

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
من إعداد الطالب: بن عياش طارق
بعنوان

دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية في مؤسسة مؤمن لإنتاج السميد والدقيق - فرع سيدي خويلد - ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 22 ماي 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة/ قداش سميرة أستاذ مساعد (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ عطية العربي أستاذ محاضر (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/ عياض محمد عادل أستاذ مساعد (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى الوالدين الكريمين حفظهما
الله وأطال في عمرهما
إلى إخوتي و زوجتي الأعراء
إلى أصدقائي وزملائي في العمل
والجامعة
إلى كل من علمني حرفا ذات يوم

طارق بن عياش

شكر

*من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافؤوه، فإن لم

تستطيعوا فادعوا له *

✚ أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة النافعة، نعمة العلم والبصيرة، فهو

القائل في محكم تنزيله ((لأن شكرتم لأزيدنكم))

✚ ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل المشرف الدكتور " عطية العربي " على

مجهوداته الكريمة التي بذلها والتوجيهات التي قدمها والثقة التي وضعها في شخصي والتي

كانت حافزا لإتمام هذا العمل المتواضع.

✚ كما أتقدم بالشكر لعمال مؤسسة "مؤمن لإنتاج السميد والدقيق"

ولا أنسى أن أقدم شكري وتقديري إلى كل من قدم لي يد العون من قريب
أو من بعيد، وحفزني على إتمام هذا العمل.



بن عياش طارق

يتحدد نجاح المؤسسات على أساس قدرتها على التنافس حول الفرص المستقبلية الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال قدرتها على امتلاك وحسن تسييرها للكفاءات البشرية، في ظل نقص الموارد الأخرى والتي لها تفاعل مباشر مع الأداء التنظيمي، والذي يعتبر أساس البقاء في الريادة .

إن التفاعل بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي يتصف بالتعقيد، إذ يعتبر كالصندوق الأسود، وقد عمدنا في هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدءاً بالتطرق لمفاهيم حول تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي .

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات، الأداء التنظيمي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

resume

Il est determine par le succès des institutions sur la base de leur capacité à concurrence sur les possibilities futures qui ne peuvent être atteints grâce à la capacité de posséder une bonne conduite et competences humaines, compte tenu de l'absence d'autres ressources qui ont une interaction directe avec la performance organisationnelle, qui est la base pour rester en tête.

L'interaction entre la gestion des compétences et la performance organisationnelle se caractérise par le complexe, tout comme le Kalsndouk noir, nous avons été dans cette recherche est d'étudier la relation entre la gestion des compétences et la performance organisationnelle dans les petites et moyennes entreprises d'aborder les concepts de la conduite des compétences et la performance organisationnelle.

Mots clés: la conduite des compétences, la performance organisationnelle, les petites et moyennes entreprises

قائمة المحتويات

II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي
2	المطلب الأول: مدخل لتسيير الكفاءات
6	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء التنظيمي
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة وموقعها مع الدراسة الحالية
9	المطلب الأول: الدراسات السابقة
11	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
12	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج السميد والدقيق	
13	تمهيد
15	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
15	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
17	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
20	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
20	المطلب الأول: النتائج المتوصل إليها
24	المطلب الثاني: التحليل والمناقشة
29	خلاصة الفصل

30	الخاتمة
33	المراجع
35	الملاحق
44	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	ترميز مقياس ليكارت الخماسي	15
2-2	معايير تحديد الاتجاهات لمقياس ليكارت الخماسي	18
3-2	معامل ألفا كرونباخ	18
4-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	18
5-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مؤشرات الكفاءات	20
6-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول المنهج الشخصي للكفاءات	20
7-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تسيير المعارف	21
8-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول نمو المبيعات	21
9-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول رضا الزبائن والحصة السوقية	22
10-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التحديد والإبداع	22
11-2	يوضح نتائج معامل الارتباط بين الأداء التنظيمي وتسيير الكفاءات وأبعادها	23
12-2	نتائج إختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء التنظيمي على تسيير الكفاءات حسب متغير العمر	23
13-2	نتائج إختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء التنظيمي على تسيير الكفاءات حسب متغير الأقدمية	23
14-2	نتائج إختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء التنظيمي على تسيير الكفاءات حسب المؤهل العلمي	24
15-2	نتائج إختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء التنظيمي على تسيير الكفاءات حسب الفئة الوظيفية	24

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	العلاقة بين الكفاءات والأداء التنظيمي	1-1

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
32	الإستبيان الموجه للمؤسسة	1
36	مخرجات برنامج Spss	2

مقدمة عامة

توطئة:

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزتها لعولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات؛ انطلاقا من فكرة هذا النظام الجديد لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وان تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة؛ وفي ظل هذه التغيرات، فان تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي في هذه المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية، بشرية وتنظيمية وإنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءات بشرية بصفة خاصة.

فنتسيير الكفاءات يعد محمدا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة أنتحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات وجذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها ومهاراتها. ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية العامة للبحث كما يلي:

الإشكالية الرئيسية

إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

من خلال هذا التساؤل تتفرع لنا مجموعة من الأسئلة الجزئية كما يلي :

- ما المقصود بتسيير الكفاءات، أبعادها، أهم خصائصها والمراحل الأساسية لتسييرها؟
- ما المقصود بالأداء التنظيمي، أبعاده، مجالاته ومعايير قياسه؟
- هل توجد علاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي؟

مقدمة عامة

-هل توجد فروق في اتجاهات العاملين في المؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق نحو أثر تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية؟

وكإجابات مبدئية للأسئلة المطروحة وضعنا مجموعة من الفرضيات، التي سنحاول خلال دراستنا التحقق من مدى صحتها أو خطئها، وهي كما يلي:

1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الكفاءة والأداء التنظيمي؛

2-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنهج الشخصي للكفاءة والأداء التنظيمي؛

3-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف والأداء التنظيمي؛

2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي

تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الأقدمية في المؤسسة، المستوى التعليمي، الوضعية المهنية).

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى للجنس؛

2-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى للسن؛

2-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى للأقدمية في المؤسسة؛

2-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي؛

2-5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى الوضعية المهنية.

ميراث اختيار الموضوع

نظرا للدور الفعال التي تلعبه الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحسين أدائها، في ظل قلة الموارد الأخرى، بإعتبار المشاكل التي تعانيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قلة الموارد وضعف التمويل ومن جهة

مقدمة عامة

أخرى عدم إهتمامها بالكفاءات، من خلال هذا حاولنا دراسة مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي ودراسة العلاقة بينهما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على ماهية الكفاءات البشرية وأهم المراحل الأساسية لتسييرها؛
- التوقف عند مفهوم الأداء التنظيمي، أبعاده ومجالاته؛
- دراسة العلاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية الدراسة:

- كون تسيير الكفاءات سلاحاً إستراتيجياً للاداء التنظيمي المميز؛
- التعرف على كيفية تسيير الكفاءات ودورها في تحسين أدائها التنظيمي؛
- قلت الموارد الأخرى وضرورة الإعتماد على الكفاءات في تطوير الأداء التنظيمي .

حدود الدراسة:

- إقتصرت هذه الدراسة على دراسى العلاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي؛
- **الحدود الزمنية :** طبقت هذه الدراسة خلال سنة 2016؛
- **الحدود المكانية:** تطبق الدراسة في مدينة ورقلة وبالضبط في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بسدي خويلد.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة من الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والذي يعتمد على الاستبيان، المقابلة والملاحظة، للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من اجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

مرجعية الدراسة :

يحتوي البحث عن مجلات من مختلف الجامعات، ومذكرات وكتب عربية وأجنبية.

صعوبة الدراسة:

- موضوع جديد يتطلب الكثير من الجهد والوقت في البحث وجمع المعلومات ؛
- قلة المراجع بخصوص هذا الموضوع محل الدراسة؛

مقدمة عامة

- صعوبات في إجراء الدراسة الميدانية من جانب قلة المؤسسات التي تجمع متغيري البحث ومن جهة أخرى صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء التريص.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى مقدمة، فصلين وخاتمة تناولنا في المقدمة عناصر الإشكالية، أما الفصل الأول تناولنا الأدبيات النظرية وذلك انطلاقاً من تعريف الكفاءات، أهدافها وخصائصها، تسيير الكفاءات وأهم مراحل تسييرها ومفاهيم حول الأداء التنظيمي وشرح لمؤشرات قياسه، أما الفصل الثاني حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة مؤمن لإنتاج السميد والدقيق.

