق ما يقدمه من مبادرات » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.996)،
4. جاءت العبارة رقم (01) التي تضمنت « لمبادرات الأستاذ واقتراحاته تأثيرات واضحة على تطوير الأداء » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.965)،
5. جاءت العبارة رقم (05) التي تضمنت « يشارك الأستاذ زملائه في أداء مهامهم وكذا تكوينهم » في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.941)،
6. جاءت العبارة رقم (03) التي تضمنت « يحرص الأستاذ على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية » في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.907).

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لبعد التعلم المستمر

يتكون هذا البعد من 06 فقرات كانت موزعة في الاستبانة، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى التعلم المستمر كأحد أبعاد الأداء المتميز، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المعاهد محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05-11): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التعلم المستمر

الرقم	العبـــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يسأل الأستاذ ويستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله.	4.01	0.904	05	**عالية**
02	يحرص الأستاذ في الإطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت.	4.11	0.971	03	**عالية**
03	الأستاذ مستعد لإنجاز مهام مهنية/ميدانية لاكتساب المعارف.	4.07	0.958	04	**عالية**
04	يطور الأستاذ معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي.	4.18	0.866	02	**عالية**
05	يقبل الأستاذ المشاركة في فرق العمل والاجتماعات الغير الرسمية والورشات التكوينية.	3.87	0.904	06	**عالية**
06	الأستاذ قادر على الاتصال والتواصل الإيجابي والفعال لنشر المعرفة.	4.23	0.840	01	**عالية جدا**
بعد التعلم المستمر		**4.08**	**0.697**	**-**	**عالية**

- **المصدر**: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (05-11) أن تقديرات عينة الدراسة للعبارات المكونة لبعد التعلم المستمر، جاءت بدرجات العالية، حيث يتضح أن مستوى التعلم المستمر كبعد من أبعاد الأداء المتميز كان **عاليا** لدى المستهدفون في الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.08**)، بانحراف معياري قدره (**0.697**)،وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة عينة الدراسة في المعاهد الجهوية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (06) التي تضمنت « الأستاذ قادر على الاتصال والتواصل الإيجابي والفعال لنشر المعرفة» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23) بدرجة موافقة عالية جدا، وبانحراف معياري قدره (0.840)،

2. جاءت العبارة رقم (04) التي تضمنت « يطور الأستاذ معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.866)،
3. جاءت العبارة رقم (02) التي تضمنت « يحرص الأستاذ في الإطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.971)،
4. جاءت العبارة رقم (03) التي تضمنت « الأستاذ مستعد لإنجاز مهام مهنية/ميدانية لاكتساب المعارف » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.958)،
5. جاءت العبارة رقم (01) التي تضمنت « يسأل الأستاذ ويستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله » في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.904)،
6. جاءت العبارة رقم (05) التي تضمنت « يقبل الأستاذ المشاركة في فرق العمل والاجتماعات الغير الرسمية والورشات التكوينية » في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.904).

المطلب الرابع: التحليل الوصفي لبعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية

يتكون هذا البعد من 06 فقرات كانت موزعة في الاستبانة، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية كأحد أبعاد الأداء المتميز، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المعاهد محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05-12): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية.

الرقم	العبـــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	الأستاذ ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها ولكنه يطبقها بمرونة ودون جمود.	4.05	0.941	02	**عالية**
02	يتحمل الأستاذ المسؤولية ويتجنب إلقاء اللوم على الآخرين.	3.93	0.989	04	**عالية**
03	يقدم التزاماته الوظيفية على أي منافع أو التزامات شخصية.	3.90	0.956	06	**عالية**
04	يمكن الاعتماد على الأستاذ في أداء مهامه بشكل دائم.	4.31	0.809	01	**عالية جدا**
05	الأستاذ قادر على التصرف في الحالات غير العادية.	3.91	0.894	05	**عالية**
06	يحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.	4.03	0.892	03	**عالية**
	بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية	**4.02**	**0.696**	**-**	**عالية**

- **المصدر**: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (05-12) أن تقديرات عينة الدراسة للعبارات المكونة لبعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية، جاءت بدرجات العالية، حيث يتضح أن مستوى الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية كبعد من أبعاد الأداء المتميز كان **عاليا** لدى المستهدفون في الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.02**)، بانحراف معياري قدره (**0.696**)، وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة عينة الدراسة في المعاهد الجهوية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (04) التي تضمنت « يمكن الاعتماد على الأستاذ في أداء مهامه بشكل دائم » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.31) بدرجة موافقة عالية جدا، وبانحراف معياري قدره (0.809)،

2. جاءت العبارة رقم (01) التي تضمنت « الأستاذ ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها ولكنه يطبقها بمرونة ودون جمود » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.941)،
3. جاءت العبارة رقم (06) التي تضمنت « يحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.892)،
4. جاءت العبارة رقم (02) التي تضمنت « يتحمل الأستاذ المسؤولية ويتجنب إلقاء اللوم على الآخرين » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.989)،
5. جاءت العبارة رقم (05) التي تضمنت « الأستاذ قادر على التصرف في الحالات غير العادية » في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.894)،
6. جاءت العبارة رقم (03) التي تضمنت « يقدم التزاماته الوظيفية على أي منافع أو التزامات شخصية » في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.956).

المطلب الخامس: التحليل الوصفي لبعد الإبداع والابتكار

يتكون هذا البعد من 06 فقرات كانت موزعة في الاستبانة، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى الإبداع والابتكار كأحد أبعاد الأداء المتميز، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المعاهد محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05-13): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الإبداع والابتكار

الرقم	العبـــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يتصف الأساتذة بالتفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل.	4.05	0.893	01	**عالية**
02	يقدم الأساتذة أفكار وتصورات غير مسبوقة.	3.64	0.937	05	**عالية**
03	يمثل الأستاذ قدوة يحتذي بها في تقديم أفكار مبدعة.	3.91	0.931	02	**عالية**
04	يقدم الأستاذ اقتراحات عملية تتسم بالإبداع وقابلية التطبيق.	3.73	0.960	03	**عالية**
05	يتميز الأساتذة بالمثابر على تقديم مشاريع إبداعية.	3.63	1.072	06	**عالية**
06	يستخدم الأستاذ اساليب وأدوات حديثة عند تنفيذ مهامه.	3.65	1.033	04	**عالية**
	بعد الإبداع والابتكار	**3.77**	**0.809**	**-**	**عالية**

- **المصدر**: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (05-13) أن تقديرات عينة الدراسة للعبارات المكونة لبعد الإبداع والابتكار، جاءت بدرجات العالية، حيث يتضح أن الإبداع والابتكار كبعد من أبعاد الأداء المتميز كان **عاليا** لدى المستهدفون في الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.77**)، بانحراف معياري قدره (**0.809**)، وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة عينة الدراسة في المعاهد الجهوية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (01) التي تضمنت « يتصف الأساتذة بالتفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.893)،
2. جاءت العبارة رقم (03) التي تضمنت « يمثل الأستاذ قدوة يحتذي بها في تقديم أفكار مبدعة » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.931)،

3. جاءت العبارة رقم (04) التي تضمنت « يقدم الأستاذ اقتراحات عملية تتسم بالإبداع وقابلية التطبيق » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.960)،
4. جاءت العبارة رقم (06) التي تضمنت « يستخدم الأستاذ اساليب وأدوات حديثة عند تنفيذ مهامه » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (1.033)،
5. جاءت العبارة رقم (02) التي تضمنت « يقدم الأساتذة أفكار وتصورات غير مسبوقة » في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.937)،
6. جاءت العبارة رقم (05) التي تضمنت « يتميز الأساتذة بالمثابر على تقديم مشاريع إبداعية » في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (1.072).

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض وتحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث اثبتت النتائج المتعلقة بالصفات الشخصية بأن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم إناث، وأن نسبة عينة الدراسة التي أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر من هذه الفئات في المعاهد، وأن الشهادة الجامعية تمثل نسب مرتفعة وهذا راجع لطبيعة المستوى الوظيفي التي يقتضي تأهيل علمي وعملي يتوافق والنشاطات البيداغوجية بالمعاهد، كما اتضح أن التصنيف الوظيفي الغالب على المستهدفون في الدراسة من الموظفين هم الأساتذة، وأن أفراد عينة الدراسة الذين خدمتهم في الوظيفة الحالية تتراوح بين من 11 إلى أقل من 15سنوات هم الفئة الأغلب.

كما استعرضنا في هذا الفصل التحليل الوصفي لمحوري الدراسة اللذان يشكلان المتغيرات الرئيسية، حيث تم تحليل عبارات كل محور من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، وأهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير وتحليل عملي من خلال تصميم استبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد خلصنا إلى أن تقديرات عينة الدراسة للعبارات المكونة لأبعاد إدارة الكفاءات جاءت بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية، حيث جاء بعد توظيف الكفاءات في المرتبة الأولى بمستوى عالي، يليه بعد تنمية الكفاءات في المرتبة الثانية بمستوى متوسط، وفي المرتبة الأخيرة بعد تقييم الكفاءات بمستوى متوسط.

في حين أن تقديرات عينة الدراسة للعبارات المكونة لأبعاد الأداء المتميز جاءت بدرجات العالية، إذ جاء بعد التعلم المستمر في المرتبة الأولى بمستوى عالي، يليه بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية في المرتبة الثانية وبمستوى عالي، يليه بعد الأداء والانجاز في المرتبة الثالثة بمستوى عالي، ومن ثم بعد المبادرة التعاون والمشاركة في المرتبة الرابعة بمستوى عالي، ثم بعد الابداع والابتكار في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف المستهدفون في الدراسة بمستوى عالي كذالك،

الفصل السادس:

التأكد من صحة الفرضيات

ومناقشة النتائج

المبحث الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والثانية ومناقشة نتائجهما

نسعى من خلال هذا المبحث للتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في تحديد مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين متوسط يميل إلى الارتفاع، وكذا التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في تحديد مستوى الأداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، حيث سيتم تحليل أبعاد كلا المتغيرين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من خلال المؤشرات الإحصائية بهدف إعطاء تصور عام داخل كافة المعاهد الجهوية للهندسة البيداغوجية .

المطلب الأول: مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

سوف يتم من خلال هذا المطلب التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في تحديد مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين متوسط يميل إلى الارتفاع، نلجأ لقبول أحد الفرضيات الصفرية أو البديلة المصاغة كالأتي:

$\mathbf{H_0}$: مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين متوسط يميل إلى الارتفاع.

$\mathbf{H_1}$: مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين منخفض.

حيث سيتم تحليل أبعاد إدارة الكفاءات من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فيما يلي تحليل تقديرات الموظفين لمحور إدارة الكفاءات من خلال المؤشرات الإحصائية بهدف إعطاء تصور عام حول إدارة الكفاءات داخل كافة المعاهد الجهوية للهندسة البيداغوجية وكذا إعطاء صورة مفصلة عن كل بعد من هذه الأبعاد(توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات)، ولتقدير مستوى ممارسة أبعاد إدارة الكفاءات يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (06-01): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد إدار الكفاءات

الرقم	العبـــــــــــــــــــاراتة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	بعد توظيف الكفاءات	3.40	0.683	01	عالية
02	بعد تنمية الكفاءات	3.28	0.753	02	متوسطة
03	بعد تقييم الكفاءات	3.13	0.899	03	متوسطة
	محور إدارة الكفاءات	3.27	0.683	-	متوسطة

- **المصدر**: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (06-01) أن تقديرات عينة الدراسة للأبعاد المكونة لإدارة الكفاءات، جاءت بدرجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية، حيث يتضح أن مستوى ممارسة إدارة الكفاءات كان **متوسطا** لدى المستهدفون في الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.27**)، بانحراف معياري قدره (**0.683**)، مما يشير الى **تجانس آراء أفراد العينة الدراسة** وعدم تشتتها، أي أن هناك شبه اتفاق بين الأساتذة على أن إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين لا تزال في مستوى "متوسط" وتحتاج إلى مزيد من التطوير، وبالاخص جانبي التنمية والتقييم.

وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب أبعاد هذا المحور تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة عينة الدراسة في المعاهد الهندسة البيداغوجية كما يلي:

1. جاء بعد توظيف الكفاءات في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.40**) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (**0.683**)، يعود ذلك إلى أن عملية التوظيف في قطاع التكوين والتعليم المهنيين تخضع لإجراءات قانونية صارمة، حيث أنها تراعي في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد، وتوفر عنصر المؤهل العلمي الذي يتوافق ومتطلبات الوظيفة، كما أنها تعتمد على الترقية والنقل الداخلي كوسيلة أساسية لتوظيف الكفاءات، مما يجعل الموظفين يلمسون بوضوح المعايير المتبعة في عملية التوظيف.

2. جاء بعد تنمية الكفاءات في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.28**) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (**0.753**)، يشير هذا إلى أن برامج المتبعة في عملية التكوين الموجهة للأساتذة موجودة بالفعل، لأن القطاع يعطي أهمية كبيرة لتنمية وتطوير كفاءات المورد البشري من خلال التكوين الأولي قبل الالتحاق الرسمي بالوظيفة، وكذا تنظم دورات تكوينية دورية لغرض زيادة المعارف المهنية والعلمية، ولكنها قد لا تلبي كامل طموحاتهم أو تفتقر للتجديد المستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة كاستخدم أدوات حديثة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وتطوير المورد البشري، مما جعلها "متوسطاً" وليس "عالياً."

3. جاء بعد تقييم الكفاءات في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.13**) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (**0.899**)، بالرغم من أن عملية التقييم في القطاع تهدف لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات البشرية، إلا أن هذا التأخر في الترتيب يعبر عن شعور الأساتذة بأن أنظمة التقييم الحالية قد تكون تقليدية أو لا تعبر عن كفاءاتهم الحقيقية أدائهم المتميزة، أو ربما لوجود نوع من عدم الرضا عن كيفية ربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والترقيات.

وطبقا لهذه النتائج نستخلص **وجود مبرر لقبول الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الأولى** والتي مفادها " مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين متوسط يميل إلى الارتفاع"، وأن أن هناك شبه اتفاق بين الأساتذة على أن ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين لا تزال في مستوى "متوسط" وتحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة فيما يخص جانبي التنمية والتقييم.

المطلب الثاني: مستوى الأداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين

نسعى من خلال هذا المطلب للتحقق من الفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في تحديد مستوى الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، نلجأ لقبول أحد الفرضيات الصفرية أو البديلة المصاغة كالأتي:

$\mathbf{H_0}$: مستوى أداء الموارد البشرية لا يعكس تمامًا مستوى الكفاءات المحورية بسبب تحديات أخرى مثل التحفيز.

