



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان:

دور إدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل المؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر - خميس مليانة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

واقد سعيدة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الرتبة	لجنة المناقشة
رئيساً	• د. رولامي عبد الحميد
مشرفاً ومقرراً	• د / ضريف عبد الله
مناقشاً	• د. حمادوش بختة

السنة الجامعية 2021-2022

إهداء

أهدي هذا العمل:

- إلى من أخص الله الجنة تحت قدميها والدتي العزيزة.
- إلى الذي وجدت امامي طيلة العمل عاشور رابع حفظه الله ورعاه.
- إلى القلوب الرقيقة والنفوس البريئة إخوتي وأخواتي .
- إلى صديقتي العزيزة ثابت ريم لكي خالص الاماني مني.
- إلى كافة "الأصدقاء و الزملاء"
- إلى كل "أساتذتي" اللذين رافقوني في مسيرتي الدراسية.
- إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذه المذكرة.

سعيدة

شكرنا وإعترافنا بإشرافكم على مسيرتنا

الحمد لله على إحسانه

و الشكر له على توفيقه و إمتنانه

و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك وأن سيدنا و نبينا محمدا عبده و رسوله

عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم .

أما بعد نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا و شجعونا على الإستمرار في مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية؛ كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنى بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ المحترم " ظريف عبد الله" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ب-ت-ث	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات و التغيير في المؤسسة
06	تمهيد
07	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الكفاءات
07	المطلب الأول : ماهية الكفاءات
08	أولاً: مفهوم الكفاءات
08	ثانياً: أنواع الكفاءات وأهميتها
09	المطلب الثاني: ماهية إدارة الكفاءات
09	أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات وأهميتها
11	ثانياً : مراحل إدارة الكفاءات و أهدافها
12	المطلب الثالث: عمليات إدارة الكفاءات
14	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التغيير بالمؤسسة
14	المطلب الأول : تعريف وأهمية التغيير وأهدافه
14	أولاً: تعريف التغيير
15	ثانياً: أهمية التغيير
16	ثالثاً: أهداف التغيير
16	المطلب الثاني: مراحل ونماذج ومعوقات التغيير
16	أولاً: مراحل التغيير
17	ثانياً: نماذج التغيير

19	ثالثا: معوقات التغيير
20	المطلب الثالث: علاقة بين إدارة الكفاءات والتغيير في المنظمة
21	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة
21	أولا: دراسات وطنية
22	ثانيا: دراسات عربية
23	ثالثا: دراسات أجنبية
24	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
26	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة والقيمة المضافة
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من الثانويات في ولاية عين الدفلى
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة لمعالجة البيانات
29	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
29	أولا: مجتمع الدراسة
29	ثانيا: عينة الدراسة
29	ثالثا: متغيرات الدراسة
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة المعطيات
30	أولا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
31	ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات
32	ثالثا: صدق وثبات الاستبيان
39	المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها
39	المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها
40	أولا: عرض نتائج الاستبيان
44	ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان
52	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
52	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية
53	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فهرس المحتويات

54	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
55	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
56	خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
58	خلاصة الفصل
60	خاتمة
64	قائمة المراجع
68	الملاحق



قائمة الاشكال والجداول

قائمة الاشكال والجداول

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	04
(2-1)	تمثيل الكفاءات الفردية	06
(3-1)	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	09
(4-1)	نموذج Lewin's وفق ثلاث خطوات	17
(5-1)	عوامل 7s لنموذج McKinsey	18
(6-1)	نموذج إدارة التغيير	19
(7-1)	نموذج إدارة الكفاءات في المؤسسة	20
(1-2)	متغيرات الدراسة	30
(2-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	40
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	41
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	42
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	43
(6-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	44

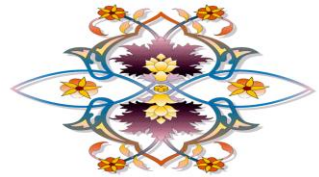
قائمة الأشكال والجدول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أوجه الاختلاف والتشابه للدراسة الحالية والدراسات السابقة	24
(1-2)	مقياس ليكارت الخماسي	31
(2-2)	معاملات سبيرمان الخطي بين عبارات توظيف الكفاءات وإدارة الكفاءات	33
(3-2)	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات تطوير الكفاءات وإدارة الكفاءات	34
(4-2)	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات المحافظة على الكفاءات وإدارة الكفاءات	35
(5-2)	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات تقييم الكفاءات وإدارة الكفاءات	36
(6-2)	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات التغيير داخل المؤسسة	36
(7-2)	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات إدارة الكفاءات وإحداث التغيير في المؤسسة	37
(8-2)	معامل الارتباط بيرسون بين معدل كل من المحور المعدل الكلي لعبارات الاستبيان	38
(9-2)	نتائج معامل ألفا كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان	39
(10-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	40
(11-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	41
(12-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	42
(13-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	43
(14-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	44
(15-2)	حساب المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لأبعاد إدارة الكفاءات مرتبة تنازليا حسب متوسطها الحسابية	45
(16-2)	تحليل المعطيات المتعلقة بالبعد توظيف الكفاءات	46
(17-2)	تحليل المعطيات المتعلقة بالبعد تطوير الكفاءات	47
(18-2)	تحليل المعطيات المتعلقة بالبعد المحافظة على الكفاءات	48
(19-2)	تحليل المعطيات المتعلقة بالبعد تقييم الكفاءات	49
(20-2)	تحليل المعطيات المتعلقة بالمحور الثاني	50
(21-2)	تحليل المعطيات المتعلقة بالمحور الثالث	51