تمهيد

تعيش المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة مما جعل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية وهذا ما يفرض تحقيق أعلى مستويات من الأداء من خلال التعرف على دور تسيير الكفاءات البشرية التي تعد من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة، فهي تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة فلا يمكن تحقيق أهداف هذه المؤسسة بدون هذا المورد حيث أن إدارة المؤسسات لهذه الموارد وخصوصا الصغيرة والمتوسطة تساهم بشكل كبير في عملية تطوير ومساعدة هذه الأخيرة على البقاء بالنسبة للمؤسسات، لذلك سوف نتناول في هذا الفصل على مبحثين، الأول نتطرق فيه على ماهية تسيير الكفاءات البشرية من مفهوم وأهداف وأهم خصائصها و يليه الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما المبحث الثاني سنتعرض فيه للدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي

سننترق في هذا المبحث إلى مفاهيم حول الكفاءات، أبعادها وخصائصها وكذلك سنتعرف على مفهوم تسيير الكفاءات ومجالات تسييرها هذا من جهة ومن جهة أخرى سنتناول الأداء التنظيمي ومختلف جوانبه وأخيرا سنتعرف على العلاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي.

المطلب الأول : مدخل لتسيير الكفاءات**الفرع الأول : مفهوم وأبعاد الكفاءات****أ / تعريف الكفاءات**

التعريف الأول: هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعرفة علمية (خبرة) وبعد سلوكي (أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لانجاز مهامه بطريقة أحسن¹.
التعريف الثاني: حسب تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"².
ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: «الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين».

ب/ خصائص الكفاءات

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص منها³:

- 1- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- 2- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والداريات الفنية؛
- 3- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة؛
- 4- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه و ليست أصولا بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.

ثانيا : أبعاد الكفاءة

بعد أن قمنا بتعريف الكفاءة وأهم خصائص هذا المصطلح سوف نحاول التطرق إلى أبعاد الكفاءة :

المعارف: و هي مجموعة من المعارف العامة و الخاصة و المملوكة و التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية و التحكم في عدة شهادات علمية و تقنية⁴.
المهارات (معرفة التطبيق): تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما " المعرفة " الممثلة عن طريق اكتساب أنواع معرفي و " التطبيق " والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، خدمة " لهدف محدد"⁵

¹J.m.Peretti, *dictionnaire de ressources humaines*, 3eme édition, librairie unibert, 2003,p5.

²ثاني الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، طبعه 2009، ص112.

³ للمؤتمر مقدمة مداخلة المتميز، الأداء لتحقيق كعامل الكفاءات للمنظمات، الاستراتيجية تحليل في والتجديد الموارد نظرية خديجة، خالد زهية، موساوي، ص لا توجد. 2005 ورقة، والحكومات، جامعة للمنظمات المتميز الأداء حول الدولي العلمي

⁴ NATHAN, 1992, P 05. Bernard Martory. Daniel Crozet, " Gestion des Ressources Humaines(Manuel de pilotage social) " Ed

⁵ A.BENDIABDELLAH, Cours de Magister sur : **Savoirs, compétences et organisation à l'heure de la mondialisation** , Bibliothèque de

حسن التصرف : يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة.

الفرع الثاني: مفهوم الكفاءات والمراحل الأساسية لتسييرها
التعريف تسيير الكفاءات

التعريف الاول : مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.⁶

التعريف الثاني : حسب (Luc VanBeirendonck) إن تسيير الكفاءات يتطلب تكاملا عموديا وآخر أفقيا برغم من أن التسيير الناجح للكفاءات مرتبط بالتكامل الأفقي أكثر من العمودي.⁷

يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن كيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ، أذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة و منظمة ومطورة بطريقة معينة ، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن كيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

ب/ أهداف تسيير الكفاءة

يهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق سبعة أهداف رئيسية هي:8

- ✓ تقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف؛
- ✓ تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- ✓ الجمع بين عوامل: المهارة، المنظمة (المؤهلة) وتنمية مهارات العاملين
- ✓ إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛
- ✓ تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات؛
- ✓ اختيار وبرمجة التصحيحات الضرورية بشكل أفضل أفضل؛
- ✓ قابلية التوظيف للجميع.

ثانيا : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية في الخطوات التالية:⁹

- 1- **معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة :** من خلال المؤشرات لكمية كهرم الأعمال، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور و مقارنة ذلك مع المنافسين و كذا المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات، من أجل وضع وسجل لكفاءات المؤسسة ؛
- 2- **توقع الأعمال المستقبلية :** وهو عنصر أساسي ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما

l'université de Tlemcen, 20042005, P : 14.

⁶ مناصرة رشيد ، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013/2012، ص63.

⁷ Luc Van Beirendonck, **Management des Compétences dans l'entreprise**, Edition De boeck, Bruxelles, 2006, P.P 33-34

⁸ مسغون مني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دكتوراه جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012، ص259

⁹ براق محمد، رابح بن الشايب ، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09 - 10 مارس 2004 ص 244 .

- يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف)؛
- 3- **وضع المخططات** : انطلاقاً من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف وتعتبر هذه المخططات الثلاث أهم أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:
- في ما يتعلق بسياسة التوظيف، فإنما ألا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية و انتظار النشاطات الجديدة أو أن المسؤولين يقومون بتوظيف الكفاءات حتى يقوموا بحماية مستقبلهم؛
 - أما فيما يخص مخطط التكوين، فيجب أن يوجد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة و من جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يفيد المؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلاً؛
 - أخيراً، فمخططات الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان يصعب تنظيمها خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل الدورات ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبارات هذه الحركية تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع و الابتكار وتقلل الجانب الروتيني للمهام و الوظائف؛ و في المرحلة الأخيرة تشمل تسيير المعلومات الأساسية و الضمنية و المرسلات و تطور المعلومات من أجل تقسيم الكفاءات و إدراجها ضمن رأس مال داخل كل المنظمات، وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات وحل المشاكل كذلك تحسين جدي في التوظيف بالمؤسسة.

المطلب الثاني : مفاهيم حول الأداء التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

التعريف الأول: يرى (Miller and Bromie ly) ان الأداء تعبيراً عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمنحها القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة أو التي تسعى إلى تحقيقها¹⁰.

التعريف الثاني: أما (Daft) فيرى انه محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فإن أي خلل في أي منها لا بد وأن ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة المنظمة¹¹.

ومن التعريفين أعلاه يمكن القول أن الأداء التنظيمي نشاط شمولي يعكس مقدرة المنظمة عن استغلال إمكاناتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها المنظمة وفق أهداف طويلة الأجل لغرض البقاء والنمو والتكيف.

ثانياً : أبعاد الأداء التنظيمي

يمكن حصرها في¹²:

¹⁰ م.حسين فلاح ورد، م عبدالله، كاظم حسن، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1 لسنة 2010، ص06.

¹¹ عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007، ص 07

¹² اسماعيل حبيوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيم، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص144.

1- **الأداء المالي:** و هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال و الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات و الربحية؛

2- **الأداء المالي و الأداء التشغيلي:** و هو المفهوم الأوسع للأداء، اذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، و في المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي و ضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية و تقديم منتجات جديدة و جودة الإنتاج؛

3- **الفاعلية التنظيمية:** و هو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها و التي تسعى لتحقيقها.

الفرع الثاني: تقسيمات ومعايير قياس الأداء التنظيمي

أولا: تقسيمات الأداء التنظيمي :

نوجزها فيما يلي¹³:

- **الأداء التنظيمي التقني:** يتضمن استخدام الطاقة، جودة المنتج، إنتاجية العمل الخ ويمكن وصفها بالأداء الرئيسي في العملية الصناعية؛
- **الأداء التنظيمي الإداري:** فهو سلسلة من المتغيرات ذات الصلة بالإدارة في الشركة ومؤشراتها يمكن إن تتضمن مردود تطوير مستوى البحث والتطوير، إدارة الجودة، إعادة هندسة عملية الأعمال، الكلف العالية، زيادة التفويض، مستوى المعرفة لقوة العمل؛
- **الأداء التنظيمي الثقافي:** بعكس العلاقة بين العاملين والشركة، الاتصال بين العاملين في المنظمة، روح الفريق، الرضا في العمل والمعنويات والأخلاق مع الثقافة الرئيسية؛
- **الأداء التنظيمي التسويقي:** فيتكون من موثوقية التسليم، وقت دورة التصنيع، مرونة الحجم، وقت تسويق المنتج، القدرة على الزبونية، المتغيرات الأخرى التي لها علاقة بالمجهزين، الوسطاء والزبائن.