$\mathbf{H_1}$: مستوى أداء الموارد البشرية يعكس تمامًا مستوى الكفاءات المحورية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

حيث سيتم تحليل أبعاد الأداء المتميز من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فيما يلي تحليل تقديرات الموظفين لمحور الأداء المتميز من خلال المؤشرات الإحصائية بهدف إعطاء تصور عام حول الأداء المتميز داخل كافة المعاهد الجهوية للهندسة البيداغوجية وكذا إعطاء صورة مفصلة عن كل بعد من هذه الأبعاد (الأداء والانجاز، المبادرة التعاون والمشاركة، التعلم المستمر، الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية، الإبداع والابتكار)، ولتقدير مستوى الأداء المتميز يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (06-02): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد الأداء المتميز

الرقم	العبـــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	بعد الأداء والانجاز	3.93	0.665	03	عالية
02	بعد المبادرة التعاون والمشاركة	3.86	0.696	04	عالية
03	بعد التعلم المستمر	4.08	0.697	01	عالية
04	بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية	4.02	0.696	02	عالية
05	بعد الإبداع والابتكار	3.77	0.809	05	عالية
	محور الأداء المتميز	3.93	0.607	-	عالية

- **المصدر**: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (06-02) أن تقديرات عينة الدراسة للأبعاد المكونة للأداء المتميز، جاءت بدرجات عالية، حيث يتضح أن مستوى الأداء المتميز كان **عاليا** لدى المستهدفون في الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.93**)، بانحراف معياري قدره (**0.607**)، أكدت هذه القيم المنخفضة وجود **تجانس كبير** في آراء العينة الدراسة، وأن الأساتذة باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم يتفقون على أن "التعلم المستمر" هو الأساس في أدائهم المتميز، وانطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب أبعاد هذا المحور تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابة عينة الدراسة في المعاهد الهندسة البيداغوجية كما يلي:

1. جاء **بعد التعلم المستمر** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**4.08**) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (**0.697**)، يعود ذلك إلى طبيعة مهنة المكون التي تفرض على الأستاذ ضرورة التحيين الدائم للمعارف ومواكبة المستجدات التقنية والبيداغوجية في تخصصه من خلال الإطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت. لضمان تقديم هذه المعارف بفعالية للمتربصين، مما يجعل التعلم التلقائي ممارسة يومية أساسية لديهم، ويتمكنوا من إنجاز مهام مهنية وميدانية لاكتساب المعارف للارتقاء بمستوى تحصيل علمي يساعد الاساتذة على الاتصال والتواصل الإيجابي والفعال لنشر المعرفة.

2. جاء **بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية** في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**4.02**) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (**0.696**)، يعكس هذا النتيجة الوعي الكبير لدى الأساتذة بأخلاقيات المهنة، حيث يرتبط التميز في القطاع بمدى الانضباط والالتزام بالبرامج الزمنية والمخططات البيداغوجية، وهو ما يراه الأساتذة واجباً مهنياً. بحيث انه يقوم بأداء مهامه بشكل دائم.

3. جاء **بعد الأداء والانجاز** في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.93**) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (**0.665**)، يشير هذا إلى أن الأساتذة قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة للمواد التي يدرسونها بكفاءة، ونجاحهم في إيصال المتربصين إلى مستوى الكفاءة المطلوب عند نهاية التكوين.حيث تتصف جهود الأساتذة وإنجازاتهم بالمثابرة والاستمرارية، وعلى الرغم من تعقيد وصعوبة المهام التي يكلف بها الأستاذ إلا أنه يمتلك ويطبق مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص.

4. جاء **بعد المبادرة التعاون والمشاركة** في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.86**) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (**0.696**)، رغم أن هذا البعد في المرتبة الرابعة، إلا أنه لا يزال ضمن درجة الموافقة العالية، مما يدل على أن لمبادرات الأستاذ واقتراحاته تأثيرات واضحة على تطوير الأداء كما أنه يقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى بالاحترام والتقدير، كل هذا يدل على روح العمل الجماعي السائدة في مؤسسات التكوين،

5. جاء **بعد الإبداع والابتكار** في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستهدفون في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.77**) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره (**0.809**)،

رغم أن هذا البعد يعد عالياً الى أنه جاء في الرتبة الأخيرة وهذا راجع إلى أن بيئة التكوين المهني قد تخضع أحياناً لبرامج بيداغوجية جامدة ومحددة مسبقاً.، مما قد يحد من الإبداع أو ابتكار طرق تدريس غير اعتيادية. بالرغم من أن الأساتذة يتصفون بالتفاعل مع الأفكار الجديدة في العملويقدمون أفكار وتصورات غير مسبوقة واقتراحات عملية تتسم بالإبداع وقابلية التطبيق.

وطبقا لهذه النتائج نستخلص **وجود مبرر لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الثانية** والتي مفادها " أن مستوى أداء الموارد البشرية لا يعكس تمامًا مستوى الكفاءات المحورية بسبب تحديات أخرى مثل التحفيز"،وهذا راجع الى أن الأساتذة باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم يتفقون على أن "التعلم المستمر" هو الأساس في أدائهم المتميز وأن أن هناك شبه اتفاق على أن الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين في مستوى "عالى".وبترتيب متفاوت يعكس الأولويات المهنية للأساتذة.

المبحث الثاني: اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة ومناقشتها

من أجل تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة سنتطرق أولا لتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك على مستوى قطاع التكوين والتعليم المهنيين، باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط (**Pearson**)، والذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية. يليها تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة في تحليل **معامل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis**، وذلك لقياس أثر متغيرات الدراسة، وفي الاخير نسعى للتحقق من وجود تباين من عدمه بين متغيرات خصائص المستهدفون في الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الجزء إلى خمسة فروقات فرعية، يدرس فيها تقديرات الموظفين حول تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز حسب جميع متغيرات خصائص أفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة المشغولة، سنوات الخبرة المهنية) .

المطلب الأول: قياس قوة الارتباط بين متغيرات البحث

سنتطرق في هذا المطلب لتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك على مستوى قطاع التكوين والتعليم المهنيين، وهو ما سنحاول القيام به بشكل تفصيلي من خلال تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط (**Pearson**)، والذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية.

أولا: سنتطرق في هذا المطلب للنتائج المتوصل إليها من خلال استخدام اختبار bivariate correlations ودرجة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الكفاءات بأبعاده منفردة (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات) والمتغير التابع الأداء المتميز بأبعاده مجتمعة، بالإضافة إلى احتساب الدلالات الإحصائية .

لتحديد العلاقة ودرجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون . (Pearson)، عن طريق اختبار bivariate correlations في برنامج spss كما يبينه الجدول (06-03):

الجدول رقم (06-03): المؤشرات الإحصائية لعلاقة أبعاد إدارة الكفاءات منفردة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة

متغيرات الدراسة		توظيف الكفاءات	تنمية الكفاءات	تقييم الكفاءات
محور الأداء المتميز	Pearson	0.290**	**0.307	**0.330
	Sig	0.000	0.000	0.000
** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).				

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (06-03) يتضح أن أبعاد إدارة الكفاءات لها علاقة ارتباط مع الأداء المتميز، حيث قدر معامل الارتباط ودرجة المعنوية للمحورين، حيث أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات منفردة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كان مجال قيم الارتباط محصور ما بين(0.290) و(0.330) وهي قيم تعني وجود ارتباط قوي بين أبعاد إدارة الكفاءات منفردة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة، كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كافة قيم الاحتمال المعنوي (Sig) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد إدارة الكفاءات منفردة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة.

وهذا مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين جميع أبعاد إدارة الكفاءات منفردة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة، ومن حيث ترتيب درجة ارتباط كل بعد من أبعاد إدارة الكفاءات منفردة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة فقد جاء بعد **تقييم الكفاءات** في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط قدره (0.330)، يليه بعد **تنمية الكفاءات** في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط قدره (0.307)، يليه بعد **توظيف الكفاءات** في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط قدره (0.290).

ثانيا: سنتطرق في هذا المطلب للنتائج المتوصل إليها من خلال استخدام اختبار bivariate correlations ودرجة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الكفاءات بأبعاده مجتمعة والمتغير التابع الأداء المتميز بأبعاده مجتمعة، بالإضافة إلى احتساب الدلالات الإحصائية .

لتحديد العلاقة ودرجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، عن طريق اختبار bivariate correlations في برنامج spss كما يبينه الجدول (06-04):

الجدول رقم (06-04): المؤشرات الإحصائية لعلاقة أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة

		محور إدارة الكفاءات
محور الأداء المتميز	Pearson	0.354**
	Sig	0.000
** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).		

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (06-04)، أن معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.354)، وهو معامل ارتباط قوي مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط **موجبة وقوية** بين أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة، وهذا ما يؤكد **قوة المقياس** المعتمد في الدراسة، بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته.

، كما نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوي (Sig) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة وأبعاد الأداء المتميز مجتمعة.

المطلب الثاني: تحليل الأثر بين متغيرات البحث

نسعى من خلال هذا المطلب إلى تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis، وذلك لقياس أثر متغيرات الدراسة من خلال: **تحديد علاقات الأثر بين إدارة الكفاءات والأداء المتميز.**

وللتحقق من **الفرضية الرئيسية الثالثة** نلجأ لقبول أحد الفرضيات الصفرية أو البديلة المصاغة كالأتي:

H_0:يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لإدارة** الكفاءات بأبعادها على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

H_1: لايوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لإدارة** الكفاءات بأبعادها على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر **جوهر البحث** وفق مقاربة النظام، لا بد أولا من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل **معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي** Multipe Régression، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

وللتأكد من وجود علاقة تأثير متفاوتة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.05$**)، بين أبعاد إدارة الكفاءات **مجتمعة** (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات)، والأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (06-05): نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة على الأداء المتميز

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	3	19.480	6.493	19.968	0.126	0.000
الخطأ	416	135.276	0.325			
المجموع	419	154.756				
(*)ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05).				قيمة F المجدولة عند درجة حرية (416.3) = 2.62		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات(spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (06-05)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**Sig**)، والبالغة (**0.000**) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (**α =0.05**)، وأن قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت(**19.968**) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**3.87**)، وبناءا عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

واستكمالا لعملية اختبار فرضية الأثر نستعمل تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Regression Analysis**) وذلك من أجل قياس أكثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) تأثيرا على الأداء المتميز، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (06-06): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة على الأداء المتميز

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T)المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
بعد توظيف الكفاءات	.103	1.644	0.355	0.126	0.101	**لا يوجد أثر**
بعد تنمية الكفاءات	.108	1.571			0.117	**لا يوجد أثر**
بعد تقييم الكفاءات	.190	2.827			0.005	**يوجد أثر**
المعادلة	$0.129x_3 + 0.087x_2 + 0.092x_1 + 2.934 = Y$.					
(ε)الخطأ المعياري	(*)ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α=0.05**)				قيمة **T** الجدولية عند مستوى دلالة (**α=0.05**) عند درجة حرية (416.3) = 2.62	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم(06-06)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد تقييم الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لهذا البعد والبالغة (**2.827**) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**2.62**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا البعد بلغت (**0.005**) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (**α=0.05**).

أما قيمة معامل (**ß**) لبعد تقييم الكفاءات والذى بلغ (**0.190**) فتشير إلى أن أي تغير في بعد تقييم الكفاءات بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الأداء المتميز لأساتذة بمقدار (**0.190**) وحدة

وفي المقابل ومن خلال نفس الجدول، فإنه **لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعدي (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات) على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين، وذلك استنادا إلى أن

قيمة (**T**) المحسوبة لبعد توظيف الكفاءات والبالغة (**1.644**) أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (**2.62**)، كما أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد تنمية الكفاءات والبالغة (**1.571**) **أقل** من قيمتها المجدولة والبالغة (**2.62**)، مع العلم أن مستوى المعنوية لكل من بعدي (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات) بلغت (**0.101**) و(**0.117**) على الترتيب وهو أعلى من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (**α=0.05**).

وبناءا على الفرضيات الفرعيةٍ المندرج ضمن الفرضية الرئيسية الرابعة وهي:

- يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوظيف الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين.
- يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتنمية** الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين.
- يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) **لتقييم** الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين.

من خلال التحليل السابق يتضح أننا:

1. نرفض الفرضية الفرعية الأولى **للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على** وجود أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوظيف الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين، وهذا راجع إلى أن معايير التوظيف في قطاع التكوين والتعليم المهنيين تعتمد على الحد الأدنى من الكفاءة المطلوبة لشغل الوظيفة، ولا تعتمد بالضرورة على استقطاب الكفاءات المتميزة بشكل استشرافي، مما يجعل التوظيف إجراءً إدارياً لا يضمن التميز المستقبلي. وعليه فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التوظيف بمفردها على التميز في الأداء.
2. نرفض الفرضية الفرعية الثانية **للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على** وجود أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين، يرجع السبب إلى أن البرامج التكوينية الخاصة بتنمية الكفاءات قد تكون عامة، لا تنصب وفق الاحتياجات الفعلية للأستاذ للوصول إلى الأداء المتميز، أو أن هناك خلل بين ما يتم تعلمه في الدورات التكوينية وبين التدريس الفعلي، وعليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتنمية بمفردها على الأداء المتميز.

3. نقبل الفرضية الفرعية الثالثة **للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على** وجود أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوظيف الكفاءات على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين. والسبب راجع الى أن التقييم في قطاع التكوين والتعليم المهنيين والمؤسسات العمومية بصفة عامة هو المحرك الأساسي؛ لأنه مرتبط بالاعتراف المهني، ونظام الحوافز، والترقية، أي عندما يدرك الأستاذ أنه خاضع لعملية تقييم دقيق وعادل فيركز أكثر على أدائه، ويبذل جهداً إضافياً للوصول إلى التميز لضمان مساره الوظيفي، وعليه يوجد أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لعملية التقييم على الأداء المتميز.

وطبقا لهذه النتائج نستخلص **وجود مبرر لقبول الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الثالثة** والتي مفادها "هناك أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات بأبعادها على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين، ووفق المقاربة النظامية فإن أكثر الأبعاد تأثيرا كان بعد (تقييم الكفاءات)، على عكس بعدي (توضيف الكفاءات، وتنمية الكفاءات) والتي لم يكن لها تأثير قوي، أي أن إدارة الكفاءات تأثر بنسبة **12.6%** فقط في الأداء المتميز. والسبب في هذا الانخفاض هو وجود مؤثرات خارجية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين لم تشملها الدراسة، مثل: الحوافز المادية، نمط القيادة، الوسائل التقنية والبيداغوجية الحديثة. كما أكدت النتائج أن تقييم الكفائات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين هو المحرك الفعلي الوحيد للأداء المتميز. هذا يشير إلى وجود خلل في ممارسات توظيف الكفاءات وتنمية الكفاءات التي يجب إعادة النظر فيها لتتحول من مجرد إجراء روتيني إلى أداة حقيقية لخلق التميز. لأنه قد يُنظر لعمليات توظيف وتدريب الكفاءات كإجراءات عادية لا تفرق بشكل حاسم بين الأداء العادي والمتميز، على عكس التقييم الذي يحدد الأداء المتميز، لأنه يرتبط مباشرة بالترقية والمكافآت، مما يجعله الأكثر تأثيراً في سلوك الأستاذ، إذ يعكس هذا سيادة ثقافة الرقابة والتقييم في قطاع التكوين والتعليم المهنيين؛ حيث يشعر الأستاذ بأن أداءه مرتبط بنظام المتابعة والتقييم الإداري. ووفق مقاربة النظام فهناك خلل في النظامين الفرعيين (توضيف الكفاءات، وتنمية الكفاءات).