قائمة الاشكال والجداول

52	نتائج اختبار توظيف الكفاءات على التغيير داخل المؤسسة	(22-2)
53	نتائج اختبار تطوير الكفاءات على التغيير داخل المؤسسة	(23-2)
54	نتائج اختبار المحافظة على الكفاءات على التغيير داخل المؤسسة	(24-2)
55	نتائج اختبار تقييم الكفاءات على التغيير داخل المؤسسة	(25-2)
56	نتائج اختبار إدارة الكفاءات على التغيير داخل المؤسسة	(26-2)



الملخص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة خميس مليانة ، والأثر التي تلعبه في رفع فعالية المؤسسة من خلال أبعادها المتمثلة في توظيف الكفاءات وتطويرها، والمحافظة عليها وتقييمها، والتي تساهم في دعم عملية التغيير قصد إنجاح المؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عمال وموظفين مؤسسة اتصالات الجزائر ، في ضوء جمع البيانات واختبار الفرضيات، باستخدام برنامج SPSS ، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

-تولي مؤسسة محل الدراسة اهتماما في إدارة كفاءاتها؛

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات والتغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة خميس مليانة؛

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات ،التغيير .

Abstract :

This study aims to identify the role of competency management in bringing about change within the Algeria Telecom Agency, Khemis Miliana Agency, and the impact it plays in raising the effectiveness of the institution through its dimensions represented in the recruitment, development, maintenance and evaluation of competencies, which contribute to supporting the change process in order to make the institution successful. To achieve this goal, a questionnaire was designed and distributed to a sample of workers and employees of Algeria Telecom, in the light of data collection and hypothesis testing, using the spss program, and many statistical methods were used to achieve the objectives of the study, and the study reached a number of results, most notably:

-The institution under study pays attention to managing its competencies .

- There is a statistically significant relationship between competency management and change in Algeria Telecom, Khemis Miliana Agency .

key words : competencies , competency management, change.



مقدمة

تشهد تحديات العالم اليوم بالسرعة والتي أوجبت أن يكون التميز عنصرا أساسيا من أجل البقاء والنمو والتطور وبذلك برز الاهتمام بإدارة الكفاءات البشرية في المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستقرار والاستمرارية، حيث تشكل الكفاءات البشرية اليوم أهم الكفاءات التي تمتلكها المنظمات، إذ تمتلك كفاءات مالية جيدة وتكنولوجيا والفعالية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية، قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المنظمة، وعليه تبقى الكفاءات البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها، لذا تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل اشتداد المنافسة، وقد أكدت معظم الدراسات أن المنظمات التي استطاعت البقاء لمئات السنين إنما بلغت ذلك بفضل الكفاءات التي يتمتع بها الأفراد داخلها، وتمكنت من تنمية مواردها البشرية من خلال إدارة الكفاءات.

فإدارة الموارد البشرية أصبحت تهتم بإدارة الكفاءات وتزايد الاهتمام بهم إذ يتحملون مسؤولية التغيير ويسعون لتحقيقها، فالاهتمام بهاته الفئة يركز كثيرا على عملية التكوين بغرض تعلم كل ما هو جديد حول عمله ، ويتم ذلك في مراكز متخصصة تثمن وتعترف بكفاءاته بما يكفل له قابلية استخدامها وتطويرها ، والحركية المهنية التي يرغب فيها ،حيث تمثل عملية الاعتراف بالمكتسبات أسلوب لتثمين الخبرة ، وهذا ينمي رغبتهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية لتحسين نمط حياتهم ، ويساهم في توفير مناصب العمل مادام بالإمكان إصدار شهادة تعترف بهذه الكفاءات

كما نعتبر أن القدرة على التغيير يكمن أن تحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الكفاءات، حيث أن زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يفرض عليها تخصيص أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو والرفي هذا إلى جانب دور الكفاءات في التعامل مع مقاومة التغيير.

وبناء على ما سبق فإن إشكالية الموضوع يمكن حصرها في طرح السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل المؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما المقصود بإدارة الكفاءات ؟

- ما واقع عملية التغيير في المؤسسة اتصالات الجزائر ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وعملية التغيير داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وعملية التغيير داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات وإحداث التغيير داخل المؤسسة اتصالات الجزائر.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات وإحداث التغيير داخل المؤسسة اتصالات الجزائر.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الاحتفاظ بالكفاءات وإحداث التغيير داخل المؤسسة اتصالات الجزائر.

- - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تقييم الكفاءات وإحداث التغيير داخل المؤسسة اتصالات الجزائر.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما في إدارة الأعمال وهو إدارة الكفاءات في المنظمات، التي تعد السبيل أمام تطور المنظمات واستمراريتها، كما أنها تدرس واقع ضرورة تبني مسؤوليات جديدة في إدارة كفاءتها، بهدف اكتسابها المعارف والمهارات التي تساعد على تحسين وتطوير أدائها وتوضيح مفهوم إدارة الكفاءات ومدى تأثيرها على عملية التغيير بصفة عامة، وفي المؤسسات الخدمائية كمؤسسة اتصالات الجزائر.

أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو الكشف عن مدى مساهمة إدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:
- عرض وتوضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الكفاءات.
 - التعرف على واقع إدارة الكفاءات في مؤسسة محل الدراسة
 - محاولة إيجاد مرجع جديد إلى المكتبة الجامعة.

أسباب اختيار الموضوع:

- يتماشى موضوع الدراسة مع تخصصنا.
- نقص الدراسات المتعلقة بإدارة الكفاءات والتغيير معاً.
- عدم الاهتمام المؤسسات الجزائرية بكفاءات المورد البشري.
- التعرف بأهمية إدارة الكفاءات ومدى تأثيرها على الأداء في المؤسسات.

سابعاً: حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الثانويات لولاية عين الدفلى.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال شهر مارس، تم توزيع الاستبيان على عدد من الموظفين ما بين شهر مارس وأفريل 2022.

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين إدارة الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة الخدمائية اتصالات الجزائر .

منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في المبحثين الأول والثاني للفصل الأول وذلك بالاعتماد على الكتب والبحوث ومواقع الانترنت التي لها علاقة

بالموضوع في هذه الدراسة، أما المنهج الاستقرائي فقد تم اعتماده في الفصل الثاني من خلال الدراسة الميدانية وقراءة وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لعينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات البحث:

أكثر الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هاته تمثلت في:

- قلة المراجع الخاصة بالموضوع بالبحث.
- ضعف الاهتمام من قبل الموظفين والعاملين بالمؤسسة التربوية بأهمية البحث العلمي وأهميته الإجابة وتعبئة الاستبانة.
- الصعوبة في الحصول على الاستبانة في الوقت المحدد لها، حيث اضطررنا إلى زيارة المؤسسة عدة مرات.
- عدم جدية بعض الموظفين بالمؤسسة في ملئ الاستبانة.

هيكلية البحث:

قد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين حسب منهجية IMARD كما يلي:

الفصل الأول: سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لإدارة الكفاءات، والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسي، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الكفاءات وإدارة الكفاءات، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه التغيير داخل المؤسسة، أما المبحث الثالث أدبيات تطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: نتناول فيه الجانب التطبيقي الخاص بالدراسة الميدانية، التي أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر بحميس مليانة لولاية عين الدفلى والذي قسمناه إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة، في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية ونهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا.



الفصل الاول



الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات والتغيير
في المؤسسة "

تمهيد الفصل:

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقاربة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام التي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وتحقيق التميز ثانياً.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول الكفاءات وإدارة الكفاءات، أما المبحث الثاني تناولنا فيه التغيير في المؤسسة، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، باعتباره مصطلح حديث التداول، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة له، وقد احتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة في تسيير وتأهيل وتنمية الموارد البشرية. **المطلب الأول: ماهية الكفاءات.**

مفهوم الكفاءات عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والقدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة، وبهذه فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط. **أولاً: مفهوم الكفاءات.**

1- أصل مصطلح الكفاءات:

يرجع أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920م في مضامين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل، وأن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930، وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها، كما استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة، وبزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في إستراتيجية المؤسسات ومؤشر لقياس فاعلية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية.¹

2- تعريف الكفاءات:

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية وهي: الكفاءات Les compétences: تعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين.²

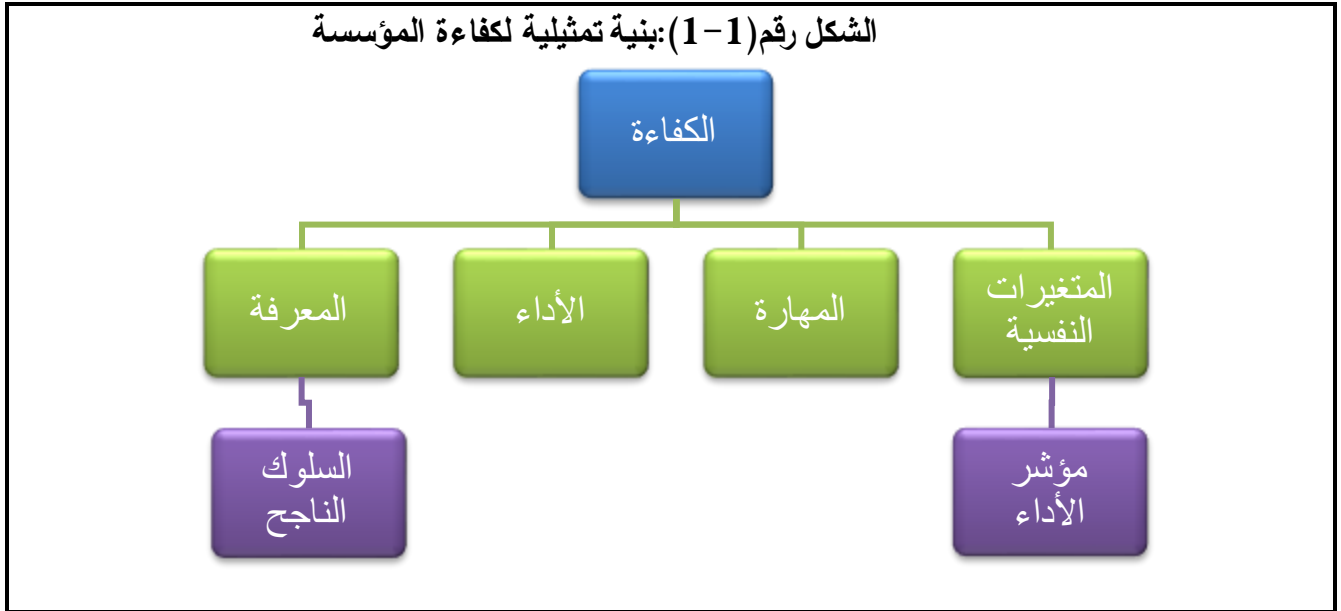
تعريف 01: يعرف "G.leboterf" الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة الكفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء.³

¹- يوسف بن شني، أمين مخفي، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري، 2012 ص 05.