ثانيا : معايير قياس الأداء التنظيمي

يرى العديد من الباحثين أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية الى مايلي (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوكيات الدور الإضافي) وسيتم توضيحها كمايلي:

1 الرضا الوظيفي: يؤكد العديد من المديرين في المؤسسة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون إن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية¹⁴؛

2 الالتزام التنظيمي: يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين و حضورهم و غاياتهم وأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم لينعكس ذلك على أداء المؤسسة على علاقتها بالمحيط الخارجي، يشير الى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته ويعكس مدى ارتباطه بها و رغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها¹⁵؛

3 مهارات التفكير الابتكاري: ان التحول من الفشل الى النجاح يحتاج الى خبرات و عقول بشرية

البغدادي، مرجع سابق، ص08. هادي عادل¹³

الأردنية، مجلة الأعمال منظمات بعض في الوظيفي الرضا و التنظيمي المناخ بين العلاقة القاطونة، ابراهيم منار الحباري، تايه، خليل أبو كريم بندر 14 168. يناير 2012، ص الأول العدد منشورة)، المجلد العشرين الإدارية، (غير و الاقتصادية للدراسات الجامعة الاسلامية

دمشق جامعة، مجلة حلب للجامعة التابعة الثقافية المعاهد في العاملين على ميدانية دراسة التنظيمي الالتزام في المناخ الخرشوم، تأثير مصطفى محمد 15 العدد الثالث، 2011، ص173-174. منشورة)، (غير القانونية و الاقتصادية والعلوم

قادرة على الابتكار والإبداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على ايجاد عوائد و منافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية و تقييم منتجات و خدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء؛

ويعرف التفكير الابتكاري بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل¹⁶.

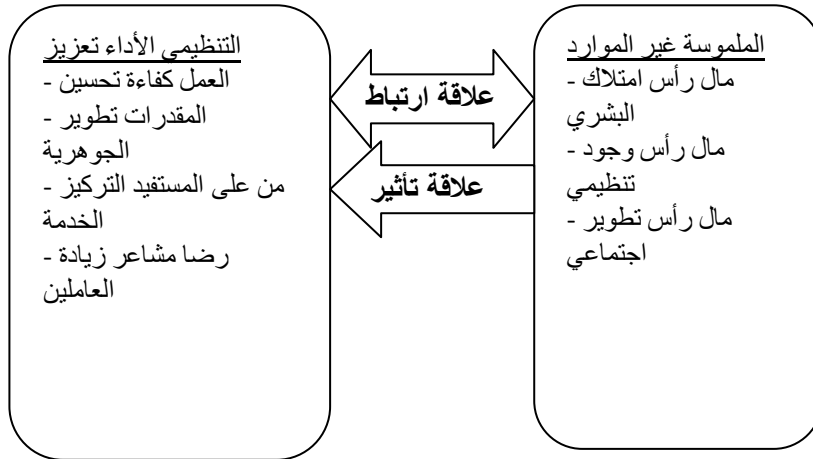
ثالثاً: العلاقة بين الكفاءات والأداء التنظيمي

مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة الدراسة والتقصي فيها، ويعكس الجانب العلمي لها، وتتكون هذه العلاقة من متغيرين أثنتين هما¹⁷:

(1) **المتغير التفسيري**: "الموارد غير الملموسة" بالتركيز على رأس المال البشري، ايجاد رأس المال التنظيمي، تطوير رأس المال الاجتماعي، وجرى الاستناد إليها من خلال دراسات سابقة، وظفت هذه الأبعاد كمقاييس لها؛

(2) **المتغير الاستجابي**: "تعزيز الأداء التنظيمي" وجرى تناوله من خلال أربعة أبعاد هي تحسين كفاءة العمل، تطوير القدرات الجوهرية، والتركيز على المستفيد من الخدمة، وزيادة مشاعر رضا العاملين.

الشكل 1-1: العلاقة بين الكفاءات والأداء التنظيمي



المصدر: سعد العنزي، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد

المتوسط الثالث الصف طالبات لدى الكتابي التعبير على وأثره الإبداعي مهارات التفكير تنمية في الذهني العصف أسلوب استخدام الاحمدي، عايد مريم¹⁶ السنة عبر موجودة، ص29-30. تبوك، جامعة للبنات التربية منشورة)، كلية، (غير

¹⁷ سعد العنزي، جامعة بغداد، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الادارة والاقتصاد، العدد الخامس و الثلاثون، 2013، ص128.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وموقعها مع الدراسة الحالية

سيتم خلال هذا المبحث عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع محل الدراسة كما سنتطرق إلى أهم الفوارق وأوجه التشابه.

المطلب الأول: الدراسات السابقة**الفرع الأول: الدراسات العربية**

الدراسة الأولى: دراسة لخان أحلام بعنوان: **تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مركب تكرير الملح لوطاية و مؤسسة المشروبات الغازية، طولقة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، سنة 2003/ 2004**

ركزت هذه الدراسة على وظيفة أساسية و هي وظيفة الموارد البشرية و كيفية سيرها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداءها، كما تطرقت الدراسة إلى خصائص المهارات و أنواعها و كيفية المحافظة عليها و تطويرها و تحسين أداءها. تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تحسين عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها. ولتحقيق ذلك إعتد الباحث على الاستبيان و تم تحديد 38 سؤال توزعت على الرؤساء والمرووسين.

الدراسة الثانية: د/عادل هادي البغدادي، **علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي**، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، سنة 2007.

يهدف البحث إلى اختبار علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي. وبتحديد أكثر فإنه يهدف إلى تحديد أنواع الذاكرة التنظيمية، تحديد أجزاء المؤشرات التي يمكن اعتمادها في الأداء التنظيمي اختبار العلاقة والتأثير بين الذاكرة التنظيمية والأداء التنظيمي، تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات إلى الشركات الصناعية فيما يخص الذاكرة، التنظيمية لما لها من تأثير في الأداء التنظيمي.

إعتد البحث عينة عمدية من الشركات الصناعية العامة العراقية واعتمد على مصادر عدة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاستكمال البحث وهي سجلات الشركات، وزارة الصناعة والمعادن / دائرة البحث والتطوير / دائرة التخطيط والمتابعة، الاستبيان.

الدراسة الثالثة: د/سعد العنزي حميد سالم الكعبي، **دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العامين**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35، سنة 2013 . هدف البحث في محاولة التعرف على مدى احتضان البيئة العراقية لهذا المفهوم، وإمكانية تطبيقه في ميدان دراسة متخصص فنيا، إلا وهي مكاتب المفتشين العامين.

وجرى الاختبار على عينة عشوائية مكونة من (137) مديرا من الإدارات العليا والوسطى والإشرافية، من العاملين في مكاتب المفتشين العامين في العراق، وبيغداد حصرا وتوصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين الموارد غير الملموسة، وتعزيز الأداء التنظيمي لأنها تسهم في تدعيم وتحسين أداء المكاتب وتطويرها نحو الأفضل، وذلك من خلال اعتماد أساليب إدارية متطورة وقدرات جوهرية لتحديد المهارات والمعارف الضمنية لدى العاملين فيها.

الدراسة الرابعة: /محمد زرقون الحاج عرابه، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية،**

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014 .

عمدت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، و المتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية الدراسة الأولى :

Impacts des pratiques de performance organisationnelle des entreprises de gestion des ressources humaines sur la Geneviève Tellier et Michel Arcand،- Lise Chrétien, Guy Arcand
février 2005، Revue internationale sur le travail et la société،gestion de projets

عمدت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وفعالية الشركة والتي تعتبرها كالصندوق الأسود مما يسمح بفهم ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الفعال للشركات في إدارة المشاريع.

وقد أجريت هذه الدراسة في عينة من شركات إدارة المشاريع التي تعمل في مجال الاستثمارات الهندسية في كيبك وتم توزيع استبيان على 60 شركة مدرجة في دليل رابطة المهندسين الاستشاريين كيبك AICQ وتم قبول 48 منهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة معينة على أداء الموارد البشرية في الشركات الاجتماعية والاقتصادية والمالية في إدارة المشاريع.

الدراسة الثانية:

Les Docteur en Sciences de Gestion Pour l'obtention du titre de Lanlan Cao. Thèse
compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne le cas des
E. D. ECONOMIE UNIVERSITE PARIS EST،distributeurs internationaux en Chine
Présentée et ,INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION: I.R.G GESTION ET ESPACE (EGEE)
soutenue publiquement le 27 juin 2008

تتركز هذه الأطروحة على دور الكفاءات الأساسية في صياغة إستراتيجية تشغيلية وأداء الشركات التابعة الخارجية للعلامة في دولة الصين.