المطلب الثالث: تحليل الفروقات الاحصائية حول متغيرات البحث

يهدف هذا المطلب إلى التحقق من وجود تباين من عدمه بين متغيرات خصائص المستهدفون في الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الجزء إلى خمسة فروقات فرعية، يدرس فيها تقديرات الموظفين حول تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز حسب جميع متغيرات خصائص أفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة المشغولة، سنوات الخبرة المهنية) .

أولا: نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس

اعتمدت الدراسة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز حسب متغير الجنس، وللوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار Independent-samples t test في برنامج spss كما يبينه الجدول (06-07):

الجدول رقم (06-07): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس

متغيرات الدراسة	الصنف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمة t	مستوى المعنوية (sig)	النتيجة
إدارة الكفاءات	ذكر	3.3116	0.7165	0.0689	1.030	0.001	توجد فروق
	أنثى	3.2427	0.6543				
الأداء المتميز	ذكر	3.8692	0.6068	-0.123	-2.085	0.895	لا توجد فروق
	أنثى	3.9927	0.6040				

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول (06-07) أنه توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى 0.05 بالنسبة لدرجة ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتمهين المهنيين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.030) ومستوى معنوية (0.001) وهي أقل من قيمة T الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، يعزى الفرق لصالح

جنس الذكور الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.3116) مقابل جنس الإناث الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.2427) وقدر الفرق بين المجموعتين (0.0689).

يمكن إرجاع ذلك للمشاركة الإدارية، فقد يكون الأساتذة الذكور أكثر انخراطاً في اللجان التنظيمية أو المهام الإدارية، مما يمنحهم رؤية أوضح للجهود المبذولة في إدارة الكفاءات، وكذا وجود قنوات إتصال غير رسمية قد تتيح للذكور معرفة أكبر بآليات التوظيف والترقية المتبعة في المؤسسة مقارنة بزميلاتهم.

كما يوضح نفس الجدول أن آراء المستجوبين فيما يخص متغير الأداء المتميز أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى 0.05 في قطاع التكوين والتمهين المهنيين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.085-) ومستوى معنوية (0.895) وهي أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، يعزى الفرق لصالح جنس الإناث الذي بلغ متوسطه الحسابي (0.6040) مقابل جنس الذكور الذي بلغ متوسطه الحسابي (0.6068) وقدر الفرق بين المجموعتين (0.123-).

يمكن إرجاع ذلك أن معايير الأداء المتميز والإنجاز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين موضوعية وموحدة، وتطبق على الجميع بغض النظر عن الجنس، كما يؤكد هذا أن الأداء المتميز هو سمة مرتبطة بالقدرات الفردية والالتزام الشخصي والمهني لكل أستاذ وأستاذة.

ثانيا: نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر

اعتمدت الدراسة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز حسب متغير العمر، وللوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار Independent-samples t test في برنامج spss كما يبينه الجدول (06-08):

الجدول رقم (06-08): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر

متغيرات الدراسة	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى المعنوية (Sig)	النتيجة
إدارة الكفاءات	اقل من 30 سنة	3.365	0.3790	3.203	0.023	توجد فروق
	من 30 إلى 40 سنة	3.438	0.6245			

	من 41 إلى 50 سنة	3.215	0.7001			
	51 سنة فأكثر	3.195	0.7120			
الأداء المتميز	اقل من 30 سنة	3.791	0.6253	6.336	0.000	توجد فروق
	من 30 إلى 40 سنة	3.974	0.5317			
	من 41 إلى 50 سنة	4.016	0.6247			
	51 سنة فأكثر	3.692	0.6032			
قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α=0.05) عند درجة حرية (416.3) = 2.62						

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول (06-08) أنه توجد فروق إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتمهين المهنيين تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.203) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.62)، ومستوى معنوية (0.023) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، والفروق المسجلة كانت لصالح فئة من 30 إلى 40 سنة بمتوسط حسابي (3.438)، تليها فئة اقل من 30 سنة بمتوسط حسابي (3.365)، ثم فئة من 41 إلى 50 سنة بمتوسط حسابي بلغ (3.215) وفي الأخير أتت فئة 51 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (3.195).

تعزى هذه الفروقات إلى كون فئة (من 30 إلى 40 سنة) هي الأكثر إدراكاً بممارسات إدارة الكفاءات ويعود ذلك أن هذه الفئة تمر بمرحلة استقرار مهني، حيث يكون الأستاذ قد اكتسب خبرة كافية وبدأ يستفيد فعلياً من برامج التكوين والترقية، بينما فئة (51 سنة فأكثر)، لا تهتم أكثر بممارسات إدارة الكفاءات ربما بسبب شعورهم بالتشبع أو عدم مواكبة الأنظمة الحديثة لتطلعاتهم. كما أن التفاوت في إدراك ممارسات الكفاءات يعود إلى اختلاف التوقعات المهنية بين فئة الأساتذة الشباب وفئة الأساتذة القريبة من التقاعد.

كما يوضح نفس الجدول أنه توجد فروق إحصائية بالنسبة لمستوى الأداء المتميز في قطاع التكوين والتمهين المهنيين تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6.336) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.62)، ومستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، والفروق المسجلة كانت لصالح فئة من 41 إلى 50 سنة بمتوسط حسابي (4.016)، تليها فئة اقل من 30 سنة إلى 40 سنة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.974)، ثم فئة أقل من 30 سنة بمتوسط حسابي بلغ (3.791) وفي الأخير أتت فئة 51 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (3.692).

تعزى هذه الفروقات إلى كون فئة (41 إلى 50 سنة) أعلى متوسط أداء، والسبب في ذلك هو وصول الأستاذ في هذا السن إلى مستوى عالي من العطاء المهني، حيث يجمع بين النضج المعرفي والخبرة الميدانية الطويلة، مما ينعكس إيجاباً على تميز أدائه مقارنة بالفئات الشابة التي لا تزال في مرحلة التعلم أو الفئات القريبة من التقاعد، وعليه فإن الخبرة المتراكمة المرتبطة بالعمر هي المحرك الأساسي للتميز في الأداء.

ثالثا: نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي

اعتمدت الدراسة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز حسب متغير المستوى العلمي، وللوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار Independent-samples t test في برنامج spss كما يبينه الجدول (06-09):

الجدول رقم (06-09): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي

متغيرات الدراسة	المستوى العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى المعنوية (Sig)	النتيجة
إدارة الكفاءات	ثانوي فأقل	3.213	0.5729	2.246	0.063	لا توجد فروق
	دبلوم	3.336	0.5987			
	ليسانس	3.318	0.7305			
	ماستر	3.080	0.7138			
	دراسات عليا	3.363	0.7424			
الأداء المتميز	ثانوي فأقل	3.471	0.4809	4.810	0.001	توجد فروق
	دبلوم	4.022	0.5581			
	ليسانس	3.980	0.6015			
	ماستر	3.840	0.6048			
	دراسات عليا	3.769	0.9207			
قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α=0.05) عند درجة حرية (4، 415) = 2.39						

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول (06-09) أنه لا توجد فروق إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتمهين المهنيين تعزى لمتغير المستوى العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.246) وهي أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (2.39)، ومستوى معنوية (0.063) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، والفروق المسجلة كانت لصالح فئة دراسات عليا بمتوسط حسابي (3.363)، تليها فئة دبلوم بمتوسط حسابي (3.336)، ثم فئة ليسانس بمتوسط حسابي بلغ (3.318)، بعدها فئة ثانوي فأقل بمتوسط حسابي (3.213)، وفي الأخير أتت فئة ماستر بمتوسط حسابي (3.080).

مما يعني أن الأساتذة بمجملهم مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، فهم يمتلكون نظرة متشابهة وتقييماً متقارباً لكيفية ممارسة إدارة كفاءاتهم، بالاضافة الى أن السياسات المتبعة في التوظيف والتنمية والتقييم في قطاع التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر هي سياسات موحدة ومعلنة للجميع، مما يجعل إدراكها لا يتأثر بالمستوى التعليمي للأستاذ، كما أن الأساتذة يعيشون نفس الظروف المهنية ويخضعون لنفس القوانين، مما يوحد رؤيتهم تجاه ممارسات إدارة الكفاءات.

كما يوضح نفس الجدول أنه توجد فروق إحصائية بالنسبة لمستوى الأداء المتميز في قطاع التكوين والتمهين المهنيين تعزى لمتغير المستوى العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.810) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.39)، ومستوى معنوية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، والفروق المسجلة كانت لصالح فئة دبلوم بمتوسط حسابي (4.022)، تليها فئة ليسانس والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.980)، ثم فئة ماستر بمتوسط حسابي بلغ (3.840)، بعدها فئة دراسات عليا بمتوسط حسابي (3.769)، وفي الأخير أتت فئة ثانوي فأقل بمتوسط حسابي (3.471).

تعزى هذه الفروقات إلى أن المستوى العلمي يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء المتميز، هذا بسبب أن القطاع يعتمد أساساً على الجانب التطبيقي والميداني، أي أصحاب الدبلومات والليسانس غالباً ما يكون تركيزهم على إتقان المهارات العملية، وهو ما يظهر في شكل "أداء متميز" ملموس في الورشات، على خلاف أصحاب الدراسات العليا قد يشعرون بنوع من عدم الرضا أو عدم استغلال كامل قدراتهم العلمية في مهام قد يراها البعض تقنية، مما قد يؤثر على حماسهم للتميز مقارنة بزملائهم، بالاضافة الى أن فئة الدبلوم والليسانس قد تكون أكثر قرباً من مناهج التكوين المعتمدة في القطاع، مما يسهل عليهم تحقيق معايير التميز في الأداء.

رابعا: نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة المشغولة

اعتمدت الدراسة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز حسب متغير الوظيفة المشغولة، وللوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار Independent-samples t test في برنامج spss كما يبينه الجدول (06-10):

الجدول رقم (06-10): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة المشغولة

متغيرات الدراسة	الوظيفة المشغولة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى المعنوية (Sig)	النتيجة
إدارة الكفاءات	إداري	3.531	0.5074	13.85	0.000	توجد فروق
	أستاذ	3.166	0.6904			
	مناصب عليا	3.553	0.6607			
الأداء المتميز	إداري	3.812	0.5419	1.899	0.151	لا توجد فروق
	أستاذ	3.969	0.6250			
	مناصب عليا	3.885	0.5708			
قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α=0.05) عند درجة حرية (417.2) = 3.02						

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول (06-10) أنه توجد فروق إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتمهين المهنيين تعزى لمتغير الوظيفة المشغولة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13.854) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.02)، ومستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، والفروق المسجلة كانت لصالح فئة مناصب عليا بمتوسط حسابي (3.553)، تليها فئة إداري بمتوسط حسابي (3.531)، وفي الأخير أتت فئة أستاذ بمتوسط حسابي (3.166).

إن الوظيفة التي يشغلها الموظف تؤثر بشكل أساسي على طريقة إدراكه وتقييمه لممارسات إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، فشاغلو المناصب العليا والإداريون هم الفاعلون والذين يخططون لسياسات إدارة الكفاءات، مما يجعلهم أكثر اطلاعاً فهما بجدوى هذه الممارسات وتطبيقها،أما الأساتذة فقد يشعرون بنوع من الاغتراب عن الممارسات الإدارية، مما يفسر انخفاض تقييمهم لهذه الممارسات مقارنة بالإداريين.

كما يوضح نفس الجدول أنه لا توجد فروق إحصائية بالنسبة لمستوى الأداء المتميز في قطاع التكوين والتمهين المهنيين تعزى لمتغير الوظيفة المشغولة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.899) وهي أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (3.02)، ومستوى معنوية (0.151) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، والفروق المسجلة كانت لصالح فئة أستاذ بمتوسط حسابي (3.969)، تليها فئة مناصب عليا والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.885)، وفي الأخير أتت فئة إداري بمتوسط حسابي (3.812).

إن تتقارب مستويات الأداء المتميز لدى جميع الموظفين مهما اختلفت وظائفهم (إداري، أستاذ، منصب عالٍ). نجد أن متوسطات الأداء متقاربة جداً، وهذا راجع أن فكرة السعي نحو التميز هي ثقافة عامة يتقاسمها جميع الموظفين في المؤسسة كواجب مهني، بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، كما أن التميز في الأداء يرتبط بسمات الفرد الشخصية، ودافعيته الذاتية، وخبرته التراكمية أكثر من ارتباطه بالمسمى الوظيفي، بالاضافة ان المؤسسات التكوينية، يكمل الإداري دور الأستاذ، والجميع يسعى لتحقيق مخرجات ذات جودة، مما يوحد مستويات العطاء المتميز.

خامسا: نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

اعتمدت الدراسة على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز حسب متغير سنوات الخبرة، وللوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار Independent-samples t test في برنامج spss كما يبينه الجدول (06-11):

الجدول رقم (06-11): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الأساتذة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

متغيرات الدراسة	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى المعنوية (Sig)	النتيجة
إدارة الكفاءات	من 05 إلى 10 سنوات	3.555	0.5596	7.164	0.000	توجد فروق
	من 11 إلى 15 سنة	3.104	0.7224			
	من 16 إلى 20 سنة	3.274	0.6571			
	21 سنة فأكثر	3.308	0.6797			
الأداء المتميز	من 05 إلى 10 سنوات	3.992	0.5635	4.883	0.002	توجد فروق
	من 11 إلى 15 سنة	4.033	0.5773			
	من 16 إلى 20 سنة	3.948	0.6082			
	21 سنة فأكثر	3.740	0.6432			
قيمة (F) المجدولة عند مستوى دلالة (α=0.05) عند درجة حرية (416.3) = 2.62						

المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول (06-11) أنه توجد فروق إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتمهين المهنيين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7.164) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.62)، ومستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، والفروق المسجلة كانت لصالح فئة من 05 إلى 10 سنوات بمتوسط حسابي (3.555)، تليها فئة 21 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (3.308)، ثم فئة من 16 إلى 20 سنة بمتوسط حسابي بلغ (3.274) وفي الأخير أتت فئة من 11 إلى 15 سنة بمتوسط حسابي (3.104).

تعزى هذه الفروقات إلى كون فئة الأساتذة الذين يملكون خبرة تتراوح بين(**5 إلى 10 سنوات**) هم الأكثر تفاؤلاً وإدراكاً إيجابياً لممارسات إدارة الكفاءات، في حين أن الأساتذة الذين تتراوح خبرتهم بين (**11 إلى 15 سنة**) هم الأقل تقييماً لهذه الممارسات، وهذا راجع الى أن الأساتذة في بداية مسارهم يكونون في بداية مشوارهم المهني ويبدون اهتماماً أكبر ببرامج التكوين والتوظيف والتقييم، ويرونها فرصاً حقيقية للنمو، أما

باقي الفئات فينتابهم شعور بنوع من الركود المهني أو أن ممارسات الإدارة لم تعد تلبي طموحاتهم في الانتقال لمناصب أعلى أو الحصول على امتيازات جديدة بعد سنوات من الممارسة.