²- الحبيب ثابتي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 110-111.

³-فاطمة الزهراء مهدية أمال قبالي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، يومي 21-22 فيفري 2012، ص 20.

تعريف 02: وحسب "caida" يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين،¹ ويدعم ذلك بالشكل التالي:



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسير الكفاءات-الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 50.

تعريف 03: يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام، أي بكفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.²

واستنتاجا مما سبق من التعاريف، يمكن إعطاء تعريف شامل بأن الكفاءات، هي تلك المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة، والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها

¹- كمال منصور وسماح صولح، تسير الكفاءات -الإطار لمفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 50.

²- سلامي فتيحة، دور تسير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014، ص 6.

وتطورها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة¹.

ثانياً: أنواع الكفاءات وأهميتها

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في أربعة تصنيفات وهي: الكفاءات الفردية، والجماعية، التنظيمية والإستراتيجية على اعتبارها أن هذه الأنواع تساهم بقدر كبير في تطوير الكفاءات داخل المنظمة.

1- أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في أربعة تصنيفات وهي: الكفاءات الفردية، والجماعية، التنظيمية والإستراتيجية على اعتبارها أن هذه الأنواع تساهم بقدر كبير في تطوير الكفاءات داخل المنظمة.

أ- الكفاءات الفردية *les compétences individuelles*

يقصد بالكفاءة الفردية، هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية، ويمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الداربات والمعارف العلمية المكتسبة معاً من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقق النتائج المنتظرة.²

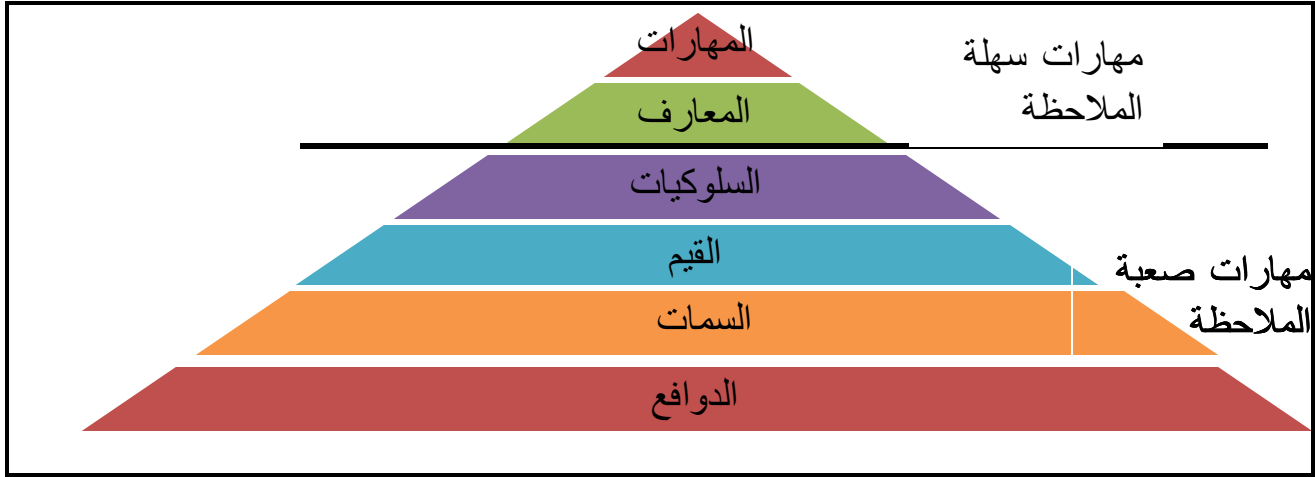
يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي **ICEBERG MODEL**، إذا أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات، بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثلاً لسلوك، وطريقة التفكير، مهارات التواصل، وسمات وخصائص مختلفة³، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز -دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** برج بوعريج -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص32.

² - مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص7.

³ - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحميري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص176.

الشكل رقم (1-2): تمثيل الكفاءات الفردية.



المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 176.

ب- الكفاءات الجماعية les compétences collectives

هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج، إذا يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

ج- الكفاءات التنظيمية les compétences organisationnelles

يطلق عليها أيضا "الكفاءات المفتاحية" وهي تتعلق بمدي الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحيطة بها، أن مفهوم الكفاءة يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذا يتوجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكيف المنظمة مع محيطها التنافسي، وإن التغيير الحاصل في محيط

¹ - رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص 13.