وقد عمدت هذه الدراسة، في جمع البيانات من المقابلات المعمقة التي أجريت مع واحد وعشرين من رؤساء الشركات الدولية، بين أكتوبر 2004 وسبتمبر 2007. وهذا الاختيار المنهجي يسمح لتحديد دور المهارات الأساسية للشركة التابعة الأجنبية من العلامة التجارية الدولية في صياغة إستراتيجيتها وما هي الآثار على أداء هذه الشركة التابعة.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه

إن جل الدراسات السابقة ذكرها كانت متوافقة مع دراستنا الحالية في شقها المتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي وكذلك فيما يخص الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

فيما يخص المتغير المستقل وهو تسيير الكفاءات فلم يتم تناولها بشكل صريح ويكون ذلك إما بذكرها في شكل واسع كوظيفة تسيير الموارد البشرية أو إدارة الموارد الغير ملموسة هذا من جهة ومن جهة أخرى تم التطرق إليها على أساس احد أبعاد الكفاءة كالمعرفة والمهارة. هذا فيما يخص موضوع البحث، أما بخصوص الأدوات المستخدمة في البحث فهناك دراسات اعتمدت على الاستبيان، المقابلة والملاحظة على غرار دراستنا الحالية وهناك من الدراسات التي اعتمد فيها الاستبيان أو المقابلة.

وبالنظر إلى الحدود المكانية والزمانية فإن الدراسات التي تم ذكرها قد تمت بين سنة 2014-2004، وكانت بين دولتي العراق، الصين والجزائر.

أما بخصوص المؤسسة محل الدراسة فكانت أغلب الدراسات لم تتوجهت إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وأخيرا دراستنا عمدت الى تبيان العلاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على تسيير الكفاءات كأساس لتحسين الأداء التنظيمي ، بدءاً بأخذ أهم تعاريف تسيير الكفاءات التي رأيناها هامة ومفيدة وخلصنا الى؛ كون الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ومصدر للإنتاج بما يملكه من أفكار ومعارف ومهارات ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؛

إن الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مختلف المهارات التفكير الإبتكاري والالتزام الوظيفي ومظاهر التفوق التي يمتاز بها الأفراد داخل المؤسسة ،حيث تطرقنا إلى أبعاد الأداء التنظيمي، أهم مجالاته ومعايير قياسه؛ بالإضافة إلى أن انتماء الفرد وولائه لمؤسسته مفتاح لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا ما سنتعرض له في الفصل الثاني بدراسة ميدانية في مؤسسة مؤمن لإنتاج السميد و الدقيق.

تمهيد

بعد التطرق إلى أهم الأدبيات النظرية التي تمحور تحول الأداء التنظيمي والتسيير الكفاءات فمن خلال هذا الفصل يتم دراسة موضوع الدراسة من خلال استخدام المنهج التحليلي والوصفي ومختلف أدوات الدراسة بما فيها المقابلة الشخصية مع رئيس المؤسسة، وتوزيع استمارة استبيان على العاملين في المؤسسة وتم تحليل النتائج عن طريق برنامج (SPSS) وفي الأخير يتم تحليل أهم النتائج والعمل على مناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، وستتعرف على الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وسبب اختيارها وكذا مجال إجراء الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: عينة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي ومن اجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة لمؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق والسميد، سيدي خويلد- ولاية ورقلة -وحسب معيار حجم العمالة تصنف المؤسسة إلى مؤسسة صغيرة، باعتبارها تمتلك 35 عاملا. أين تم توزيع الاستبيان على 35 عامل من مختلف أقسام المؤسسة

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم 2-1 يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	ذكر	35	100
		أنثى	00	00
02	السن	من 21-30	6	17.1
		من 30-39	15	42.9
		أكثر من 39	14	40
03	الأقدمية في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	6	17.1
		من 5-10 سنوات	18	51.43
		أكثر من 10 سنوات	11	32.43
04	المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	13	17.14
		ثانوي	19	54.28
		جامعي	3	8.57
05	الفئة الوظيفية	مدراء	3	8.57
		رؤساء اقسام	4	11.42
		عامل	28	80

المصدر : من إعداد الطالب وفق مخرجات الإستبيان

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلب عينة الدراسة هم ذكور (100%) من مجموع عينة الدراسة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

وفيما يخص متغير السن، فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30-39) أعلى نسبة (43%) تليها الفئة العمرية (أكثر من 39) بنسبة (40%) وأخيرا الفئة العمرية (من 21-30) بنسبة (17%)، وهذا راجع إلى وجود ولاء العاملين للمؤسسة، وهناك رضا العاملين بوظائفهم وثبات في الوظائف للعاملين .
وبالنسبة لمتغير الخبرة، كان هناك تقارب بين الفئتين (من 5-10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) بنسب (51.43%) و (32.43%) على التوالي، تليهما الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (17.14%) وهذا دليل أن المؤسسة تهتم بالكفاءات وتحافظ عليها و تهتم بذوي الخبرة في تطوير المؤسسة .
وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، فقد وجد أن (54.28%) من عينة الدراسة لهم مستوى تعليمي ثانوي ونسبة (17.14%) ذوي مستوى تعليمي أقل من ثانوي ونسبة (8.57%) لديهم مستوى جامعي هذا المؤشر يدل على أن طبيعة نشاط المؤسسة لا يتطلب درجة كبير على درجة عالمة ذو شهادات عليا أو مستوى تعليمي عالي .
وفي الأخير متغير الفئة الوظيفية، كانت فئة العمال سجلت أعلى نسبة ب (80%)، تليه فئة رئيس قسم، مدير ونائب مدير بالنسب (11.42%)، (8.57%) وهذا راجع لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبساطة هيكلها التنظيمي .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: وصف أداة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وكذا استخدمنا الملاحظة والمقابلة الشخصية:

أولاً: المقابلة

بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، والنشاطات والأساليب التي يتبعها المسير لتسيير الكفاءات، قمنا بإجراء مقابلات مع رئيس المؤسسة، وضممت مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ودارت حول نشاط ومهام المؤسسة، والأوضاع التي يعيشها العمال، وعلاقات أفرادها فيما بينهم، ووضعيتهم بها، بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث . كما قمنا بمقابلة بعض العمال بغرض الحصول على معلومات حول انضباطهم واهتمامهم بإتقان عملهم، مدى إحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة ووفائهم لها، الظروف التي يمارسون فيها مهامهم، حبهم لعملهم ورغبتهم في تنمية مهاراتهم.

ثانياً: الملاحظة

استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لمن تمكن من الحصول عليها من عينة الدراسة مباشرة، ولتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث، حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم،

وعلاقتهم ببعضهم البعض ومع المسير بجد ذاته وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة، ومن خلال ما لاحظناه أن المؤسسة تسعى للحفاظ على كفاءتها وتعمل على جعل العمل الجماعي أكثر اندماجا.

ثالثا: الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من أفضل الطرق المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال استمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العمال في المؤسسة، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين هما:

- 1 القسم الأول: متعلق للمعلومات الشخصية للمجيب وهي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية والوضعية المهنية؛
 - 2 القسم الثاني : يتضمن فقرات الاستبيان وهي تنقسم بدورها إلى جزأين، الجزء الأول يتمحور حول تسيير الكفاءات وضم ثلاثة أبعاد هي مؤشرات الكفاءة، المنهج الشخصي للكفاءة وتسيير المعارف، أما الجزء الثاني تمحور حول الأداء التنظيمي وضم أربعة أبعاد هي نمو المبيعات، رض الزبائن، الحصة السوقية ، إبداع وتجديد؛
 - 3 يتكون الاستبيان من 32 سؤال ناهيك عن الأسئلة الشخصية ، وتم توزيع استمارة الاستبيان على 35 عامل بمختلف المستويات؛
- أما بالنسبة للبيانات الشخصية تعد المدخل الرئيسي لمعرفة خصائص العينة المدروس ومدى تجانسه أو تباينه فضلا على أنها تمكنا من فهم وتحليل البيانات والمعلومات الكمية الأخرى.
- واعتمدنا على مقياس لكارتر الحماسي لقياس فقرات الاستبيان كما هو مبين في الجدول أدناه
- الجدول رقم 2-2 ترميز مقياس ليكارت الحماسي

البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالب

بالنسبة لهذا المقياس يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح على النحو التالي:

الجدول رقم 2-3 معايير تحديد الاتجاهات لمقياس ليكارت الحماسي

المتوسط الحسابي المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
الاتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، 1430هـ، ص 06

وللتأكد من صدق وثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ويعد معامل ألفا كرونباخ قوي إذا تجاوزت نسبته 62% .