كما يوضح نفس الجدول أنه توجد فروق إحصائية بالنسبة لمستوى الأداء المتميز في قطاع التكوين والتمهين المهنيين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.883) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.62)، ومستوى معنوية (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، والفروق المسجلة كانت لصالح فئة من 11 إلى 15 سنة بمتوسط حسابي (4.033)، تليها فئة من 05 إلى 10 سنوات والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.992)، ثم فئة من 16 إلى 20 سنة بمتوسط حسابي بلغ (3.948) وفي الأخير أتت فئة 21 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (3.740).

تعزى هذه الفروقات إلى أن أعلى متوسط للأداء المتميز يتركز في الفئة ذات الخبرة (**11 إلى 15 سنة**)، بينما ينخفض الأداء بشكل ملحوظ لدى الفئة الأكثر خبرة (**21سنة فأكثر**)، حيث أن الأستاذ في الفئة الأولى في هذه الفترة يمتلك رصيداً معرفياً وعملياً قوياً يمكنه من تقديم أداء متميز ومستقر، أما انخفاض الأداء لدى الفئة التي تزيد خبرتها عن (21 سنة) قد يرجع إلى ما يسمى بالاحتراق الوظيفي أو التعب المهني، أو غياب الحوافز الجديدة التي تدفعهم للاستمرار في التميز بنفس وتيرة مرحلة الشباب والوسط المهني.

المبحث الثالث: اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الرابعة ومناقشتها

نسعى من خلال هذا المبحث التحقق من الفرضية الرئيسية الرابعة المتمثلة في اعتماد قطاع التكوين والتعليم المهنيين تبني إدارة الكفاءات خيارًا استراتيجيًا لتحقيق النمو والاستمرارية في ظل اقتصاد المعرفة، نلجأ لقبول أحد الفرضيات الصفرية أو البديلة المصاغة كالأتي:

H_0: يعد تبني إدارة الكفاءات خيارًا استراتيجيًا في قطاع التكوين والتعليم المهنيين لتحقيق النمو والاستمرارية في ظل اقتصاد المعرفة .

H_1: لا يعد تبني إدارة الكفاءات خيارًا استراتيجيًا في قطاع التكوين والتعليم المهنيين لتحقيق النمو والاستمرارية في ظل اقتصاد المعرفة .

المطلب الأول: إدارة الكفاءات كتوجه إداري حديث في ظل اقتصاد المعرفة

إن في ظل اقتصاد المعرفة يعد المورد البشري الأكثر أهمية على عكس الاقتصاد القديم الذي كان يركز على المخرجات الملموسة، في حين أن الكثير من المنظمات تسعى إلى الوصول للتميز بكل أنواعه وخاصة التميز في الأداء من أجل الحفاظ على الريادة في مجال أعمالها، تماشيا مع هذه التغيرات الهامة والسريعة التي طالت المنظمات والموارد البشرية على حد سواء، ظهرت الحاجة إلى وجود مقاربة فعالة لإدارة الموارد البشرية، فقد أصبح لزاما على المنظمات الاعتماد على التوجهات الادارية الحديثة كخيارًا استراتيجيًا لتحقيق النمو والاستمرارية داخل المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة.

كما ان ممارسات الإدارة الحديثة هي العملية التطويرية التي تستمد أهميتها من الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي والتنسيق والتوجيه والسيطرة على عملية صنع القرارات الكبيرة والمعقدة، وعله فإن الإدارة تستلزم أساسا اكتساب الكفاءة الإدارية والفعالية في المجالات الرئيسة الاتية: حل المشاكل، والإدارة، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة التنظيمية.

إن إدارة الكفاءات تعتبر أداة لتطوير المورد البشري فهي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية، حيث يتم عن طريقها الربط بين السياسة الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار رؤيتها ورسالتها.

يتطلب بناء وتطبيق التوجه الإستراتيجي لإدارة الكفاءات في المنظمة إلى توفير البيئة التنظيمية التي تسمح لهذا الأسلوب بالنجاح، والمتمثلة في جملة من الشروط الواجب توفرها كتحليل بعض المحددات التنظيمية وهيكلة أسلوب إدارة الكفاءات، إذ يجب أن تكون الأهداف المقترحة واضحة، وذلك بتحديد كل المفاهيم والمبادئ التي تسمح بتسهيل الاستيعاب وفهم الأفراد في المنظمة لهذا الأسلوب، وكذا توفير الموارد اللازمة لتطبيق هذا التوجه الاستراتيجي. ولتبني هذا التوجه جديد فنجد أن هناك:

- تأثير على الموارد البشرية: إن تنظيم العمل جعله أكثر مرونة واتسامه باللامركزية، يتطلب تبني نهج إدارة الكفاءات لضبط أفضل للأفراد ي مختلف حالات العمل، هذا النهج يؤثر على سياسة الموارد البشرية، فمن شأنه أن يعيد تعريف وتحويل أفكار مختلف التعليمات (التوجيهات) في مختلف المجالات.
- تأثيرها على الأفراد: من خلال إدارة الكفاءات، الموظفون يواجهون تنظيم العمل الذي يدعو للاستقلالية والمسؤولية، فهذه الطريقة توفر للمسير أدوات لتقييم الكفاءات أو التدريب المستمر الذي يسمح متابعة مسيرته المهنية وقدراته المهنية، وهذا ما يقصد به، تكيف معارفهم ومعارفهم السلوكية أو

معارفهم الفنية في الحالات الخاصة، قد يعتقد المرء أن التفكير بشيء إيجابي، يمكن الموظف من أن يثبت ذلك بالبادرة والإبداع.

- تأثيرها على التنظيم: بالنظر إلى إدارة الكفاءات فإنما تدير فجوة الانحراف بين الأهداف المرجوة والأهداف المحققة، فهي مسألة ذات أهمية بالنسبة للتنظيم، هذه الأخيرة تحتاج إلى كفاءات الموظفين أو كفاءات فرق العمل من أجل تنفيذ مشاريعها، فإدارة الكفاءات هي الوسيلة لأداء الاقتصادي للمنظمة، إذن فهي جزء لا يتجزأ من تسيير المنظمة.

بناء على ما سبق، تظهر أهمية إدارة الكفاءات كمنهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الكفاءة في تحقيق التميز في الأداء، وتحقيق أعلى درجات الإنجاز، ويتطلب ذلك استخدام استراتيجيات جديدة ومبتكرة، تسهم في جذب واختيار وتدريب وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة لإدارة العمل في ظل اقتصاد المعرفة.

ولشرح تأثير إدارة الكفاءات على الأداء المتميز ولتحليل العلاقة بين الكفاءات والأداء الفعال أوالمتفوق، حيث تجمع الكفاءات المتعلقة بمستويات التميز، وهي التي تكون موجهة نحو النتائج والكفاءة والامتثال القياسي، يتعلق الأمر بإنجاز المهام وتحقيق التميز، حيث تتعلق بتحسين مستويات الأداء الذاتي وتحقيق هدف مقترح أونسبة إلى أداء الآخرين؛ كما يرتبط ذلك بقيام الفرد بأداء أكثر من المتوقع لتحسين النتائج أوتجنب المشاكل المستقبلية؛ والاهتمام بزيادة المعرفة الذاتية، حيث يرتكز ذلك على بذل الجهد للحصول على المعلومات. واكتساب المهارات اللازمة لمراعاة مصالح واحتياجات الآخرين والإسهام في تحقيقها، حيث تتمثل تلك المهارات كالتفاهم بين الأشخاص وهذا يرتكز على الرغبة في فهم أفكار ومشاعر واهتمامات الآخرين،وكذلك في القدرة على الاستماع وإدراك، وببذل جهد إضافي لتلبية احتياجات العملاء والتعامل مع مشاكلهم.

إن تحقيق مستوى عال من الأداء المتميز يستدعي رؤية وأهداف وغايات واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال الأداء المتكامل والمتميز للاستراتيجيات الفرعية التي تشكلها إدارة الكفاءات بأبعادها المختلفة في ظل الأداء المتميز.

المطلب الثاني: التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الرابعة ومناقشتها

بعد تمهيد الأرضية النظرية لموضوع البحث المتعلق بأثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة ومن خلال فصول الجانب النظري، تتضح لنا معالم الإطار العملي التي تمكننا من التحقق من

الفرضيات وتحليل النتائج، فالجانب النظري والجانب العملي متكاملين ولا يمكن أن نفصل أحدهما عن الآخر لأنه لا تكتمل أهمية أي بحث إلا بعد ربطه بواقع معطى، والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة

ومن خلال التحليل السابق يتضح **وجود مبرر لقبول الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الرابعة** والتي تنص على اعتماد المنظمات على التوجهات الإدارية المعاصرة كإدارة الكفاءات كخيارًا استراتيجيًا لتحقيق النمو والاستمرارية داخل المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، وهذا راجع إلى ما توصلنا اليه في الجانب التطبيقي على أنه يمكن الاعتماد على إدارة الكفاءات خياراً استراتيجيًا لتحقيق النمو من خلال مخرجات الانحدار، تبين أن إدارة الكفاءات تفسر جزءاً من التباين في الأداء المتميز أي أن إدارة الكفاءات تأثر بنسبة **12.6%** في الأداء المتميز. والسبب في هذا الانخفاض هو وجود مؤثرات خارجية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين لم تشملها الدراسة، مثل: الحوافز المادية، نمط القيادة، الوسائل التقنية والبيداغوجية الحديثة.

إن في ظل اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الجديد أصبح تحسين أداء المورد البشري تحديا لا مفر منه، حيث اهتم الباحثون والمختصون في مجال إدارة الأعمال بتحليلها ودراستها، وبما أن إدارة الكفاءات من الأساليب الحديثة التي تساعد على تحسين الأداء، فقد ظهرت عدة محاولات لقياسها وتطبيقها في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.

وكنتيجة حتمية انعكست هذه العوامل على المفاهيم الإدارية وعلى نماذج التحليل الاستراتيجي من اجل الكشف عن المصادر الحقيقية لتحسين الأداء، ولهذا تسعى المنظمات إلى اعتماد وتطبيق آليات تسيير جديدة تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات اقتصاد المعرفة وتقوم على أساس كفاءاتها المحورية باعتبارها مصدر تميزها وارتقاءها، وقد أصبح شغلها الشاغل اليوم هو كيف يمكنها استقطاب الكفاءات التي تمنحها التميز، ومن ثم استغلالها في تحقيق أهدافها وضمان استمرارها. ومن هنا تظهر التوجهات الإدارية المعاصرة كإدارة الكفاءات كخيارًا استراتيجيًا تعتمد عليه المنظمات من أجل تحقيق النمو والاستمرارية في ظل اقتصاد المعرفة،

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل تم التأكد من صحة الفرضيات ومناقشة النتائجها، حيث تناولنا بداية مستوى ممارسة إدارة الكفاءات وكذا مستوى الأداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين طرف العينة المدروسة، ثم انتقلنا إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباط فيما بين المتغيرات، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال نموذج تحليل **معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي** (**Multipe Régression**)؛ وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع. وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أنه **توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.05$**)، بين إدارة الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات) والأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين إذ ظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية **معاملات ارتباط معنوية موجبة**.

كما خلصنا إلى أن هناك **علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.05$**)، بين **أبعاد** إدارة الكفاءات (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات)، **وأبعاد** الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين. إذ أن هناك أثر ذودلالة إحصائية **لإدارة** الكفاءات بأبعادها على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا كان بعد (تقييم الكفاءات)، على عكس بعدي (توضيف الكفاءات، وتنمية الكفاءات) والتي لم يكن لها تأثير قوي.

كما انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى (إدارة الكفاءات) تعزى إلى متغير الجنس، العمر، الوظيفة المشغولة، وسنوات الخبرة، في حين لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى (إدارة الكفاءات) تعزى إلى لمتغير المستوى العلمي بين المستهدفون في الدراسة . اما فيما يخص الفروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى (الأداء المتميز) فكان هناك فروقات تعزى إلى متغير العمر، المستوى العلمي، وسنوات الخبرة، في حين لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى (الأداء المتميز) تعزى إلى لمتغير الجنس، والوظيفة المشغولة بين المستهدفون في الدراسة .

كما تأكدنا في الاخير من صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على اعتماد المنظمات على التوجهات الإدارية المعاصرة كإدارة الكفاءات كخيارًا استراتيجيًا لتحقيق النمو والاستمرارية داخل المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة.


الخاتمة

الخاتمة

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية موضوع إدارة الكفاءات كونه أحد المواضيع المهمة خاصة في عصر اقتصاد المعرفة فهي تمثل الأساس الذي يقود إلى التميز في الأداء، وتعد عاملاً مهمًا في نجاح أو فشل المنظمات، حيث أن تقدم هذه المنظمات وتطويرها واستمراريتها يعتمد بشكل أساسي على توفير عنصر بشري كفؤ لتسيير مختلف أنشطتها في ظل بيئة ترتكز على التجديد والابتكار والإبداع، والتي أضحت ضرورة ومطلب أساسي لتحقيق الاستمرار والنمو.

وتعد المنظمات الجزائرية خاصة في قطاع التكوين والتعليم المهنيين أحد المنظمات التي يمكن أن تستثمر عمليات إدارة الكفاءات من أجل تنمية مواردها البشرية، وما تملكه من طاقات يمكن أن تصقلها بالمهارات والخبرات ودعم القدرات التي يمكن استخدامها في إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها في ظل الاقتصاديات الحديثة.

تتطلب بيئة التكوين والتعليم المهنيين إدارة فعالة وقدرة على التركيز لفهم واستيعاب التغيرات المعقدة، فقطاع التكوين والتعليم المهنيين يتطلب تعليمًا مميزًا وقدرة على توليد قدرات ومعارف جديدة، وإدراك لمعنى التكيف مع التغيرات الدولية بإعادة النظر في مفهوم التكوين، وإعادة الاعتبار لتثمين الكفاءات بإحداث تكيفات في الأنماط والطرائق التعليمية.

إن بقاء واستمرار مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين في ظل التغيرات الحديثة يتطلب منها رؤية بعيدة المدى ومقدرة عالية على مواجهة هذه التغيرات، ولا يأتى ذلك إلا من خلال متطلبات تقنية وتنظيمية، بما يحقق لها أهدافها وأهداف المجتمع ومواكبة المنظمات التعليمية الأخرى.