المنظمات تدرجه تعقده وعدم استقراره الكبيرين، يفرض عليها أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع و تطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية.¹

د - الكفاءات الإستراتيجية les compétences stratégique

الكفاءات الإستراتيجية هي تلك الكفاءات المتعلقة بالبعد الإستراتيجي للمؤسسة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية، ويتم تحديدها ومقارنتها بما يتمتع بالأفراد وتسعي المنظمات إلى تنميتها من خلال المزج بين الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا) والموارد البشرية (القدرات، المهارات والمعرفة) والموارد التنظيمية (نظام التنسيق، الرقابة).²

2- أهمية الكفاءات

أصبحت الكفاءات تحظى بأهميته، وأولوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة، وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية، والمؤسسة بشكل عام.

أ- أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة مايلي:³

- 1- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- 2- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد؛

3- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى؛

4- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ب- أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

تلعب الكفاءة الجماعية دور مهم داخل المؤسسة وتتمثل أهميتها فيما يلي:⁴

¹ - بن موسي محمد، تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي 33(02)، جانفي 2018، ص 03.

² - بن موسي محمد، مرجع سابق، ص 04.

³ - مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁴ - ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014، ص 22.

- العمل الناجح داخل أي مؤسسة يقوم أساس التعاون بين الأفراد، بحيث هناك علاقة تأثيرما بين الكفاءات المتكاملة التي تعطي في النهاية نتائج جيدة وأحسن بكثير من التي قد يحققها الفرد لوحده.
 - تلعب الكفاءة دورا مهما على تنمية العمل الجماعي، إذا تعتبر هذه الكفاءات العامل الفيصل في عصر المعرفة والمعلومات إذا يتطلب هذا الأخير التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.
 - نظرا للتطورات التي تحصل علمستوى محيط المؤسسة وتأثير الدراسات الجديدة وما فرضته العولمة وظهور حاجات جديدة للمؤسسة، أدى بالمؤسسات إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكون من مجموع الكفاءات الفردية، وذلك من خلال مساهمة كل فرد في إثراء هذه الشبكة وهو مايساعد على حل المشاكل داخل المؤسسة،
 - تزرع روح التعاون والتآزر بين الأفراد وهو ماقد يجنب النزعات داخل المؤسسة وهو ما يحقق أهداف المؤسسة.
- ج-أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:**

تتلخص أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:¹

- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين بالانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛
 - تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛
 - تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوى كفاءات قد يكونوا (دائمين أو موسمين أو حتى متقاعدين شركاء....الخ)؛
 - احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.
- د-أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة:**

- تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة، والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من الناجعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها، فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما في:²
- في مجال وضع الإستراتيجية وأصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة في عمليات الإدارة؛

¹- أبو القاسم الحميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص47.

²- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلقالبدر العاملة إلى منطوق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص68.

- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يراها " Barney " كرأس المال البشري والتنظيمي؛
- كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تعكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة، والتي تميزها عن باقي المنافسين؛
- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنفذ للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً، وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءة.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الكفاءات

إن ظهور إدارة الكفاءات يرجع إلى ظهور بيئة تنافسية جديدة للمؤسسة، هذه البيئة أصبحت تركز على الابتكار والجودة، وخدمة العلاقات كل هذا أنتج نهجاً، إستراتيجياً جديداً بالحسبان العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وخاصة إدارة الكفاءات، وسنتناول تعريف الكفاءات.

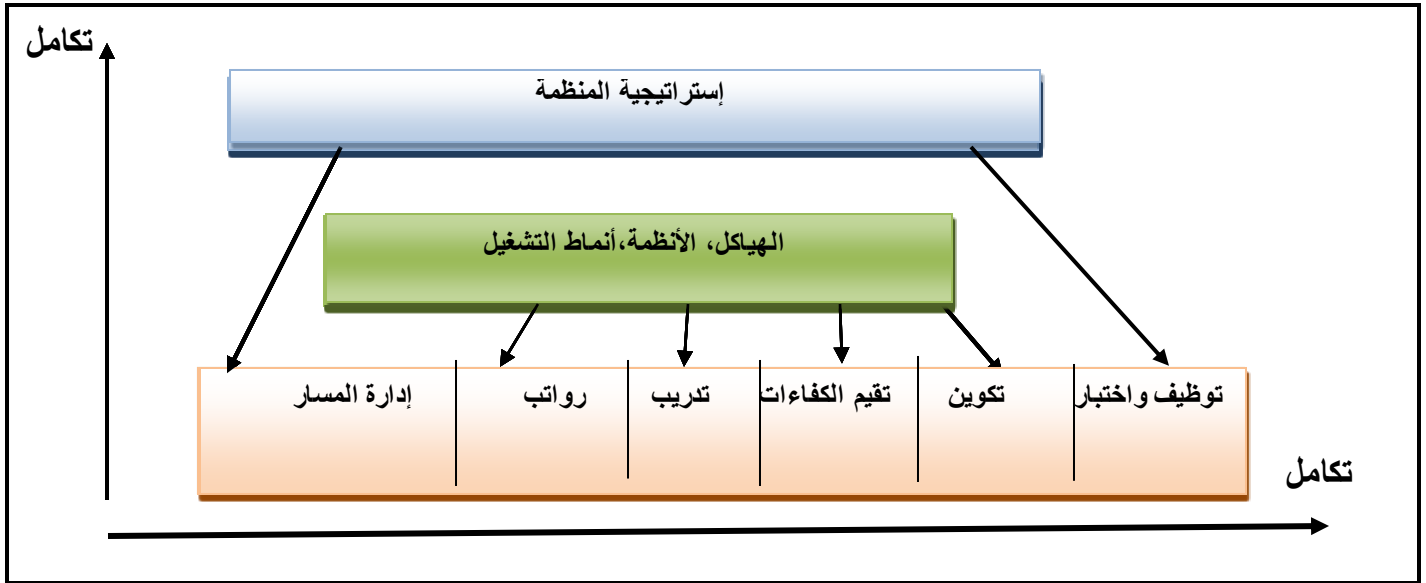
أولاً- مفهوم إدارة الكفاءات وأهميتها.