جدول رقم: 2-4 يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (الأداء التنظيمي وتسيير الكفاءات)

الكلية	الأداء التنظيمي	تسيير الكفاءات	
0.63	0.65	0.62	ألفا كرومباخ
32	15	17	عدد الفقرات

من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات spss

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل معالجة المعطيات وتحليل الاستبيان تم الإعتماد على بعض الأدوات الإحصائية تمثلت في Microsoft office excel2007 والبرنامج الإحصائي Spss19، والإعتماد على الأساليب الإحصائية التي تناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها فيما يلي:

- 1 حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد اتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان؛
- 2 التكرارات النسبية لمعرفة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية؛
- 3 مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة؛
- 2 مصفوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 4 اختبار فرق المتوسط One Samples t-test لمعرفة الفروقات في إجابات العينة التي تعزي الديمغرافية ذات الاختيارات الثنائية؛
- 4 تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض نتائج الاستبيان المتوصل إليها وكذا القيام بتحليلها والتوصل الى الإجابة على فرضيات البحث.

المطلب الأول: النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: نتائج الإحصاءات الوصفية

الجدول رقم 2-5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مؤشرات الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	تعتبر المؤسسة العامل الأكثر كفاءة هو أكثر اقدمية	4,4571	,88593	موافق تماما	2
	تعتبر المؤسسة العامل الأكثر كفاءة هو أكثر مهارة	4,8000	,58410	موافق تماما	1
	تعتبر المؤسسة العامل الأكثر كفاءة هو الأفضل سلوكا	4,4571	,85209	موافق تماما	3
	في المؤسسة العمل الجماعي يجعلك أكثر اندماجا	3,2857	,89349	محايد	4

الجدول رقم 2-6 المتوسطات الحسابية والانحرافات لمعيارية حول المنهج الشخصي للكفاءة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	يوجد سعي دائما لإتقان العمل بأعلى درجات ممكنة وفق مواصفات ومعايير محددة	4,4857	,88688	موافق تماما	2
	يوجد التجاوب والإصغاء الجيد للآخرين وتفهمهم وفهم ظروفهم	4,6286	,68966	موافق تماما	1
	عند وجود مشكلة في العمل تكون هناك رغبة في معرفة أسبابها واستخدام أساليب تساعد في وضع الحلول المناسبة لها	4,3714	,77024	موافق تماما	4
	يتم في مؤسسة تشجيع الكفاءات وإقناعهم بقدراتهم على التحسين	3,6571	,96841	موافق	5
	يتم في المؤسسة إقناع الكفاءات وترك انطباع قوي لديهم حول المقترحات في العمل	3,5143	1,24550	موافق	6
	يتم إنجاز العمل حتى في الظروف الصعبة وهناك تأكيد من جودة العمل	4,4571	,78000	موافق تماما	3

الجدول رقم 2-7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تفسير المعارف

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات Spss

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	موافق	1,15737	3,8857	تسعى الشركة إلى اشتراك جميع الموظفين في إدارات وأقسام المنظمة في تقاسم المعرفة	
3	موافق	1,04278	3,9714	تمتلك الشركة مخزون معرفي يمكن الاطلاع عليه بسهولة ويسر	
1	موافق تماما	,88593	4,4571	يتبادل العاملون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالشركة	
2	موافق تماما	,98731	4,2857	يتبادل العاملون الأفكار والآراء لتطوير منتج، خدمة، عملية، إستراتيجية	
5	موافق	1,09468	3,4857	يملك العاملون القابلية والقدرة الى تحويل وترجمة ما يمتلكون من خبرات وتجارب أثناء تأديتهم الأعمال	

الجدول رقم 2-8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول نمو المبيعات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق تماما	,40584	4,8000	تسعى المؤسسة على زيادة الأرباح والنمو في المبيعات	
3	موافق تماما	,73907	4,4286	تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات	
2	موافق تماما	,58266	4,6857	تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق زيادة في المبيعات	
4	موافق	,88593	3,5429	تتأكد المؤسسة من صحة البيانات و المعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها قبل اعتمادها	

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات Spss

الجدول رقم 2-9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول رضا الزبائن والحصة السوقية

الترتيب	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	غير موافق تماما	,51856	1,2857	لا تستجيب المنظمة لمتطلبات الزبائن	
4	موافق تماما	,89349	4,2857	يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على منتجات ذات نوعية وسعر ملائم	
1	موافق تماما	,28403	4,9143	تحرص المؤسسة على إرضاء الزبائن والعاملين لديها	
2	موافق تماما	,47279	4,8000	تسعى المؤسسة الى تعزيز الحصة السوقية لها في السوق	
3	موافق تماما	,54695	4,7714	تسعى المؤسسة الى تلبية خدمات زبائنها والبقاء في السوق	
5	موافق	1,23125	3,8857	تضع المؤسسة أساليب متعددة للعمل تحسبا لأي تغيرات بيئية	

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات Spss

الجدول رقم 2-10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التحديد والإبداع

الترتيب	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	غير موافق	1,00252	2,3714	تواجه المؤسسة زيادة في عدد الموظفين وبطء في إجراءات العمل	
4	موافق	1,13241	3,8000	تتميز المؤسسة بامتلاكها ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل متميز	
3	موافق	1,30931	3,8571	تسعى إدارة المؤسسة إلى المعارف التي يمتلكها العاملون إلى برامج تنفيذ كفاءة	
5	موافق	1,17036	3,5714	تهتم المؤسسة برعاية الأفكار المبدعة وجهود البحث والتطوير	
1	موافق تماما	,78108	4,5143	تنجز أقسام المؤسسة مهامها بسهولة ويسر	
2	موافق تماما	1,06747	4,4857	تحرص المؤسسة إلى إدخال كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء	
6	غير موافق	1,29186	1,9143	تستقطب المؤسسة أصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية ذوي الإبداع	

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

جدول رقم (2-11) يوضح نتائج معامل الارتباط بين الأداء التنظيمي وتسيير الكفاءات وأبعادها

تسيير الكفاءات	تسيير المعارف	المنهج الشخصي للكفاءات	مؤشرات الكفاءات	الأداء التنظيمي
,516	,48	,568	,418	معامل الارتباط
,024	,0293	,000	,0499	مستوى الدلالة
35	35	35	35	العينة

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات Spss

جدول رقم (2-12) نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء التنظيمي على تسيير الكفاءات

حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	العمر
0,254	1,431	0,12	3,71	6	من 21-30
		0,20	3,94	15	أكثر من 30-39
		0,38	3,87	14	أكثر من 39
		0,28	3,87	35	الكلية

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات Spss

جدول رقم (2-13) نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء التنظيمي على تسيير الكفاءات

حسب متغير الأقدمية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الأقدمية
0,635	0,461	0,07	3,79	6	أقل من 5 سنوات
		0,29	3,91	18	من 5-10 سنوات
		0,33	3,85	11	أكثر من 10
		0,28	3,87	35	الكلية

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات Spss

جدول رقم (2-14) نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء التنظيمي على تسيير الكفاءات

حسب المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤهل العلمي
0,876	0,133	0,32	3,90	13	أقل من ثانوي
		0,27	3,85	19	ثانوي
		0,14	3,92	3	جامعي
		0,28	3,87	35	الكلية

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات Spss

جدول رقم (2-15) نتائج إختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء التنظيمي على تسيير الكفاءات حسب الفئة الوظيفية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الفئة الوظيفية
0,473	0,767	0,23	4,01	3	ادارة عليا
		0,44	3,75	4	إدارة وسطى
		0,26	3,88	28	إدارة دنيا
		0,28	3,87	35	الكلي

المصدر : من إعداد الطالب وفق مخرجات Spss

المطلب الثاني: التحليل و المناقشة

الفرع الأول : تحليل نتائج المتغيرات الوصفية

أولا : أبعاد تسيير الكفاءات

1 مؤشر الكفاءات:

من خلال نتائج الجدول رقم(2-5) نجد أن معظم العمال يزكون المهارة كمؤشر أساسي للكفاءة ويعتقدون أنهم كذلك، أما فيما يخص الإنقسام الذي وقع على مستوى تبني معيار الأقدمية فإننا نرجحه إلى الصراع بين الأجيال داخل المؤسسة، كذلك عدم وجود وظيفة تسيير النزاعات داخل المؤسسة يجعل من العمل الجماعي يشكل نوع من الضغوطات على العامل .