لقد مكنتنا دراستنا لمعاهد الجهوية للهندسة البيداغوجية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين من اختبار الفرضيات والوصول إلى العديد من النتائج، والتي على ضوئها قدمنا مجموعة من الاقتراحات وكذا آفاق للبحث كما يلي:

أولا: عملية اختبار الفرضيات

ففي الجانب النظري اتضح أنه في ظل اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الجديد أصبح تحسين أداء المورد البشري تحديا لا مفر منه، وبما أن إدارة الكفاءات من الأساليب الحديثة التي تساعد على تحسين الأداء، فقد ظهرت عدة محاولات لقياسها وتطبيقها في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وكنتيجة حتمية انعكست هذه العوامل على المفاهيم الإدارية وعلى نماذج التحليل الاستراتيجي من اجل الكشف عن المصادر الحقيقية لتحسين الأداء، ولهذا تسعى المنظمات إلى اعتماد وتطبيق آليات تسيير جديدة تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات اقتصاد المعرفة وتقوم على أساس كفاءاتها المحورية باعتبارها مصدر تميزها وارتقاءها، وقد أصبح شغلها الشاغل اليوم هو كيف يمكنها استقطاب الكفاءات التي تمنحها التميز.

وفي الجانب التطبيقي تم اختبار صحة ونفي الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى** والتي تنص على مستوى أن ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين متوسط يميل إلى الارتفاع.
- **الفرضية الرئيسية الثانية** والتي تنص على أن مستوى أداء الموارد البشرية لا يعكس تمامًا مستوى الكفاءات المحورية بسبب تحديات أخرى مثل التحفيز
- **الفرضية الرئيسية الثالثة** والتي تنص على أنه يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الكفاءات بأبعادها على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة** والتي تنص على أن قطاع التكوين والتعليم المهنيين يعتمد على تبني إدارة الكفاءات خيارًا استراتيجيًا لتحقيق النمو والاستمرارية في ظل اقتصاد المعرفة

ثانيا: النتائج المتوصل إليها

بعد استكمال البحث في موضوع دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها ما تتعلق بالجانب النظري والأخرى بالجانب التطبيقي جاءت على النحو الآتي:

إن في ظل اقتصاد المعرفة يعد الرأس المال الفكري والمورد البشري الأسس الأكثر أهمية على عكس الاقتصاد التقليدي الذي كان يركز على المخرجات الملموسة، في حين أن الكثير من المنظمات تسعى إلى الوصول للتميز بكل أنواعه وخاصة التميز في الأداء من أجل الحفاظ على الريادة في مجال أعمالها.

تعتبر إدارة الكفاءات كنهج جديد لإدارة الموارد البشرية عن طريق تحسين مشاركة المورد البشري من خلال اكتسابه وتنميته وتطوير كفاءاته، لخلق قيم مضافة تساهم في تميز المنظمات لتحقيق الريادة في ظل الاقتصاد المعرفة.

كما أن بناء قاعدة ذات مهارات تكون من خلال مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين لخلق أنظمة تكوينية والتعليمية ذات كفاءة وفعالية، من خلال الاستثمار في كفاءاتها البشرية، وعليه فإن عملية إدارة الكفاءات أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات قطاع التكوين والتعليم المهني.

كما أن الأداء المتميز يعتبر المحور الاساسي لهتمام جميع المؤسسات التكوينية والتعليمية في الوقت الحاضر، وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والتطور وأن هذا الأداء المؤسسي المتميز يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمؤسسة، ونجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها مرتبطة بتوفر أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة.

أما فيمايخص الجانب التطبيقي فتم التأكد من صحة الفرضيات ومناقشة نتائجها، حيث جاء مستوى ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين متوسط يميل إلى الارتفاع"، وأن هناك شبه اتفاق بين الأساتذة على أن ممارسة إدارة الكفاءات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين لا تزال في مستوى "متوسط" وتحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة فيما يخص جانبي التنمية والتقييم. وفي حين أن مستوى أداء الموارد البشرية يعكس تمامًا مستوى الكفاءات المحورية، حيث أن الأساتذة باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم يتفقون على أن "التعلم المستمر" هو الأساس في أدائهم المتميز وأن هناك شبه اتفاق على أن الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين في مستوى "عالى".وبترتيب متفاوت يعكس الأولويات المهنية للأساتذة.

ولتحديد علاقات الأثر بين إدارة الكفاءات والأداء المتميز قمنا أولا بتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباط فيما بين المتغيرات، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وقد خلصنا إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين إدارة الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات) والأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين إذ ظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية معاملات ارتباط معنوية موجبة. وأن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد إدارة الكفاءات (توظيف

الكفاءات، تنمية الكفاءات، وتقييم الكفاءات)، وأبعاد الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين. إذ أن هناك أثر ذودلالة إحصائية لإدارة الكفاءات بأبعادها على الأداء المتميز لأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا كان بعد (تقييم الكفاءات)، على عكس بعدي (توضيف الكفاءات، وتنمية الكفاءات) والتي لم يكن لها تأثير قوي.

كما انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة الكفاءات تعزى إلى متغير الجنس، العمر، الوظيفة المشغولة، وسنوات الخبرة، في حين لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة الكفاءات تعزى إلى لمتغير المستوى العلمي بين المستهدفون في الدراسة .

اما فيما يخص الفروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى الأداء المتميز فكان هناك فروقات تعزى إلى متغير العمر، المستوى العلمي، وسنوات الخبرة، في حين لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى الأداء المتميز تعزى إلى لمتغير الجنس، والوظيفة المشغولة بين المستهدفون في الدراسة .

كما اتضح لنا في الاخير على أنه يجب على المنظمات الاعتماد على التوجهات الإدارية المعاصرة كإدارة الكفاءات كخيارًا استراتيجيًا لتحقيق النمو والاستمرارية داخل المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

إنه وفي معرض خوضنا لهذه الدراسة واستنادًا إلى ما تم التوصل إليه من استنتاجات ونتائج سواءً على المستوى النظري أو التطبيقي بالأخص، والذي حاول إلى حد كبير توصيف مستوى إدارة الكفاءات في المعاهد الجهوية للهندسة البيداغوجية، فإنه يمكن الخروج بجملة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تكون مفتاحًا لانتقال هذه المؤسسات من حالة الجمود وعدم الفعالية إلى حالة التفوق والتميز:

- محاولة صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات إدارة الكفاءات وآليات تطبيقها وأهميتها بقطاع التكوين والتعليم المهنيين ودعم مشاريعها؛
- تكوين فريق عمل من مدراء ورؤساء مصالح وموظفين في دورات متخصصة من إدارة الكفاءات بهدف التوعية والتدريب على ممارسات نظم وبرامج إدارة الكفاءات وتكفلهم بجميع الاستشارات المتعلقة بها وتفعيل عملياتها؛
- تهيئة البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لاستيفاء متطلبات إدارة الكفاءات في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين خاصة الجانب التكنولوجي؛

- الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات، المؤتمرات والمحاضرات في مجال إدارة الكفاءات وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال وتسهيل مهمة مشاركة مؤسسات القطاع الأخرى فيها؛
- العمل على ربط مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة وتطويرها؛
- تخصيص قطاع التكوين والتعليم المهنيين ميزانية مناسبة لدعم التوجه نحو ممارسة إدارة الكفاءات؛
- الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات التكوينية المتقدمة عالميًا في تطبيق إدارة الكفاءات؛

رابعا: آفاق البحث

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المتمثلة في دراسة أثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، ومن خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية منها:

- واقع تطبيق إدارة الكفاءات في الجامعات الجزائرية ومراكز البحوث الخاصة بها؛
- متطلبات تطبيق إدارة الكفاءات في الجامعات لتحقيق التميز في البحث العلمي؛
- دراسة مقارنة بين تطبيقات إدارة الكفاءات في القطاع العام والخاص في الجزائر؛
- التحول الرقمي كمدخل لإدارة الكفاءات من أجل خلق التميز المؤسسي؛
- عرض تجارب دولية وعربية في ممارسة عمليات إدارة الكفاءات؛
- أثر إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال؛

قائمة المراجع

–ابراهيم اسماعيل الخلوف. (2006). **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**. عمان الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

–أحمد أبو بكر فاتن. (2001). ***نظم الادارة المفتوحة، ثورة الاعمال القادمة للقرن الواحد والعشرون***. مصر: اتراك للطباعة والنشر.

–احمد تي، حمزة بالي، و بن عمر الاخضر. (2021). **أثر تسيير الكفاءات علي الاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية**. *مجلة التنمية الاقتصادية، 06* (01)، 21-34.

–ادريس توابتي، و كمال حويش. (2022). **متطلبات توفير رأس مال بشري في ظل اقتصاد المعرفة**. *أبحاث اقتصاد معاصر، 05* (01)، 690-709.

–الجريدة الرسمية. (2006). *الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (العدد: 46)* .

–الجيلالي بن عبو، و ليلى بن ونيسة. (2020). **دور اقتصاد المعرفة في تحقيق جودة التعليم في الجزائر**. *مجلة التنظيم والعمل، المجلد: 09* (العدد: 01)، صفحات: 25-44.

–الرشيد مناصرية. (2012). **أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة**. *مجلة الباحث، المجلد: 11* (العدد:11)، 193-203.

–الطاهر غراز، و اسماء قرزيز. (2021). **تكنلوجيا المعلومات والاتصال وبناء اقتصاد المعرفة**. *مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، 14* (01)، 118-136.

–الهادي بن سديرة، و عادل بوجحان. (2021). **متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة**. *مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، 15* (02)، 295-312.

–إلياس حناش. (2018). ***واقع وآفاق التكامل االقتصادي العربي في ظل اقتصاد المعرفة***. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

–الياس قصابي. (2016). **تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية–** . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار .

–أماني صلاح محمود. (2020). **مؤشر اقتصاد المعرفة ودوره في قياس التنمية المستدامة في مصر**. *مجلة مصر المعاصرة، 1* (537).

–أمينة بورايب. (2015). **التقارب بين إدارة الكفاءات ومقاربة الموارد والكفاءات**. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

–أمينة مزازرة. (2014). **تنمية الموارد البشرية في ظل االقتصاد المبني على المعرفة**. كلية العلوم االقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

–انوار امين البرواري، و منتهى احمد حامد القاضي. (2022). **متطلبات واسس نجاح الاقتصاد المعرفي في بعض دول العالم**. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، 3* (7)، 109-123.

–ايمان أكساس. (2022). **تقويم سياسة التوظيف كآلية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية**. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: الجزائر 03.

–بسعدي مزهورة. (2023). **الاتصال التربوي في ميدان علوم و تقنيات الأنشطة البدنية والرياضية مقاربة نظامية شمولية لحالة االتصال التربوي**(اطروحة دكتوراه). معهد التربية البدنية والرياضية: جامعة الجزائر 03.

–بشرة قادير، و عقيل بن ساسي. (2023). **درجة تطبيق أساتذة التكوين المهني لاستراتيجيات ما وراء المعرفة دراسة ميدانية بمراكز ومعاهد التكوين المهني بمدينة ورقلة**. *مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد: 12* (العدد: 03)، 6-47.

–بلقاسم سلطانية. (1998). **سوسيولوجية التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر**. *مجلة العوم الانسانية* (العدد:10).

–بوأحمد يحي. (2010). **التكوين البيداغوجي لأساتذة مراكز التكوين المهني في الجزائر وعلاقته بالتفاعل الصفي**(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة الجزائر 02.

–توفيق عبدالرحمان. (2007). ***التدريب: مبادئ والاصول العلمية***. **القاهرة، مصر**: مركز الخبرات المهنية للإدارة السلسلة: موسوعة التدريب والتنمية البشرية.

–تيلم للونة. (2016). **فعاليةالذات و علاقتها بتنميةالكفاءة لدى متعلمي التكوين و التعليم المهنيين**(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 02.

–جمال داود سلمان. (2019). **اقتصاد المعرفة و التنمية**. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، 1* (8)، 53-74.

–جمال لطرش، و منيرة معزوزي. (2022). **أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الاداء المتميز للاستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية**. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 06* (01)، 91-106.

–حجيلة بن وراث. (2022). **متطلبات نظام المعلومات المحاسبية من منظور اقتصاد المعرفة**. *مجلة دفاتر اقتصادية، 13* (1)، 579-591.

–حسن رواية. (2005). ***مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية***. الاسكندرية: الدار الجامعية.

–حسنية محمد حسن الحبشي. (2009).، ***الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي***. مكتبة شادي للنشر.

–حسين بركاتي. (2015). **إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد**.. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

–حمدي أبو قاسم. (2013). **التنمية الاستراتيجية لكفاءات المورد البشري في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة**. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التّجارية وعلوم السيير: جامعة الجزائر 03.

–حميدة جرو. (2018). **سياسة قطاع التكوين المهني بالجزائري في ربط مخرجاته بعالم الشغل**. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية* (العدد: 35)، 47-62.

–خالد بسندي. (2009). **مصطلح الكفاءة وتداخل المفهوم في اللسانيات التطبيقية**. *المجلة الاردنية في اللغة العربية وآدابها، المجلد: 05* (العدد: 01).

–خالد فتوح. (2022). **وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي**. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 13* (01)، 37-54.

–خليل حسن الشماع. (2004). ***مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال*** (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

–رباب زارع، و احمد تفيق بورحلي. (2019). **دور ادارة الكفاءات البشرية في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي**. *مجلة البشائر الاقتصادية، 05* (02)، 381-404.

–رجاء محمود أبو علام. (2013). **مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط**.

–رحاب محمود عبد العظيم. (2022). **أثر تعليم إلبتكار على اقتصاد المعرفه**. ***مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية***، 661-680.

–رضا حيرش. (2008). **علاقة الآداء البيداغوجي بالتكفل البيداغوجي**(رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة الجزائر 03.

–رعد حسن الصرن. (2004). ***نظريات الادارة والاعمال***. سوريا: دار الرضا.

–رقية بوطويل، و علي عبد الله. (2015). **التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية**. *المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد: 03* (العدد: 05)، ص 9-33.

–زيان موسى مسعود. (2021). **اثر السلوك الابداعيفي تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة**. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 527-544.

–سالم سليمان دريوش. (2022). **اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية** . *المجلةالعربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 14* (العدد: 04)، صفحات: 280-295.

–سامي منصور بودبوس، و راشد بن عبد الله الابوي. (2019). ***ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة***. الاردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

–سرمد محمود حميد العكيدي، و أسماء عبد الرحيم خضر الخياط. (2022). **ادارة الكفاءات لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل وعالقتها بصنع القرار الاستراتيجي لديهم من وجهة نظر المدرسين**. *مجلة اشراقات تنموية* (العدد: 33)، 191-230.

–سعاد ميدون. (2014). **دور القيادة الادارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال**. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدية: جامعة يحي فارس.

–سعود جايد مشكور، علي عبد الرزاق لفته، و مؤيد اكرم ارسلان. (2021). **دور ادارة المعرفة في تقييم اداء العاملين للمنظمات الانتاجية الانشائية**. *مجلة الوارث، المجلد: 03* (عدد خاص)، 314-326.

–سمية ولد شرشالي. (2017). **دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية**. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدية: جامعة المدية.

–سميرة عبد الصمد. (2020). **الاستثمار في الراس المال البشري كاساس للاداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة**. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد:03* (العدد: 02)، صفحات: 40-53.

–سهيلة محمد عباس. (2003). ***إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي***. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.

–سيد محمد جاد الرب. (2013). ***إدارة التميز والابداع التنافسي***. مصر: مطابع الدار الهندسية.