1- تعريف إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختبار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي".¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹-Lou Van Beirendonck : tous compétent, Le Management Des compétences Dans L'entreprise ,édition de Boeck,Belgique,2006,p.33.

الشكل رقم (1-3): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



Source : Lou Van Breendonk : **Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L entreprise**, édition de Boeck, Belgique, 2006,p33.

يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها إذا يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلي لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

وقد تم وضع تعريف شاملا لإدارة الكفاءات وهو "تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن يدعم تنافسية المؤسسة"¹.

2- أهمية إدارة الكفاءات

يمكن إبراز أهمية إدارة الكفاءات في النقاط التالية:²

¹ - بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر- باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، 2012، ص66.

² - مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقره بومرداس، 2016، ص93-94.

- المساهمة في إبراز أسلوب إداري جديد يساهم في إبراز نموذج بإدارة من المعايير و القيم و الأفكار، ويقوم علي الجودة في خدمة الزبائن؛
 - إن إدارة الكفاءات تسمح من الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة كفاءات الموارد البشرية، وهذا مايسمح للمنظمة الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وتقويتها؛
 - تعمل على الربط والتوفيق بين الحاجات الشخصية للعامل والحاجة الاقتصادية للمنظمة، فهو يعكس أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمنظمة والموارد البشرية، وذلك بتوزيع العاملين على المناصب التي تتوافق مع طموحاتهم؛
 - تعمل على إيجاد ووضع أسس عملية وممارسات إدارية وأساليب مناسبة ومتينة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية وتقدير أفضل المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف والحفاظ عليها وتطويرها؛
 - إدارة الكفاءات تخلق ثقافة ارتباط قوية بين الأفراد وجعلهم أكثر تماسكا، وهو مايساهم في بناء مفهوم القيم التي تزيد من ولائهم للمنظمة؛
 - تساعد على تطوير كفاءات العمال في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تعددية الوظائف وتحمل المسؤولية؛
 - إدارة الكفاءات لها أهمية في اكتشاف الكفاءات غير الظاهرة واستغلالها؛
 - إدارة الكفاءات تزيد من استفادة المنظمة من مزايا التنوع البشري والتعدد الثقافي بين الأفراد.
- ثانيا:مراحل إدارة الكفاءات وأهدافها.**

1- مراحل إدارة الكفاءات

تتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:¹

- أ/ معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لواردتها من خلال أنظمة التقييم؛
- ب/ توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛
- ج/ وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

• اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير .

- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفرض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة هذا من جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيدا لمنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلا.

¹- سملاي تحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2005، ص146

• صعوبة تنظيم الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل الدوران Turne Over ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح مهما الإبداع و الابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد و الكفاءات.

2- أهداف إدارة الكفاءات

وتهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:¹

- تقديم أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛
- تحكم أفضل في نتائج التغييرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل Carrières؛
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات؛
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة(منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية بما فيها السلوكية الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد.

المطلب الثالث: عمليات إدارة الكفاءات.

تعدد عمليات إدارة الكفاءات ومجالاتها وتنوعت في كثير من المراجع والأبحاث، حيث إنه من المتوقع أن نجد تفاوتاً واختلافاً، من حيث تنوع وتوسع هذه العمليات من منظمة إلى أخرى، وذلك تبعا لعدة عوامل، منها: حجم المنظمة، وكثافة استخدام العنصر البشري ومستوى التقنية، وخصائص سوق العمل، والانتشار الجغرافي، لذا فعلى أي منظمة لتكون فعالة وناجحة، أن تكون مترابطة ومتكاملة في جميع نشاطاتها ومكوناتها، وتربط عمليات إدارة الكفاءات فيها، ومن أبرز هذه العمليات مايلي:²

¹ - عبد الفتاح بوخهم، شابونية كريمة، تسير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسير المؤسسات: المعرفة الركييزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12/13 نوفمبر 2005، ص117.

² - نورة عبد الله حزام لشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة و إشراف تربوي، المملكة العربية السعودية، 2017، ص20-21.

1- تحليل وتصميم العمل: يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة أو العمل ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد موصفات شاغل الوظيفة وهو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها أما تصميم العمل، فيقصد به وصف وتحديد محتوى العمل ونطاقه وعمقه، ومتطلبات العمل، وعلاقات العمل، وظروف العمل، ويساعد تحليل العمل وتصميمه على تعريف الموظف بمهام عمله، واختيار الموظفين المناسبين للعمل، وتقييم الوظائف، وتقييم أداء العاملين والتطوير التنظيمي، وكذلك يساهم في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين والمساعدة في التغيير الاستراتيجي.