2 المنهج الشخصي للكفاءات

من خلال نتائج الجدول رقم(2-6) من الملاحظ بحسب توجهات عينة الدراسة في فهمها لمنهجها الشخصي لطبيعة الكفاءة هو بالدرجة الأولى مبني على الجانب الاجتماعي، ولكن بحسب اعتقادنا أنهم يميلون إلى تحبيذ وتخفيف المناخ الاجتماعي السليبي الذي يميل إلى تركيز وتفهم التصرفات والسلوكيات التنظيمية السلبية ويدل بذلك على قوة التنظيمات غير رسمية داخل هذه المؤسسات ومن ناحية أخرى نلاحظ إبتعادا عن التوجه الاجتماعي الايجابي للتنظيم بحيث هناك ميل كبير من طرف عينة الدراسة والافتناع أيضا بأنه لا يحضون بالاهتمام والتشجيع الكافي من طرف مرؤوسيههم .

3 تسيير المعارف

من خلال نتائج الجدول رقم(2-7) أن هناك تنسيق وتبادل العمال للمعلومات المتعلقة بالعمل وهذا راجع إلى عدم إتساع الهوة بين مختلف مستويات وأقسام المؤسسة وأيضا لبطاسة الهيكل التنظيمي لها، إن خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نمط القيادة يجعل من عملية إتخاذ القرار متوقفة فقط على المسير مما لايفتح المجال للعمال للتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم فيما يخص تسيير المؤسسة وهذا حسب رؤيتنا راجع إلى كون أغلب العمال لايمتلكون المستوى الذي يؤهلهم إلى الاشتراك في عملية صنع القرار ورسم إستراتيجية المؤسسة .

ثانيا : ابعاد الأداء التنظيمي

1 نمو المبيعات

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (2-8) نجد أن من إستراتيجية المؤسسة زيادة أرباحها من خلال إهتمامها بجودة منتجاتها وذلك حسب إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص تتأكد المؤسسة من صحة البيانات والمعلومات التي تحصل عليها قبل استخدامها فحسب رؤيتها من إجابات عينة الدراسة أن هناك بساطة في أنشطة المؤسسة لا تستوجب تكنولوجيا عالية ودراسة معمقة .

2 رضا الزبائن والحصة السوقية

من الجدول رقم (2-9) نستنتج أن هناك وعي وإدراك أن أساس تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة يتوقف على مدى إرضائها لزبائنهم وهناك سعي دائم لذلك، إن عدم ميل غالبية عينة الدراسة نحو وضع المؤسسة أساليب متعدد تحسباً لأي تغيرات بيئية راجع حسب تصورنا إلى الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة وهذا مرتبط بثقافة المسير باعتباره المحدد لها وذلك حسب خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

3 الإبداع والتجديد

من خلال الجدول رقم (2-10)، حسب إجابات عينة الدراسة فيما يخص الإبداع في المؤسسة وإنطلاقاً من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تواجهها في الحصول على التمويل، فحسب رؤيتنا لاتباع الإبداع نظراً لتكلفته العالية والمخاطرة الكبيرة له، كذلك تفسيرنا لعدم إستقطاب المؤسسة لذوي الكفاءات والإبداع راجع إلى تكلفة هذه الفئة، كما أن طبيعة نشاط المؤسسة لا يحتاج لذوي الشهادات العليا وإنه يركز على الجهد والإلتزام في العمل .

الفرع الثاني: إختبار وتفسير فرضيات الدراسة

لقد تم اعتماد قاعدة القرارات التالية :

- قبول H_0 إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)؛

- رفض H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

أولاً : إختبار وتحليل الفرضية الأولى والفرضيات المنبثقة منها

لقد استخدمنا الانحدار البسيط لمطالعتنا لنتائج برنامج Spss في الجدول رقم (2-11)

1 إختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى

إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.024) أقل من المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض H_0 ونقبل بالفرضية البديلة، وهذا يعني وجود علاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي وقد بلغت قوة العلاقة (51.6%) وذلك بناءً على قيمة معامل الارتباط وهذا يفسر أن تسيير الكفاءات في مؤسسة مؤمن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي المتمثلة في الإهتمام بكفاءاتها وحسن استغلالها ودفعها نحو إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة .

2 اختبار وتحليل الفرضيات الفرعية

2-1 الفرضية الفرعية الأولى :

إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.0499) أقل من المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض H_0 ونقبل بالفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة بين مؤشرات الكفاءة والأداء التنظيمي وبلغت قوة العلاقة (41.8%) وذلك بناء على قيمة معامل الارتباط، وهذا يفسر أن توظيف العمال ذوي المهارات واستغلال الخبرات وتسيير الحيات الجماعية للعمال داخل المؤسسة يجعلهم أكثر اندماجا، ذلك يسهل للعمال من أداء مهامهم ويخلق الانسجام بينهم، هذا ما ينعكس على الأداء التنظيمي .

2-2 الفرضية الفرعية الثانية :

إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض H_0 ونقبل بالفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة بين المنهج الشخصي للكفاءة والأداء التنظيمي وبلغت قوة العلاقة (56.8%) وذلك بناء على قيمة معامل الارتباط وهذا يفسر أن الاهتمام وتفهم ظروف العمال، التجاوب والإصغاء الجيد للآخرين يجعل العمال ينجزون مهامهم حتى في الظروف الصعبة وهذا ما ينعكس على الأداء التنظيمي .

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة :

إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.0293) أقل من المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض H_0 ونقبل بالفرضية البديلة وهذا يدل على وجود علاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي وبلغت قوة العلاقة (48%) وذلك بناء على قيمة معامل الارتباط وهذا يدل على أن تقاسم المعرفة بين العمال وتبادل الأفكار والآراء يؤدي إلى السماح للعمال لامتلاكهم القابلية والقدرة على تحويل ما يمتلكونه من خبرات وتجارب أثناء تأديتهم لأعمالهم .

ثانيا : إختبار وتحليل الفرضية الثانية والفرضيات المنبثقة منها

من خلال إطلاعنا لنتائج الحاسوب في الجداول (2-12)، (2-13)، (2-14)، (2-15).

1 الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الأقدمية في المؤسسة، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية).

2 إختبار وتحليل الفرضيات الفرعية

2-1 الفرضية الفرعية الأولى :

إن وجود نسبة (100%)، ذكور من العمال يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى للجنس وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي لا يستقطب الجنس الأنثوي والذي يستوجب جهد كبير

2-2 الفرضية الفرعية الثانية :

من خلال الجدول رقم (2-12) نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.254) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي

نقبل H_0 ونرفض الفرضية البديلة وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى للسن، إن عدم وجود فروق راجع إلى أن العمال في سعي دائم نحو تقديم أفضل أداء لهم وأن السن ليس عائق يحول دون سعي العمال لتحسين أدائهم.

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة :

من خلال الجدول (2-13)، نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.635%) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى للأقدمية.

2-4 الفرضية الفرعية الرابعة :

من خلال الجدول (2-14)، نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.876%) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي، يعود ذلك إلى نوع نشاط المؤسسة، فحسب هنرى ان المستوى التعليمي للعمال ليس بالهام في نشاط المؤسسة يحتاج إلى الجهد والالتزام في العمل.

5 الفرضية الفرعية الخامسة :

من خلال الجدول (2-15)، نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.473%) أكبر من المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر تسيير الكفاءات على الأداء التنظيمي تعزى الفئة الوظيفية، يعود ذلك أن عملية تسيير الكفاءات تدخل في جميع المجالات والمستويات الوظيفية.

خلاصة

بعد استعراضنا في الفصل الأول على الجانب النظري حاولنا ومن خلال هذا الفصل إسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك من خلال تجسيده في مؤسسة مؤمن لإنتاج السميد والدقيق وقصد الإطلاع أكثر على دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي، أين استعنا بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة مع بعض عمال المؤسسة المكونة لعينة الدراسة والملاحظة الشخصية لواقع هذه المؤسسة؛ وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها أن الأداء التنظيمي الجيد للمؤسسة ناتج من التسيير الفعال للكفاءات .

الخاتمة

إن الكفاءات البشرية لها أهمية كبيرة في أي مؤسسة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها أثر واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، نظرا لخصوصية هذا النوع من المؤسسات ولكون الموارد البشرية تمثل عنصر هاما من عناصر الإنتاج لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق... الخ، دون توفر خبرات ومهارات بشرية لازمة.