–شكيب بشماني. (2014). **دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة**. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، *36* (05)، 91.

–صالح بوديب. (2019). **واقع تطبيق استراتيجية المقاربة بالكفاءات بمؤسسات التكوين المهني من وجهة نظر أساتذة التكوين المهني**. كلية علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري .

–صالح صالحي، و امال شوثري. (2013). **التكوين المهني بين خصوصية العرض ومنطق الطلب**. *مجلة بحوث اقتصادية عربية، المجلد: 22* (العدد المزدوج: 61-62).

–صبحي جبر العتيبي. (2005). ***تطور الفكر والاساليب في الادارة*** (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

–صبرينة البركاني. (2015). **دور إدارة الكفاءات في تنمية المورد البشري**. ام بواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة العربي بن مهيدي .

–صبرينة بركاني. (2015). **دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية**. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، ام بواقي : جامعة العربي بن مهيدي.

–صليحة شامي. (2020). **تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال**. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة أمحمد بوقرة .

–عادل آتشي. (2012). **استراتيجية التعلم وعلاقتها بالكفاءات المهنية لدى متربص التكوين المهني بالجزائر**. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 02.

–عامر بدرينة. (2021). **أنماط الادارة المدرسية وأثرها على الأداء البيداغوجي للمعلمين في ظل الاصلاح التربوي الجديد** (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة البليدة 02.

–عائشة الهادي، و عطية احمد. (2020). **اقتصاد المعرفة وتأثيره في تغير البنية الاقتصادية في ليبيا**. *كتاب المؤتمر الدولي الاول لمستجدات التنمية المستدامة*، 572-584.

–عبد الرحمن محمود أبوعفيفة. (2019). ***إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الاداري***. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية: جامعة الازهر.

–عبد السلام أبو قحف. (2002). ***أساسيات التنظيم والادارة***. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية .

–عبد القادر قادري. (2020). **المقاربةالنظاميةكمدخل حديث لدراسة وتحليل المؤسسة**. *مجلةالدراسات الاقتصاديةالمعاصر، المجلد:05* (العدد:01)، 82-95.

–عبد المالك بلوافي، و عبد اللطيف بن زيدي. (2021). **قياس اثر مؤشرات اقتصاد المعرفة على النمو الاقتصادي في الجزائر**. *مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، 05* (01)، 161-180.

–عبد الملك مزهودة. (2001). **الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**. *مجلة العلوم الانسانية* (العدد:01).

–عبيد محمود الزوبعي، و عماد حازم الجنابي. (2003). ***تطوير مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني***. (الطبعة الاولى، المحرر) ليبيا: دار الكتاب الوطنية.

–عز الدين العمرية. (2003). **التكوين المتواصل لاساتذة قطاع التكوين المهني** (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

–عز الدين بشقة، و ابراهيم بوزيد. (2017). **التوظيف والانتقاء المهني في الجزائر: كشف ام قياس**. *المجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد:02* (العدد:01)، الصفحات 8-17.

–عقيلة أقنيني.(2019). ***أثر رأس المال الفكري على خلق القيمة في ظل اقتصاد المعرفة***.الجزائر جامعة الجزائر 03

–علاء الدين طه. (2022). **واقع تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعة التقنية الجنوبية**. *مجلة الدراسات المستدامة، 4* (4)، 2031-2088.

–علي الطاوس. (2019). **بيئة العمل واشكالية الأداء المتميز**. البليدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة البليدة 02.

–علي عبد القادر هويدا. (2012). ***نظم المعلومات الإدارية(النظرية والتطبيق)***. عمان، الاردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

–عمار دريوش ؛ سفيان كوديك. (2022). **دور إدارة الكفاءات في تنمية أفراد المؤسسة**. *مجلة الابتكار والتسويق، 09* (01)، 223-238.

–عمر وصفي عقيلي. (2005). ***إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)*** (الإصدار الطبعة الاولى). عمان : دار وائل.

–عيسى دشيشة. (2014). **أهمية االستقصاء في بحوث التسوّق ومستوى استخدامه في المؤسسات الاقتصادية** (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

–فاروق عبده فليه، و السيد محمد عبد المجيد. (2005). ***السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*** (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

–فاروق مداس. (2002). ***التنظيم وعلاقات العمل***. الجزائر: دار مدني.

–فاطمة الزهراء مهديد. (2010). **الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية**. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة المسيلة.

–فاطمة عبد الله محمد عطية. (2021). **أثر الاقتصاد المعرفى فى تحسين كفاءة الاداء لراس المال البشري**. *مجلة الدراسات، المجلد:22* (العدد:2)، 35-68.

–فريد صغور، و خليل دعاس. (2022). **دور التعليم العالي ضمن اقتصاد المعرفة وفق مؤشر المعرفة** العالمي. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 09* (01)، 396-410.

–فضيلة أعمر. (2015). **استراتيجية التكوين المهني في تثمينها للمورد البشري ودفعها للمسر التنموي**. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.

–كاتبة خالف. (2019-2020). **إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز**. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بليدة: جامعة البليدة 2 لونيسي علي.

–كريم عاقب، منير بلالي، و شفيقة لراس. (2024). **واقع ممارسة إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة دراسة استطلاعية بمعهد التكوين المهني بولاية المدية**. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد:10* (رقم:01)، الصفحات 181-198.

–كلثوم مسعودي. (2018). **التكوين والادماج المهني في الجزائر**. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

–كمال تيمزار. (2021). **دور إدارة الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر في ظل التحديات البيئة التنظيمية** . *(42-43)* . باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر: جامعة باتنة الحاج لخضر.

–لمين علوطي. (2008). **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة** (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

–ليلى بن ونيسة. (2016). **اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر**. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، معسكر: جامعة مصطفى اسطنبولي .

–محمد اكرم حبار، و الطيب لحيلح. (2021). **أفاق تطبيق إدارة الأداء في الإداراة العمومية الجزائرية**. *مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، 14* (1)، 425-437.

–محمد جمال برعي. (1980). ***فن التدريب الحديث في مجالات التنمية***. مصر: مكتبة القاهرة الحديثة.

–محمد حسن بدران. (2020). **دور الاقتصاد المعرفي والرقمي في الناتج المحلي الاجمالي**. *مجلة البحوث الادارية، المجلد:38* (العدد: 04)، صفحات:01-33.

–محمد خالد أبو عزام. (2020). ***إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي***. عمان، الاردن: دار زهدي للنشر والتوزيع.

–محمد سعيد الجوال. (2015). **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية** (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

–محمد صالح. (2004). ***إدارة الموارد البشرية : عرض وتحليل***. عمان، الاردن، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل.

–محمد عبد الفتاح بالهامل. (2021). **إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء**. *مجلة دراسات وابحاث، 13* (4)، 713-728.

–محمد فؤاد دحماني. (2023). **معوقات ممارسة النشاط البدني الرياضي التربوي على مستوى مراكز التكوين المهني والتمهين**. معهد علوم النشاطات البدنية والتربوية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

–محمد كامل عويضة. (1996). ***علم النفس الصناعي***. (الطبعة الأولى، المحرر) بيروت: دار الكتب العلمية.

–مراد سعداوي. (2021). **متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة في الجزائر**. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 04* (01)، 108-126.

–مصدق سحمون، و وليد عبد الرحمان ضامر. (2024). **التكوين بين الادمـاج المهنـي و الامـاج االجتماعـي**. *مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد: 18* (العدد: 01)، 441-454.

–مصطفى سحنوني، و لطفي دنبري. (2022). **إستراتجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز**. *مجلة آفاق علمية، المجلد: 14* (العدد: 02)، 792-809.

–مصطفى محمود أبوبكر. (2006). ***الموارد البشرية– مدخل لتحقيق الميزة التنافسية***. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

–منتهى احمد حامد القاضلي، و اتمار امين البرواري. (2022). **متطلبات وأسس نجاح الاقتصاد المعرفي**. *مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد:03* (العدد:02)، 109-123.

–*مهام الادارة المركزية*. (2019). تاريخ الاسترداد 15 06, 2024، **من وزارة التكوين والتعليم المهنيين:** https::www.mfep.gov.dz/%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b2%d8%a7%d8%b1%d8%a9/%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%b1%d9%83%d8%b2%d9%8a%d8%a9/%d9%85%d9%87%d8%a7%d9%85-%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%b1%d9%

–موريس أنجرس. (2006). ***منهجية البحث في العلوم الإنسانية***، *تدريبات علمية*. (بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، و سعيد سبعون، المترجمون) الجزائر العاصمة، الجزائر: دار القصبة للنسر والتوزيع.

–*مؤسسات الدعم*. (2022). تاريخ الاسترداد 12 08, 2024، **من وزارة التكوين والتعليم المهنيين:** https::www.mfep.gov.dz/%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b2%d8%a7%d8%b1%d8%a9/%d8%a7%d9%84%d9%87%d9%8a%d8%a7%d9%83%d9%84-%d8%a7%d9%84%d9%84%d8%a7%d9%85%d8%b1%d9%83%d8%b2%d9%8a%d8%a9/%d9%85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d8%a7%d8%aa-#/%d8%a7%d9%84%d8%af%d8%b9%d9%85

–*مؤسسات القطاع*. (2022). تاريخ الاسترداد 10 08, 2024، **من وزارة التكوين والتعليم المهنيين:** https::www.mfep.gov.dz/%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b2%d8%a7%d8%b1%d8%a9/%d8%a3%d9%86%d9%88%d8%a7%d8%b9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d8%a7%d8%aa-2/%d8%aa%d9%81%d8%a7%d8%b5%d9%8a%d9%84-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%b9%d8%a7%d9%87%d8%af-%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b7%d

–موسى زروقي. (2020). **أثر ادارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية**. *مجلة مجاميع المعرفة*، *06* (02)، 481-496.

–مؤيد اكرم أرسلان، علي عبد الرزاق لفته، و مسعود جايد. (2021). **دور إدارة المعرفة في تقييم أداء العاملين للمنظمات الإنتاجية الإنشائية** . *مجلة وارث العلمية*، *03* (01)، 314-326.

–نريمان حيواني. (2020). **التوافق بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف**. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة الجزائر 03.

–نزيهة رنان، و شافية جاب الله. (2020). **التكوين المهني وتلبية الاحتياجات الوظيفية لسوق العمل في الجزائر**. *مجلة ابحاث اقتصادية وادارية*، *المجلد: 14* (العدد: 02)، 381-400.

–نسيمة لعمراني. (2019). **نحو بناء نموذج لادارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي**. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس.

–نصر الدين بوريش. (2014). **تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المنظمة الصناعية مع تحولات المحيط** (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

–نصر الدين بوزيان. (2023). **الخلفية النظرية في البحوث العلمية: مبررات الترك وجدوى الاستخدام**. *مجلة الرسالة للدراسات العلمية، المجلد:07* (العدد:01)، 167-179.

–نصيرة بلخضر. (2017). ***الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة***. الشلف الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي شلف.

–نصيرة عنبر. (2012). **استراتيجيات التعلم وعلاقتها بالكفاءات المهنية في وضعيات التكوين المهني**. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 02.

–نعيمة سعداوي. (2015). **تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة عليها** (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

–نعيمة يحياوي، و سيهام شوشان. (2015). **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الاداء لمتميز**. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية –دراسات اقتصادية–، 31* (01)، 312-329.

–نوال شنافي. (2021). **أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة**. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد:04* (رقم: 01).

–نورة عبد الله حزام الشعراني. (2018). **دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي**. قسم ادارة واشراف تربوي، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك خالد.

–هبة خالد نعيم عزالدين. (2017). ***أثر عمميات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز***. غزة، كلية الاقتصاد العلوم الادارية: جامعة الازهر.

–هجيرة غانم. (2018). **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية**. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة –محمد بوضياف .

–*هياكل الهندسة البيداغوجية*. (2022). تاريخ الاسترداد 11 08, 2024، **من وزارة التكوين والتعليم المهنيين**: https::www.mfep.gov.dz/%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b2%d8%a7%d8%b1%d8%a9/%d9%87%d9%8a%d8%a7%d9%83%d9%84-/%d8%a7%d9%84%d9%87%d9%86%d8%af%d8%b3%d8%a9

–وداد شعيب. (2021). **دور إدارة كفاءات المورد البشرية في تعزيز الارتباط الوظيفي**. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الاغواط: جامعة عمار ثلجي.

–وزارة التكوين والتعليم المهنيين حصيلة نشاطات القطاع. (2012). الجزائر: **وزارة التكوين والتعليم المهنيين**.

–وهيبة خثيري. (2020). **إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة متطلبات التطبيق وسبل النجاح**. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدية: جامعة يحي فارس.

–وهيبة مقدود. (2016). **أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة**. كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بومرداس : جامعة أمحمد بوقرة .

– Abid, N. (2022). **Transformation digitale et performance des entreprises.** *Journal Revue Organisation et Travail , 10* (04), 212-228.

– Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., Salama, A. A., Alferjany, A. A., & Abu Amuna, Y. M. (2018). **The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control Objectives.** *International Journal of Engineering and Information Systems , Vol: 2* (Issue: 1).

– Amari Cherif, A. (2008). **Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie**. Lyon, Sciences économiques et de gestion, france: Université Jean Moulin Lyon 3.

– Annie, C. L., Deleplace, M. T., Le Flécher, C. M., Meimon, J., & Trosa, S. (2008, mars 31). **Étude préparatoire. La performance des fonctions** « ressources humaines ». le département Recherche, Études: Veille IGPDE.

– APEC. (2000). *Asia – **Pacific Economic Cooperation***. Retrieved 02 12, 2023, from www.apec.org: www.apec.org/ Meeting- papers /leaders- declaration / 2000-aclm- aspx

– Ashal, R. A. (2020). **Pengaruh Work From Home terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan**. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum , 14* (02), 223-242.

– Aurélien, R., Roussat, C., & Vega, D. (2016). V. **JAY WRIGHT FORRESTER. UNE PREMIÈRE ESQUISSE DU SUPPLY.** *Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain* , 79-93.

– Baassiry, H. (2021**). Le management des compétences dans les petites et moyennes entreprises innovantes**. sciences de gestion, Côte d'Azur: Université Côte d'Azur.

– Barkatoolah, A. (2000). ***Valider les acquis et les compétences en entreprise***. paris: INSEP Consulting éditions.

– Belanger, L. (1979). ***Gestion des ressources humaines- approche systémique*** (éd. 2eme édition). Québec, Canada: édition Gatan Morrin.

– Bergon, B. (2015). **Système RH du sous-traitant et performance de l'échange dans lesecteur aéronautique et spatial** : le rôle de la qualité de la relation (Thèse de doctorat). École doctorale de Sciences de Gestion, TOULOUSE: université de TOULOUSE.

– Biolik Stich, B. M. (2019**). Compétence Management In Public Administration**. *Zeszyty Naukowe Wyzszej Szkoty Humanitas Zarsadzanie , vol:12* (N:01).

– Bruno, H. r., Claudia, C. B., & Graziella, M. C. (2021). **Compétence Management Models In Leading brazilian Organisation**s. *Santa Maria , المجلد14* (العدد:03).

– Carignan, N. (2021). **Quel avenir pour les compétences.** *Revue des sciences de l'éducation , vol: 27* (n° 02).

– Chelle, Y. (2018). **De la dynamique des systèmes au pilotage opérationnel de l'imprévisible :** l'apport de la cybernétique. *ISTE Ltd* , 1-22.

– Danvila del Valle, I., Sastre Castillo, M. Á., & Tovar, E. (2013). **The importance of professional competencies in the development of emotional intelligence**. *Revista Internacional de Organizaciones* (nº 10).

– Diemer, A., Khushik, F., & Ndiaye, A. (2017). **De l'Education au Développement Durable (EDD) aux Objectifs du Développement Durable (ODD), de nouvelles prescriptions pour les pays du Sud** ? *Revue Francophone du Développement Durable* (num:05), 18-111.

– Dietrich, A., Gilbert, P., & Pigeyre, F. (2010). ***Management des compétences enjeux modèles et perspective**s* (éd. 3 emm Edition). Paris: Dunod.

– Durand, T. (2006). **L'alchimie de la compétence**. *Revue française de gestion , Vol:01* (N:160).

– EL Hammioui, L. (2020). **La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise**. *Revue Internationale des Sciences de Gestion , vol:03* (n:01), 1-15.

– Fondation européenne, p. l. (2001). **pratique et dispositifs de formation des formateurs en Algérie.** *Région Méditerranée* . Turin.

– Gilbert, P. (2005, 08 23-26). **La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines**. *Management et gestion des ressources humaines : stratégies,acteurs et pratiques* . (L. a. DGESCO., Éd.) paris, france: Les actes du séminaire national Cité internationale universitaire.

– Gouri, H., & Kermas, M. (2022). **The Role of Knowledge Management in Improving Individual.** *Al Bashaer Economic Journal , 08* (02), 903-920.

– Juignet, P. (2015). **Karl Popper et les critères de la scientificité**. *Philosophie, science et société* .

– Le Boterf, G. (2015). ***Construire les compétences individuelles et collectives*** (7e édition ed.). éditions Eyrolles.

– Le Boulaire, M. (2008). **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise.** CERAG et Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble: Université Pierre Mendès France.

– Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise** : Quel est le rôle de la fonction RH. france.

– Loufrani-Fedida, S. (2008**). Management des compétences et organisation par projets**. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion , vol:03* (n:231-232), 73-83.

– Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). **Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0**: a structured literature review. *VOL: 20* (N:2), 320–338.

– Manger, M. (1985). ***la construction des objectifs innovation dans la formation des enseignants mediaformation***. paris, france: collectif.

– McLagan, A., & Patricia, L. (1999). **As The HRD World Churns**. *Training & Development , vol:35* (n:12), 20.

– Meignant, A. (2014). ***Manager la formation*** (éd. 9eme édition). France: éditions Liaisons.

– Mezgár, I. (2006). **Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations**. United States of America:‹Idea Group Publishing.

– Mialaret, G. (1978). **La formation des enseignants**. *Revue française de pédagogie* (Num:43), 95-97.

– Mucchielli, A. (1995). **La notion de paradigme**. Dans *Psychologie de la communication* (pp. 11-14). .Paris: Universitaires de France.

– OECD. (1996). ***The Knowledge- based Economy***. OECD Documents.

– Oxford. (1995). ***Advanced learner's dictionary.*** (5, Éd.) London, London: Oxford.

– Peter, M. (2002). **Education policy Research And The Global Knowledge Economy**. *jornal Educational Philosophy And Theory , 1* (24), 91.

– Rédha Younes Bouacida .(2019) .**Le rôle des TIC dans le développement** .*El hakika Journal*.267-243 ،

– Rosney, J. d. (1975). ***vers une vision globale***,. (é. édition du seuil, Éd.) macroscope.

– Tarek Hassanain, I., Abdelati, A. A., Azab, A., Barakat, A., & Nageeb, A. (2016). ***Accounting Information Systems.*** cairo: cairo universit.

– Thuillier, G. (1977**). *La promotion sociale***. france: Presses Universitaires De France.

– UNDP. (2003). ***Millennium Development,*** *Goals: A compact among, nations to end human poverty*. New york: Oxford University.

– valérie, m. (2007). ***Evaluer et rémunérer les compétence.*** (é. d'organisations, Éd.) paris, France.

– Weinstein, O., & Azoulay, N. (2000**). Les compétences de la firme.** *Revue d'économie industrielle , vol:93* (N:4).

– Willett, G. (1996). **Paradigme, théorie, modèle, schéma** : qu'est-ce. *Communication et organisation* .

– Xavier, R. (2010). ***L'école et l'évaluation.*** (2. Édition, Éd.) Bruxelles, Belgique: Deboeck Université.

– Zahi-boussena, C. (2005). **Du transfert a la maitrise technologique:** les conditions psychologiques de developpement des compétences dans les situations de formation professionnelle. Alger : Université d'Alger 3.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01)

نموذج للإحاطة بالفجوة العلمية للدراسة

الفكرة أو الهدف	دور ادارة الكفاءات في تنمية الأداء المتميز	ابعاد واسباب ممارسة ادارة الكفاءات	الدور الفاعل لأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة	التعرف على المعوقات التي تعيق تطور الكفاءات	علاقة ادارة الكفاءات والهيئات الادارية	قطاع النشاط	المنهج المستخدم	مدى توازنه مع بيئة موضوع الدراسة	السبق العلمي للدراسة والجهات الفاعلة
1		X			X		X		X
2	X		X						
3	X	X					X		
4	X						X		
5		X							
6		X		X			X		
7					X			X	
8					X	X			X

نقاط تقاطع الدراسات السابقة

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
خلفاوي حكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة-
بولصنام محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس –المدية-
وراد حسين	استاذ محاضر –أ-	جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة-
مرزوق فاتح	استاذ محاضر –ب-	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-
العيداني حبيبة	استاذة محاضرة –أ-	جامعة يحي فارس –المدية-
عمام ريم	استاذة محاضرة –ب-	جامعة يحي فارس –المدية-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa

الملحق رقم (03)

استبيان

إخوتي موظفي وأساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية تحت عنوان " **أثر إدارة الكفاءات على الأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة (قطاع التكوين والتعليم المهنيين أنموذجا)**"، ويهدف من خلاله إلى استقصاء أراء الموظفي والأساتذة حول هذا الموضوع. ومن أجل هذا الرجاء منكم التكرم بقراءة الاستبيان جيدا، وملء جميع فقراته،

وتجدر الإشارة أن الإجابات سوف **تستخدم لإغراض البحث العلمي، وستعالج بسرية تامة.**

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر مسبقا على مساعدتكم وتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم لملئ الاستبيان ونتمنى لكم النجاح.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

1- الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2- العمر:

- اقل من 30 سنة ☐ - من 30 إلى 40 سنة ☐
- من 41 إلى 50 سنة ☐ - 51 سنة فأكثر ☐

3- المستوى العلمي:

- ثانوي فأقل ☐ - دبلوم ☐ - ليسانس ☐ - ماستر ☐ - دراسات عليا ☐

4- الوظيفة المشغولة:

- إداري ☐ - أستاذ ☐ - مناصب عليا ☐

5- سنوات الخبرة:

- من 05 إلى 10 سنوات ☐ - من 11 إلى 15 سنة ☐

- من 16 إلى 20 سنة ☐ - 21 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بأبعاد الدراسة

المحور الثاني: أبعاد إدارة الكفاءات

ضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا
	البعد الأول: بعد توظيف الكفاءات.					
01	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر الكفاءة في الفرد					
02	تراعي المؤسسة في عملية التوظيف توفر عنصر المؤهل العلمي الذي يتوافق ومتطلبات الوظيفة.					
03	تعتمد المؤسسة على الترقية والنقل الداخلي كوسيلة أساسية لتوظيف الكفاءات.					
04	تهتم المؤسسة في عملية التوظيف على إنشاء مجتمع معرفي لمواكبة التطورات الحالية.					
05	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي الكفاءات.					
06	تقوم المؤسسة بإعلان الوظائف المراد شغلها بوضوح عبر وسائل الإعلام لجذب الكفاءات.					
07	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية على أساس الكفاءة.					
08	تمتلك المؤسسة أفراد ذات كفاءة عالية تتماشى مع الأنشطة المعرفية.					

	البعد الثاني: بعد تنمية الكفاءات.					
01	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتنمية وتطوير كفاءات المورد البشري					
02	تخصص المؤسسة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها.					
03	تهدف المؤسسة من خلال عملية تكوين وتطوير الموظفين إلى زيادة مستوى المعارف لدى الأفراد لمواكبة اقتصاد المعرفة					
04	يعتبر التكوين الأولي قبل الالتحاق الرسمي بالوظيفة ضروري لبروز كفاءات الأفراد.					
05	تنظم المؤسسة دورات تكوينية دورية لغرض زيادة المعارف المهنية والعلمية.					
06	توفر المؤسسة متطلبات عملية التكوين بشكل كاف.					
07	تركز المؤسسة على اكتساب مهارات التعامل والتفاعل في برامجها التدريبية.					
08	تستخدم المؤسسة أدوات حديثة كاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية وتطوير المورد البشري.					
09	تعتمد المؤسسة خطط تطوير أداء العاملين لمواكبة التحول نحو اقتصاد المعرفة.					
10	توفر المؤسسة تكوين إلى خارج الوطن والذي يتناسب مع كفاءات الأفراد.					
	البعد الثالث: بعد تقييم الكفاءات.					
01	تهدف عملية التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة.					
02	تساهم عملية التقييم كفاءات الأفراد في عملية التخطيط.					
03	تحرص المؤسسة على مراجعة وتقييم أداء الكفاءات البشرية بشكل مستمر.					

04	تشجع المؤسسة على توليد الكفاءات من خلال نظام التقييم الذاتي لكفاءاتها.					
05	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل فعال يساعد على تقييم أدائها.					
06	معايير التقييم المستخدمة بالمؤسسة مناسبة للحكم على كفاءة الأفراد.					
07	تهتم المؤسسة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.					
08	تسمح المؤسسة لكفاءاتها بالإطلاع ومناقشة نتائج تقييمهم.					

المحور الثالث: أبعاد الأداء المتميز

ضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا
	البعد الأول: بعد الأداء والانجاز.					
01	يقدم الأستاذ أداء كبيرا يفوق حجم الأداء المطلوب (المتوقع).					
02	تتصف جهود الأستاذ وإنجازاته بالمثابرة والاستمرارية.					
03	على الرغم من تعقيد وصعوبة المهام التي يكلف بها الأستاذ إلا أنه يمتلك ويطبق مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة.					
04	يمثل الأستاذ قدوة حسنة لزملائه في مجال البذل والإنجاز.					
05	ينجز الأستاذ ما يكلف به من مهام في وقت جد قصير.					
06	أداء الأستاذ يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص.					

البعد الثاني: المبادرة التعاون والمشاركة.						
01	لمبادرات الأستاذ واقتراحاته تأثيرات واضحة على تطوير الأداء.					
02	يقيم الأستاذ علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى بالاحترام والتقدير.					
03	يحرص الأستاذ على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية.					
04	يتابع الأستاذ بحرص مدى تطبيق ما يقدمه من مبادرات.					
05	يشارك الأستاذ زملائه في أداء مهامهم وكذا تكوينهم.					
06	يبادر الأستاذ إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة عند الحاجة.					
البعد الثالث: بعد التعلم المستمر.						
01	يسأل الأستاذ ويستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله.					
02	يحرص الأستاذ في الإطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت.					
03	الأستاذ مستعد لإنجاز مهام مهنية/ميدانية لاكتساب المعارف.					
04	يطور الأستاذ معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي.					
05	يقبل الأستاذ المشاركة في فرق العمل والاجتماعات الغير الرسمية والورشات التكوينية.					
06	الأستاذ قادر على الاتصال والتواصل الإيجابي والفعال لنشر المعرفة.					
البعد الرابع: بعد الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية.						
01	الأستاذ ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها ولكنه يطبقها بمرونة ودون جمود.					

02	يتحمل الأستاذ المسؤولية ويتجنب إلقاء اللوم على الآخرين.					
03	يقدم التزاماته الوظيفية على أي منافع أو التزامات شخصية.					
04	يمكن الاعتماد على الأستاذ في أداء مهامه بشكل دائم.					
05	الأستاذ قادر على التصرف في الحالات غير العادية.					
06	يحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.					
البعد الخامس: بعد الإبداع والابتكار.						
01	يتصف الأساتذة بالتفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل.					
02	يقدم الأساتذة أفكار وتصورات غير مسبوقة.					
03	يمثل الأستاذ قدوة يحتذي بها في تقديم أفكار مبدعة.					
04	يقدم الأستاذ اقتراحات عملية تتسم بالإبداع وقابلية التطبيق.					
05	يتميز الأساتذة بالمثابر على تقديم مشاريع إبداعية.					
06	يستخدم الأستاذ اساليب وأدوات حديثة عند تنفيذ مهامه.					