حيث يساهم تسيير الكفاءات بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على تحسين أدائها التنظيمي من مجموعة من الأنشطة حيث كانت الإشكالية العامة للبحث كما يلي: إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

كما توصلنا من خلال إختبار صحة الفرضيات إلى وجود علاقة بين الأداء التنظيمي و تسيير الكفاءات وأبعدها .

الإستنتاجات:

بعد استيفاء البحث من خلال فصلين الأول نظري والأخر تطبيقي تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية :

1. أثبتت الدراسة بأن العامل يوظف على أساس الكفاءة المهنية، أي أن العامل لا يجد صعوبة في التوظيف لان مستواه التعليمي لن يكون عائق؛
2. وجود شفافية في توظيف العاملين في المؤسسة؛
3. كما أثبتت وجود نقص في تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة؛
4. تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العمال وتطوير أدائهم؛
5. تشجع الكفاءات على العمل الجماعي يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة؛
6. التزام العاملين في إنجاز أعمالهم هو أساس نجاح المؤسسة؛
7. وجود اتصال مباشر بين العاملين في كل المصالح مما يوفر جو من المشاركة والتعاون؛
8. الأداء التنظيمي للمؤسسة ناتج من التسيير الفعال للكفاءات البشرية؛
9. عدم وجود طرق لتقييم الأداء ؛
10. تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكون مسيرها هو نفسه المالك مما يؤثر ذلك أحيانا إيجابا أو سلبا على نمط تسييرها؛
11. المسير لا يهتم بإشراك العمال في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة؛
12. معظم العمال في المؤسسة ليس لديهم مستوى تعليمي كبير وهذا راجع إلى بساطة هيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
13. وجود علاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي؛
14. وجود علاقة بين مؤشرات الكفاءات والأداء التنظيمي؛

- 15 وجود علاقة بين المنهج الشخصي للكفاءة والأداء التنظيمي ؛
- 16 وجود علاقة بين تسيير المعارف والأداء التنظيمي؛
- 17 لا توجد علاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي تعزي الى السمات الشخصية والوظيفية .

الإقتراحات:

ندكرمنها مايلي:

- ✓ يجب الاهتمام بتسيير الكفاءات وتنمية قدراتها حتى تتمكن من بناء السياسات الملائمة لهم، والتي تساعد على الأداء وتبث فيهم روح الانتماء والولاء؛
- ✓ يجب الحرص على تنوع عملية التدريب والتكوين؛
- ✓ التقييم بشكل مستمر وموضوعي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال اعتماد معايير واضحة ومعروفة؛
- ✓ يجب تحديد مواطن الضعف في الإدارة قصد معالجتها، حيث يكون تقسيم العاملين وفقا لكفاءاتهم لال ولائهم وارتباطهم بقادتهم؛
- ✓ تطوير نظام الحوافز بما يشجع الكفاءات نحو أداء أفضل؛
- ✓ تحسيس العاملين في المؤسسة خاصة الكفاءات منهم بالدور الذي يلعبونه في مجال الرقي بالمؤسسة؛
- ✓ يجب على مسيري المؤسسة اعتبار أهداف عمالها ضمن أهدافها؛
- ✓ التوظيف في المؤسسة، يجب أن يكون متماشي مع أهداف المؤسسة وذلك بالتركيز على الكفاءات؛
- ✓ معالجة كافة النزاعات بين العمال، التي من شأنها عرقلة مهامهم والذي ينعكس سلبا على الأداء التنظيمي؛
- ✓ الاعتماد على الأساليب القيادية، التي من شأنها فتح مجالات الإبداع والابتكار؛
- ✓ فتح مجال تبادل المعلومات والخبرات بين العمال فيما يخص طريقة أداء مهامهم؛
- ✓ يجب أن تكون إدارة المؤسسة قريبة من إنشغالات وتطلعات العمال فهذا يعطي دفعا نحو أداء أفضل؛
- ✓ العمل على خلق إندماج في العمل الجماعي لأثره الكبير على الأداء الكلي للمؤسسة؛
- ✓ تعديل نظام الحوافز بما يتماشى مع إنجاز العامل وليس مع أقدميته؛
- ✓ التسهيل للعمال للإطلاع على المخزون المعرفي للمؤسسة.

آفاق الدراسة:

ويمكن في الأخير أن نقترح بعض المواضيع في شكل آفاق لمواصلة البحث منها:

- 1 أثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 2 دور الموارد الغير ملموسة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 3 دور الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

قائمة المراجع:

أولاً مراجع اللغة العربية:

الكتب:

1 ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، طبعة 2009 .

البحوث الجامعية:

2 مناصرية رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013.

3 مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دكتوراه جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013 .

وقائع التظاهرات العلمية:

4 براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

5 موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

المجلات:

6 اسماعيل حيوري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، العدد 22، 2009.

7 بندر كريم أبوتايه، خليل الحيارى، منار ابراهيم القطاونة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية، (غير منشورة)، المجلد العشرين العدد الاول يناير 2012 .

8 م. حسين فلاحو ردم . عبدالله كاظم حسن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، إدارة الاحتواء العالي وأثره في الأداء التنظيمي، المجلد 12، العدد 1 لسنة 2010 .

9 محمد مصطفى الخرشوم، مجلة جامعة دمشق والعلوم الاقتصادية والقانونية، تأثير المناخ في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة للجامعة حلب، (غير منشورة)، العدد الثالث، 2011.

10 مريم عايد الاحمدي - استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير

الكتابي لدى طالبات الصف الثالث المتوسط (غير منشورة)، كلية التربية للبنات جامعة تبوك، السنة غير موجودة.
11 سعد العنزي، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين، العدد الخامس والثلاثون، 2013.
12 عادل هادي البغدادي، مجلة الإدارة والاقتصاد، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي، العدد الخامس والستون، 2007 .
ثانيا: مراجع باللغة الاجنبية :

13 Bernard Martory, Daniel Crozet, " Gestion des Ressources Humaines (Manuel de pilotage social)" Ed NATHAN, 1992.

14 A. BENDIABDELLAH , « Cours de Magister sur : Savoirs, compétences et organisation à l'heure de la mondialisation ,Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004/2005.

15 .m. Peretti, dictionnaire de ressources humaines, 3eme édition, librairie unibert, 2003.

16 Luc Van Beirendonck, Management des Compétences dans l'entreprise, Edition De boeck, Bruxelles, 2006.

مقاييس الاستجابة					العبارات	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					تعتبر المؤسسة العامل الأكثر كفاءة هو أكثر اقدمية	مؤشرات الكفاءة
					تعتبر المؤسسة العامل الأكثر كفاءة هو أكثر مهارة	
					تعتبر المؤسسة العامل الأكثر كفاءة هو الأفضل سلوكا	
					في المؤسسة العمل الجماعي يجعلك أكثر اندماجا	
					يوجد سعي دائما لإتقان العمل بأعلى درجات ممكنة وفق مواصفات ومعايير محددة	
					يوجد التجاوب والإصغاء الجيد للآخرين وتفهمهم وفهم ظروفهم	
					عند وجود مشكلة في العمل تكون هناك رغبة في معرفة أسبابها واستخدام أساليب تساعد في وضع الحلول المناسبة لها	
					يتم في مؤسسة تشجيع الكفاءات وإقناعهم بقدراتهم على التحسين	

الملحق رقم: 1 قائمة الاستبيان الموجهة لعمال المؤسسة

					9	المنهج الشخصي	يتم في المؤسسة إقناع الكفاءات وترك انطباع قوي لديهم حول المقترحات في العمل
					10	الكفاءة	يتم إنجاز العمل حتى في الظروف الصعبة وهناك تأكيد من جودة العمل
					11	تسيير المعارف	تسعى الشركة إلى اشتراك جميع الموظفين في إدارتها وأقسام المنظمة في تقاسم المعرفة
					12		تمتلك الشركة مخزون معرفي يمكن الاطلاع عليه بسهولة ويسر
					13		يتبادل العاملون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالشركة
					14		يتبادل العاملون الأفكار والآراء لتطوير منتج، خدمة، عملية، إستراتيجية
					15		يتملك العاملون القابلية والقدرة التحويل وترجمة ما يمتلكون من خبرات وتجارب أثناء تأديتهما لأعمال

ثالثا: الأداء التنظيمي في المؤسسة

مقاييس الاستجابة					العبارات		
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
					16	تسعى المؤسسة على زيادة الأرباح والنمو في المبيعات	نمو المبيعات
					17	تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات	
					18	تتحم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق زيادة في المبيعات	
					19	تتأكد المؤسسة من صحة البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها قبل اعتمادها	
					20	لا تستجيب المنظمة لمتطلبات الزبائن	رضا الزبائن
					21	يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على منتجات ذات نوعية وسعر ملائم	
					22	تحرص المؤسسة على إرضاء الزبائن والعاملين لديها	
					23	تسعى المؤسسة إلى تعزيز الحصة السوقية لها في السوق	الحصة السوقية
					24	تسعى المؤسسة إلى تلبية خدمات زبائنها والبقاء في السوق	
					25	تضع المؤسسة أساليب متعددة للعمل تحسبا لأي تغيرات بيئية	إبداع
					26	تواجه المؤسسة زيادة في عدد الموظفين وبطء في إجراءات العمل	
					27	تتميز المؤسسة بامتلاكها ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل متميز	
					28	تسعى إدارة المؤسسة إلى المعارف التي يمتلكها العاملون إلى برامج تنفيذ كفوءة	

					29	تحتّم المؤسسة برعاية الأفكار المبدعة وجهود البحث والتطوير	وجديد
					30	تنجز أقسام المؤسسة مهامها بسهولة ويسر	
					31	تحرص المؤسسة إلى إدخال كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء	
					32	تستقطب المؤسسة أصحاب الشهادات الأكاديمية والمهنية ذوي الإبداع	

مخرجات برنامج Spss

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	35	100,0	100,0	100,0

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 30-21	6	17,1	17,1	17,1
d أكثر من 30-39	15	42,9	42,9	60,0
أكثر من 39	14	40,0	40,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من ثانوي	6	17,1	17,1	17,1
d ثانوي	18	51,4	51,4	68,6
ثانوي جامعي	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vd أقل من 5سنوات	13	37,1	37,1	37,1
من 5-10سنوات	19	54,3	54,3	91,4

اكثر من 10 سنوات	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
مدى، نائب دير	3	8,6	8,6	8,6
رئيس قسم عامل	4	11,4	11,4	20,0
	28	80,0	80,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Statistics

		x1	x2	x3	x4
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4,4571	4,8000	4,4571	3,2857
	Median	5,0000	5,0000	5,0000	3,0000
	Mode	5,00	5,00	5,00	3,00
	Std. Deviation	,88593	,58410	,85209	,89349
	Variance	,785	,341	,726	,798
	Skewness	-1,343	-3,719	-1,371	-,091
	Std. Error of Skewness	,398	,398	,398	,398
	Kurtosis	,462	15,755	,794	,397
	Std. Error of Kurtosis	,778	,778	,778	,778
	Range	3,00	3,00	3,00	4,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00
	Sum	156,00	168,00	156,00	115,00

Statistics

		x5	x6	x7	x8	x9	x10
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4,4857	4,6286	4,3714	3,6571	3,5143	4,4571
	Median	5,0000	5,0000	5,0000	3,0000	3,0000	5,0000
	Mode	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	5,00
	Std. Deviation	,88688	,68966	,77024	,96841	1,2455	,78000
	Variance	,787	,476	,593	,938	1,551	,608
	Skewness	-1,430	-1,634	-,769	,351	-,228	-1,427

Std. Error of Skewness	,398	,398	,398	,398	,398	,398
Kurtosis	,648	1,279	-,853	-1,248	-,937	1,668
Std. Error of Kurtosis	,778	,778	,778	,778	,778	,778
Range	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Sum	157,00	162,00	153,00	128,00	123,00	156,00

Statistics

		x11	x12	x13	x14	x15
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,8857	3,9714	4,4571	4,2857	3,4857
	Median	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	3,0000
	Mode	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00
	Std. Deviation	1,1573	1,0427	,88593	,98731	1,0946
	Variance	1,339	1,087	,785	,975	1,198
	Skewness	-,610	-,105	-1,343	-1,012	-,247
	Std. Error of Skewness	,398	,398	,398	,398	,398
	Kurtosis	-,613	-1,848	,462	-,358	-,118
	Std. Error of Kurtosis	,778	,778	,778	,778	,778
	Range	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Sum	136,00	139,00	156,00	150,00	122,00

Statistics

		y1	y2	y3	y4
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4,8000	4,4286	4,6857	3,5429
	Median	5,0000	5,0000	5,0000	3,0000
	Mode	5,00	5,00	5,00	3,00
	Std. Deviation	,40584	,73907	,58266	,88593
	Variance	,165	,546	,339	,785
	Skewness	-1,568	-,899	-1,739	,805
	Std. Error of Skewness	,398	,398	,398	,398
	Kurtosis	,483	-,544	2,182	-,788
	Std. Error of Kurtosis	,778	,778	,778	,778
	Range	1,00	2,00	2,00	3,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00

Sum	168,00	155,00	164,00	124,00
-----	--------	--------	--------	--------

Statistics

		y5	y6	y7	y8	y9	y10
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,2857	4,2857	4,9143	4,8000	4,7714	3,8857
	Median	1,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000
	Mode	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistics

	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Std. Deviation	,51856	,89349	,28403	,47279	,54695	1,2312
						5
Variance	,269	,798	,081	,224	,299	1,516
Skewness	1,644	-,616	-3,094	-2,409	-2,404	-,773
Std. Error of Skewness	,398	,398	,398	,398	,398	,398
Kurtosis	2,002	-1,491	8,029	5,560	5,025	-,309
Std. Error of Kurtosis	,778	,778	,778	,778	,778	,778
Range	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00
Maximum	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Sum	45,00	150,00	172,00	168,00	167,00	136,00

N	Valid	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	2,3714	3,8000	3,8571	3,5714	4,5143	4,4857	1,9143
	Median	2,0000	4,0000	4,0000	3,0000	5,0000	5,0000	1,0000
	Mode	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00
	Std. Deviation	1,0025	1,1324	1,3093	1,1703	,78108	1,0674	1,2918
		2	1	1	6		7	6
	Variance	1,005	1,282	1,714	1,370	,610	1,139	1,669
	Skewness	1,397	-,227	-1,055	-,007	-1,228	-2,346	1,383
	Std. Error of Skewness	,398	,398	,398	,398	,398	,398	,398
	Kurtosis	2,240	-1,448	,256	-1,491	-,151	5,146	,840
	Std. Error of Kurtosis	,778	,778	,778	,778	,778	,778	,778
	Range	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00
	Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Sum	83,00	133,00	135,00	125,00	158,00	157,00	67,00

II.....	الإهداء.....
III.....	الشكر.....
IV.....	ملخص.....
V.....	قائمة الجداول.....
VII.....	قائمة الأشكال البيانية.....
VII.....	قائمة الملاحق.....
أ.....	المقدمة.....
01.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي.....
02.....	تمهيد:.....
03.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الكفاءات والأداء التنظيمي.....
03.....	المطلب الأول: مدخل لتسيير الكفاءات.....
03.....	الفرع الأول: مفهوم وأبعاد الكفاءات.....
04.....	الفرع الثاني: مفهوم الكفاءات والمراحل الأساسية لتسييرها.....
06.....	المطلب الثاني: مفاهيم حول الأداء التنظيمي.....
06.....	الفرع الأول: مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده.....
07.....	الفرع الثاني: تقسيمات ومعايير قياس الأداء التنظيمي.....
09.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة وموقعها مع الدراسة الحالية.....
09.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
09.....	الفرع الأول: الدراسات العربية.....
10.....	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.....
11.....	المطلب الثاني: الدراسة الحالية وموقعها مع الدراسات السابقة.....
11.....	الفرع الأول: أوجه التشابه.....
11.....	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.....
12.....	خلاصة.....
13.....	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج السميد والدقيق.....
14.....	تمهيد:.....
15.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....
16.....	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....

16.....	الفرع الأول :عينه الدراسة.
16.....	الفرع الثاني :خصائص عينة الدراسة.
17.....	المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة.
17.....	الفرع الأول :وصف أداة الدراسة.
19.....	الفرع الثاني :الأساليب الإحصائية المستخدمة.
20.....	المبحث الثاني :النتائج والمناقشة.
20.....	المطلب الأول :النتائج المتحصل عليها.
20.....	الفرع الأول : نتائج المتغيرات الوصفية.
23.....	الفرع الثاني :نتائج إختبار الفرضيات.
24.....	المطلب الثاني :التحليل والمناقشة.
24.....	الفرع الأول :تحليل نتائج المتغيرات الوصفية.
26.....	الفرع الثاني :إختبار وتحليل الفرضيات.
29.....	خلاصة.
30.....	خاتمة.
33.....	المراجع.
35.....	الملاحق.
44.....	الفهرس.