الملحق رقم (04)

أهم النتائج المستخرجة من برنامج (SPSS)

1 -نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الكفاءات إدارة محور	,054	420	,053	,991	420	,085
المتميز الأداء محور	,066	420	,061	,972	420	,094
ككل المحاور	,062	420	,055	,988	420	,089

a. Correction de signification de Lilliefors

2 – اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وأبعاد محور إدارة الكفاءات:

–

Corrélations

		الكفاءات توظيف بعد	الكفاءات تنمية بعد	الكفاءات تقييم بعد	الكفاءات إدارة محور
الكفاءات توظيف بعد	Corrélation de Pearson	1	,639**	,617**	,838**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	420	420	420	420
الكفاءات تنمية بعد	Corrélation de Pearson	,639**	1	,698**	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	420	420	420	420
الكفاءات تقييم بعد	Corrélation de Pearson	,617**	,698**	1	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	420	420	420	420
الكفاءات إدارة محور	Corrélation de Pearson	,838**	,886**	,901**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	420	420	420	420

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

Corrélations

		الأداء بعد والانجاز	المبادرة_بعد التعاون والمشاركة	التعلم بعد المستمر	الالتزام بعد وتحمل المسؤولية	الابداع بعد والابتكار	الأداء محور المتميز	
الأداء بعد والانجاز	Corrélation de Pearson	1	,660**	,629**	,665**	,603**	,828**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	420	420	420	420	420	420	
المبادرة_بعد التعاون والمشاركة	Corrélation de Pearson	,660**	1	,696**	,586**	,620**	,833**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	

	N	420	420	420	420	420	420
التعلم بعد المستمر	Corrélation de Pearson	,629**	,696**	1	,717**	,710**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	420	420	420	420	420	420
الالتزام بعد وتحمل المسؤولية	Corrélation de Pearson	,665**	,586**	,717**	1	,689**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	420	420	420	420	420	420
الابداع بعد والابتكار	Corrélation de Pearson	,603**	,620**	,710**	,689**	1	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	420	420	420	420	420	420
الأداء محور المتميز	Corrélation de Pearson	,828**	,833**	,880**	,857**	,861**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	420	420	420	420	420	420

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

Corrélations

		الكفاءات إدارة محور	المتميز الأداء محور	ككل المحاور
الكفاءات إدارة محور	Corrélation de Pearson	1	,354**	,845**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	420	420	420
المتميز الأداء محور	Corrélation de Pearson	,354**	1	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	420	420	420
ككل المحاور	Corrélation de Pearson	,845**	,799**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	420	420	420

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

3 – اختبار معامل الثبات لمحاور الاستبيان:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	26

4 – توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	195	46,4	46,4	46,4
	انثى	225	53,6	53,6	100,0
	Total	420	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل	8	1,9	1,9	1,9
	سنة 40 إلى 30 من	114	27,1	27,1	29,0
	سنة 50 إلى 41 من	213	50,7	50,7	79,8
	فأكثر سنة 51	85	20,2	20,2	100,0
	Total	420	100,0	100,0	

العلمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	20	4,8	4,8	4,8
	دبلوم	138	32,9	32,9	37,6
	ليسانس	165	39,3	39,3	76,9
	ماستر	82	19,5	19,5	96,4
	عليا دراسات	15	3,6	3,6	100,0
	Total	420	100,0	100,0	

المشغولة الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	58	13,8	13,8	13,8
	أستاذ	299	71,2	71,2	85,0
	عليا مناصب	63	15,0	15,0	100,0
	Total	420	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10 إلى 5 من	71	16,9	16,9	16,9
	سنة 15 إلى 11 من	136	32,4	32,4	49,3
	سنة 20 إلى 16 من	116	27,6	27,6	76,9
	فأكثر سنة 21	97	23,1	23,1	100,0
	Total	420	100,0	100,0	

5 - التحليل الوصفي لمحور إدارة الكفاءات

-

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر التوظيف عملية في المؤسسة تراعي الفرد في الكفاءة عنصر	420	1,00	5,00	3,4429	,96925
توفر التوظيف عملية في المؤسسة تراعي يتوافق الذي العلمي المؤهل عنصر الوظيفة ومتطلبات.	420	1,00	5,00	4,0952	,91941
والنقل الترقية على المؤسسة تعتمد لتوظيف أساسية كوسيلة الداخلي الكفاءات.	420	1,00	5,00	3,4095	1,04500
على التوظيف عملية في المؤسسة تهتم التطورات لمواكبة معرفي مجتمع إنشاء الحالية.	420	1,00	5,00	3,1881	1,07048
خاصة ميزانية المؤسسة تخصص الكفاءات ذوي لاستقطاب.	420	1,00	5,00	2,3452	1,17749
المراد الوظائف بإعلان المؤسسة تقوم لجذب الإعلام وسائل عبر بوضوح شغلها الكفاءات.	420	1,00	5,00	3,7500	1,15685
على للترقية جديدة فرص المؤسسة توفر الكفاءة أساس.	420	1,00	5,00	3,2262	1,10705
عالية كفاءة ذات أفراد المؤسسة تمتلك المعرفية الأنشطة مع تتماشى.	420	2,00	5,00	3,7762	,80713
الكفاءات توظيف بعد	420	1,25	5,00	3,4042	,68354
N valide (liste)	420				

-

-

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لتنمية كبيرة أهمية المؤسسة تعطي البشري المورد كفاءات وتطوير	420	1,00	5,00	3,5119	1,06914
تكوين أجل من ميزانية المؤسسة تخصص كفاءاتها.	420	1,00	5,00	2,9310	1,26924
تكوين عملية خلال من المؤسسة تهدف مستوى زيادة إلى الموظفين وتطوير اقتصاد لمواكبة الأفراد لدى المعارف المعرفة	420	1,00	5,00	3,5667	,99057
الالتحاق قبل الأولي التكوين يعتبر لبروز ضروري بالوظيفة الرسمي الأفراد كفاءات.	420	1,00	5,00	4,2429	,91817
دورية تكوينية دورات المؤسسة تنظم والعلمية المهنية المعارف زيادة لغرض.	420	1,00	5,00	3,5905	1,10926
التكوين عملية متطلبات المؤسسة توفر كاف بشكل.	420	1,00	5,00	3,3690	,97437
مهارات اكتساب على المؤسسة تركز التدريبية برامجها في والتفاعل التعامل.	420	1,00	5,00	3,5071	1,07141
كاستخدام حديثة أدوات المؤسسة تستخدم تنمية في والاتصال المعلومات تكنولوجيا البشري المورد وتطوير.	420	1,00	5,00	3,1214	1,22893
العاملين أداء تطوير خطط المؤسسة تعتمد المعرفة اقتصاد نحو التحول لمواكبة.	420	1,00	5,00	3,0095	1,21050

الوطن خارج إلى تكوين المؤسسة توفر الأفراد كفاءات مع يتناسب والذي.	420	1,00	5,00	1,9643	1,09071
الكفاءات تنمية بعد	420	1,00	4,90	3,2814	,75398
N valide (liste)	420				

–

–

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القوة نقاط لمعرفة التقييم عملية تهدف في البشرية الكفاءات لدى والضعف المؤسسة.	420	1,00	5,00	3,4643	1,18912
في الأفراد كفاءات التقييم عملية تساهم التخطيط عملية.	420	1,00	5,00	3,2690	1,13166
وتقييم مراجعة على المؤسسة تحرص مستمر بشكل البشرية الكفاءات أداء.	420	1,00	5,00	3,1690	1,22133
من الكفاءات توليد على المؤسسة تشجع لكفاءاتها الذاتي التقييم نظام خلال.	420	1,00	5,00	3,0833	1,19074
متكامل معلومات نظام المؤسسة تمتلك أدائها تقييم على يساعد فعال.	420	1,00	5,00	2,8476	1,14805
بالمؤسسة المستخدمة التقييم معايير الأفراد كفاءة على للحكم مناسبة.	420	1,00	5,00	3,0214	1,05551
كفاءاتها تقييم بعملية المؤسسة تهتم ومهاراتهم معارفهم مستوى لتشخيص وسلوكياتهم.	420	1,00	5,00	3,0976	1,15297
بالإطلاع لكفاءاتها المؤسسة تسمح تقييمهم نتائج ومناقشة.	420	1,00	5,00	3,1548	1,12780
الكفاءات تقييم بعد	420	1,00	5,00	3,1384	,89982
N valide (liste)	420				

–

6- التحليل الوصفي لمحور الأداء المتميز

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأداء حجم يفوق كبيرا أداء الأستاذ يقدم (المتوقع) المطلوب.	420	1,00	5,00	3,9119	,96445
بالمثابرة وإنجازاته الأستاذ جهود تتصف والاستمرارية.	420	1,00	5,00	4,0643	,81640
التي المهام وصعوبة تعقيد من الرغم على ويطبق يمتلك أنه إلا الأستاذ بها يكلف المهام هذه لإنجاز متنوعة مهارات بكفاءة.	420	2,00	5,00	4,0905	,83846
مجال في لزملائه حسنة قدوة الأستاذ يمثل والإنجاز البذل.	420	1,00	5,00	4,1810	,84933
في مهام من به يكلف ما الأستاذ ينجز قصير جد وقت.	420	2,00	5,00	3,8238	,85592
التي المتناهية بالدقة يتصف الأستاذ أداء نواقص أو أخطاء أية من تخلو تكاد.	420	1,00	5,00	3,5095	,89943
والانجاز الأداء بعد	420	1,67	5,00	3,9302	,66578
N valide (liste)	420				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تأثيرات واقتراحاته الأستاذ لمبادرات الأداء تطوير على واضحة.	420	1,00	5,00	3,8095	,96572
مع ممتازة عمل علاقات الأستاذ يقيم والتقدير بالاحترام ويحظى زملائه.	420	1,00	5,00	4,1000	,85987
في المشاركة على الأستاذ يحرص وغير الرسمية والفعاليات النشاطات الرسمية.	420	1,00	5,00	3,7167	,90778
ما تطبيق مدى بحرص الأستاذ يتابع مبادرات من يقدمه.	420	1,00	5,00	3,8738	,99679
مهامهم أداء في زملائه الأستاذ يشارك تكوينهم وكذا.	420	1,00	5,00	3,7667	,94115
والمساندة الدعم تقديم إلى الأستاذ يبادر الحاجة عند اللازمة.	420	1,00	5,00	3,9238	,91860
والمشاركة التعاون المبادرة_بعد	420	1,33	5,00	3,8651	,69675
N valide (liste)	420				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
زملائه من ويستفسر الأستاذ يسأل المتعلقة والمواضيع النقاط عن ورؤسائه بعمله.	420	1,00	5,00	4,0167	,90462
آخر على الإطلاع في الأستاذ يحرص حديثة بوسائل والعملية العلمية التطورات كالإنترنت.	420	1,00	5,00	4,1167	,97129
ميدانية/مهنية مهام لإنجاز مستعد الأستاذ المعارف لاكتساب.	420	1,00	5,00	4,0738	,95821
ويحرص ومهاراته معارفه الأستاذ يطور العلمي تحصيله بمستوى الارتقاء على.	420	1,00	5,00	4,1810	,86602
العمل فرق في المشاركة الأستاذ يقبل والورشات الرسمية الغير والاجتماعات التكوينية.	420	1,00	5,00	3,8714	,90485
والتواصل الاتصال على قادر الأستاذ المعرفة لنشر والفعال الإيجابي.	420	1,00	5,00	4,2357	,84003
المستمر التعلم بعد	420	1,50	5,00	4,0825	,69734
N valide (liste)	420				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
وسياساتها المؤسسة بأنظمة ملتزم الأستاذ جمود ودون بمرونة يطبقها ولكنه.	420	1,00	5,00	4,0595	,94163
إلقاء ويتجنب المسؤولية الأستاذ يتحمل الآخرين على اللوم.	420	1,00	5,00	3,9381	,98967
أو منافع أي على الوظيفية التزاماته يقدم شخصية التزامات.	420	1,00	5,00	3,9024	,95607
مهامه أداء في الأستاذ على الاعتماد يمكن دائم بشكل.	420	1,00	5,00	4,3143	,80942

الحالات في التصرف على قادر الأستاذ العادية غير.	420	1,00	5,00	3,9143	,89405
للعمل استعداد مع العمل مواعيد يحترم أطول أوقات.	420	2,00	5,00	4,0381	,89201
المسؤولية وتحمل الالتزام بعد	420	1,50	5,00	4,0278	,69607
N valide (liste)	420				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأفكار مع بالتفاعل الأساتذة يتصف العمل في الجديدة.	420	1,00	5,00	4,0571	,89366
غير وتصورات أفكار الأساتذة يقدم مسبوقة.	420	1,00	5,00	3,6429	,93771
تقديم في بها يحتذي قدوة الأستاذ يمثل مبدعة أفكار.	420	1,00	5,00	3,9119	,93173
تتسم عملية اقتراحات الأستاذ يقدم التطبيق وقابلية بالإبداع.	420	1,00	5,00	3,7310	,96056
مشاريع تقديم على بالمثابر الأساتذة يتميز إبداعية.	420	1,00	5,00	3,6333	1,07203
حديثة وأدوات اساليب الأستاذ يستخدم مهامه تنفيذ عند.	420	1,00	5,00	3,6524	1,03316
والابتكار الابداع بعد	420	1,00	5,00	3,7714	,80916
N valide (liste)	420				

7- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		الكفاءات توظيف بعد	المتميز الأداء محور
الكفاءات توظيف بعد	Corrélation de Pearson	1	,290**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	420	420
المتميز الأداء محور	Corrélation de Pearson	,290**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	420	420

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

Corrélations

		الكفاءات تنمية بعد	المتميز الأداء محور
الكفاءات تنمية بعد	Corrélation de Pearson	1	,307**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	420	420
المتميز الأداء محور	Corrélation de Pearson	,307**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	420	420

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

Corrélations

		الكفاءات تقييم بعد	المتميز الأداء محور
الكفاءات تقييم بعد	Corrélation de Pearson	1	,330**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	420	420
المتميز الأداء محور	Corrélation de Pearson	,330**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	420	420

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

Corrélations

		الكفاءات إدارة محور	المتميز الأداء محور
الكفاءات إدارة محور	Corrélation de Pearson	1	,354**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	420	420
المتميز الأداء محور	Corrélation de Pearson	,354**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	420	420

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

8- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,480	3	6,493	19,968	,000[b]
	de Student	135,276	416	,325		
	Total	154,756	419			

a. Variable dépendante : المتميز الأداء محور

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات تقييم بعد, الكفاءات توظيف بعد, الكفاءات تنمية بعد

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés B	Coefficients standardisés Erreur standard	t Bêta	Sig.	Statistiques de colinéarité Tolérance	VIF	
1	(Constante)	2,934	,148		19,832	,000	
	توظيف بعد الكفاءات	,092	,056	,103	1,644	,101	,535	1,870
	تنمية بعد الكفاءات	,087	,056	,108	1,571	,117	,443	2,259
	تقييم بعد الكفاءات	,129	,046	,190	2,827	,005	,463	2,160

a. Variable dépendante : المتميز الأداء محور

9- اختبار وجود فروقات احصائية حول متغيرات الدراسة

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكفاءات إدارة محور	ذكر	195	3,3116	,71659	,05132
	انثى	225	3,2427	,65434	,04362
المتميز الأداء محور	ذكر	195	3,8692	,60681	,04345
	انثى	225	3,9927	,60403	,04027

```
ONEWAY المتميز_الأداء الكفاءات_ادارة BY العمر
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=TUKEY LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الكفاءات إدارة محور	Intergroupes	4,426	3	1,475	3,203	,023
	Intragroupes	191,598	416	,461		
	Total	196,024	419			
المتميز الأداء محور	Intergroupes	6,763	3	2,254	6,336	,000
	Intragroupes	147,993	416	,356		
	Total	154,756	419			

```
ONEWAY المتميز_الأداء الكفاءات_ادارة BY العلمي_المستوى
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=TUKEY LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الكفاءات إدارة محور	Intergroupes	4,154	4	1,038	2,246	,063
	Intragroupes	191,870	415	,462		
	Total	196,024	419			
المتميز الأداء محور	Intergroupes	6,857	4	1,714	4,810	,001
	Intragroupes	147,899	415	,356		
	Total	154,756	419			

```
ONEWAY المتميز_الأداء الكفاءات_ادارة BY المشغولة_الوظيفة
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=TUKEY LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الكفاءات إدارة محور	Intergroupes	12,213	2	6,107	13,854	,000
	Intragroupes	183,810	417	,441		
	Total	196,024	419			
المتميز الأداء محور	Intergroupes	1,397	2	,698	1,899	,151
	Intragroupes	153,359	417	,368		
	Total	154,756	419			

```
ONEWAY المتميز_الأداء الكفاءات_ادارة BY الخبرة_سنوات
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=TUKEY LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الكفاءات إدارة محور	Intergroupes	9,629	3	3,210	7,164	,000
	Intragroupes	186,394	416	,448		
	Total	196,024	419			
المتميز الأداء محور	Intergroupes	5,264	3	1,755	4,883	,002
	Intragroupes	149,492	416	,359		
	Total	154,756	419			