2- الاستقطاب: وهو عملية روتينية لملء الشواغر الوظيفية، وهي تشمل إيجاد وجذب المرشحين لشغل هذه الوظائف، ويكون التحدي القائم أمام الاستقطاب هو أن تكون الكفاءات ذات قيمة إستراتيجية أكبر في المنظمة، ويسهم الاستقطاب في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، والحصول على الكفاءات التي تحقق التميز والإبداع للمنظمة.

3- الاختيار والتعيين: وهو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، واختيار الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، وتبدأ عملية الاختيار والتعيين فور انتهاء عملية الاستقطاب، وتسهم عملية الاختيار والتعيين بدور حيوي ومهم، حيث تكمن أهميتها في تأمين الكفاءات من القوى العاملة للمنظمة.

وهو مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، وهو أيضاً تغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل، ويسهم التدريب في زيادة إنتاجية المنظمات الكلية، وتحقيق أهدافها، وحل مشكلاتها، وعلم مستوى الفرد يساعد التدريب في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة، واستخدام التقنيات الحديثة بفعالية.

5- التعاقب الوظيفي: ويعرف بأنه عملية منهجية، تهدف إلى تحديد وتطوير مجموعة من الأفراد والمرشحين الأكثر احتمالا لشغل الوظائف التيلا يحتمل بقاءها فارغة عند ترك شاغلها لها، كونها ذات أهمية عالية بالنسبة للمنظمة، بمعنى إيجاد الشخص البديل الذي يمكنه أن يشغل أو ينوب عن شاغل المنصب في حال غيابه.

6- تقييم الأداء: ونظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، ويساعد نظام تقييم الأداء على تقديم التغذية الراجعة سواء للعاملين أنفسهم أو للمنظمة، ويساعد في تحسين إنتاجية الفرد وتحسين دافعيته، وتحقيق رضا الفرد، وبالتالي انخفاض معدل الدوران في العمل والتغيب والشكاوى.

7- الحوافز: وهي مجموعة العوامل التي تدفع الأفراد للتصرف بطريقة معينة أو أسلوب معين، وهي أيضاً الرغبات والاحتياجات التي تقود الفرد وتدفعه إلى اتخاذ سلوك أو تصرف معين، وتسهم الحوافز في المحافظة على أداء وفعالية واستمرارية المنظمات، والمحافظة على كفاءات المنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي.

8- الاحتفاظ بالكفاءات: وهو أحد أهم العمليات المهمة لنجاح المنظمة، فهذه العملية تسعى للمحافظة على الكفاءات فيها، من خلال العديد من الأساليب والوسائل وهو أحد الأساليب التي تستعملها المنظمات من خلال إيجاد سوق داخلي للفرص، من أجل خفض العوائق بين تحركات الموظفين، ودورانه داخل المنظمة.

المبحث الثاني: مفاهيم حول التغيير بالمؤسسة

التغيير هو جانب لا مفر منه للحياة، إنه جوهر أي كيان لديه حياة أو وجود يثبت صلاحية في وجود الحياة، سوف يفقد أهميته في غياب التغيير بأن التغيير يتجلى بطرق متنوعة فإنه لا يحمل نفس الدلالة عبر الأشخاص والمواقف والسياقات تغيير الزمن، تغيير الناس تغيير الأشياء، تغيير المواقف، وكذلك المنظمات.

المطلب الأول: تعريف وأهمية التغيير وأهدافه

يعد مفهوم التغيير موضوعا مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ومنه سنحاول إعطاء تعريف للتغيير وفيما تكمل أهميته وأهدافه.

أولا: تعريف التغيير

التغيير بالمعنى العام هو ظاهرة من الوقت تنطوي على عنصرين أساسيين: الهوية وعملية التحول التي تسمح بذلك الشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليها الآن وتعني التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة¹.

تتعدد التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري ذلك أن لكل باحث اتجاهاته وزاويته التي ينظر من خلالها إلى مفهوم التغيير ونذكر منها:²

"وقد عرفه سعيد يس عامر بأنه"استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار".

بينما عرفه موسى اللوزي ب:"إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها".

أما صلاح الدين محمد الباقي عرف التغيير بأنه "هو في الواقع خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب".

¹ - عبد الله حمادو، أحمد بن عيشاوي، أثر التغيير التنظيمي علي تحسين الجودة الخدمات الصحية بمستشفيات الجزائرية ، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية العمومية لولاية ورقلة، مجلة الاندماج والتكامل الاقتصادي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 13، العدد 26، 2018 ص 5.

² - زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة الاتصالات الجزائرية "موبيليس" مجلة المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 3-2014 ص 71.

التغيير يدور حول التغيير في واجبات العمل والسياسة والتوجيه الإداري من أجل جعل الموظف أكثر إنتاجية. إنه أيضا سياسيا اجتماعيا اقتصاديا الانحياز.¹

ثانيا: أهمية التغيير

العالم يمر بحالة من التغيير الذي يمس جميع مجتمعات اليوم غنيها وفقيرها صغيرها وكبيرها، فالتغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مربكة وهناك بغض الجوانب المتعلقة بأهمية التغيير.²

1- المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور :

حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح التقدم والتطور والمقترحات الجديدة حيث تختفي روح عدم الاهتمام والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

2- غرس روح الإبداع والتنمية بين الأفراد:

فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم، ما يتعامل بالمقاومة حيث أن ذلك التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات .

3- غرس روح التغيير بين أفراد المؤسسة:

إن عملية التغيير مبنية على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب :

-عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها؛

-عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل؛

-التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة حيث أن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير .

4- الحفاظ على الحيوية الفاعلة :

حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

ثالثا: أهداف التغيير

¹-Carlo Dortenzio, *understanding change and change management processes submitted of requirement for the degree of doctor of philosophy the university of canberra, australia 2012*, p 172.

²- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير والتحديات الإستراتيجية للمدراء المعاصر، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان ط1-2010، ص71-72.

يسعى التغيير إلى تحقيق عدة أهداف، يمكن إجمال أهمها فيما يلي¹:

-ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية؛
-الانتشار والتوسع؛

-تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة بفعالية؛
-تنمية الرغبة في التطوير، فالتغيير يحفز ويشجع على الارتقاء وتطوير وتحسين العمل من خلال مواجهة المشاكل وإصلاحها ومعالجتها ومن خلال عمليات تجدد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل، وكذلك من خلال التطوير الشامل والمتكامل؛

-تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بمقومة ذلك التغيير؛
-الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء فالتغيير مهم في المنظمة لأنه يمكنها من الارتقاء والنمو والوصول إلى أحسن أدائها؛

-تطوير وتنمية ثقافة المنظمة.

المطلب الثاني:مراحل، نماذج ومعوقات التغيير

تقوم عملية التغيير بثلاثة مراحل أساسية حتى يحدث التغيير بشكل صحيح وغياب أي منها يؤدي لعدم حدوث العملية بالشكل المطلوب

أولاً: مراحل التغيير

من أشهر من كتب في عمليات التي Kurt Lewin، والذي يرى بان التغيير لابد وان يمر بثلاثة مراحل أساسية و تتمثل هذه المراحل فيما يلي²:

1- مرحلة الإذابة: التغيير وفقا لطريقة lewin'S ينطوي على التحضير للتغيير هذا يعني أنه في هذه الخطوة يجب على المنظمة الاستعداد للتغيير وأيضا لحقيقة أن التغيير أمر ضروري ومطلوب هذه المرحلة مهمة لأن معظم الناس حول العالم يحاولون مقاومة التغيير، ومن المهم كسر هذا الوضع الراهن المفتاح هنا هو أن يشرح للناس سبب تغيير الطريقة الحالية وكيف يمكن أن يحقق التغيير الربح، تنطوي هذه الخطوة أيضا على قيام منظمة تبحث في جوهرها وإعادة فحصها.

2- مرحلة التغيير: هذه المرحلة التي يحدث فيها الانتقال الحقيقي أو التغيير قد تستغرق هذه العملية وقتا لأن الأشخاص عادة ما يقضون وقتهم في احتضان الأحداث والتطورات والتغييرات الجديدة، في هذه المرحلة تعد القيادة

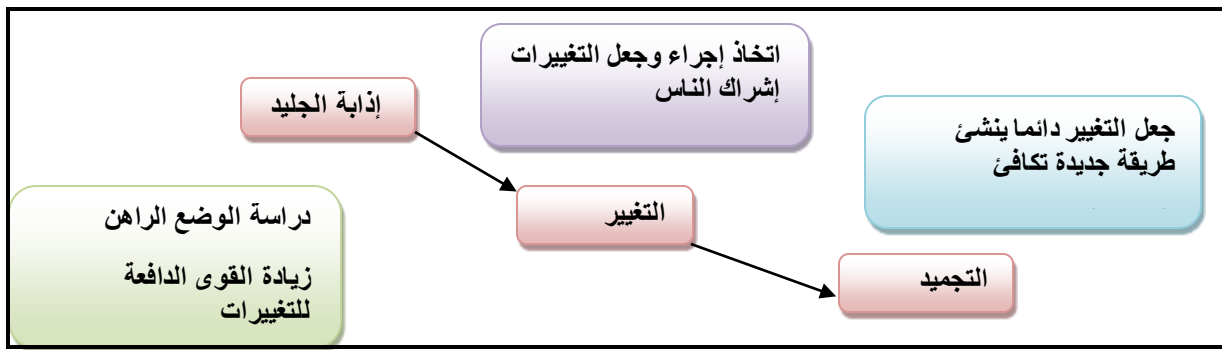
¹- مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعود، التغيير في المنظمات الأعمال حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية بجامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 و19 ماي 2010 ص8.

²- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص29.

الجيدة والطمأنينة أمرًا مهمًا لأن هذه الجوانب لا تؤدي فقط إلى التقدم إلى الأمام في الاتجاه الصحيح ولكن أيضا تسهل العملية بالنسبة للموظفين والأفراد المشاركين في العملية، التواصل والوقت وبالتالي فإن مفاتيح هذه المرحلة تحدث بنجاح.

3- مرحلة التجميد: الآن وبعد قبول التغيير واعتماده وتنفيذه بواسطة الأشخاص، بدأت الشركة أو المؤسسة في الاستقرار مرة أخرى لهذا السبب يشار إلى المرحلة باسم التجميد هذا هو الوقت الذي يبدأ فيه الموظفون والعمليات في التجديد وتبدأ الأمور في العودة إلى وتيرتها العادية والروتينية.¹

الشكل رقم (1-4): نموذج Lewin's وفق ثلاث خطوات:



SOURCE :Esther Cameron &Mike Green **Makingsense of change management**, Kagan page limited, London and sterling VA.2004,P98.

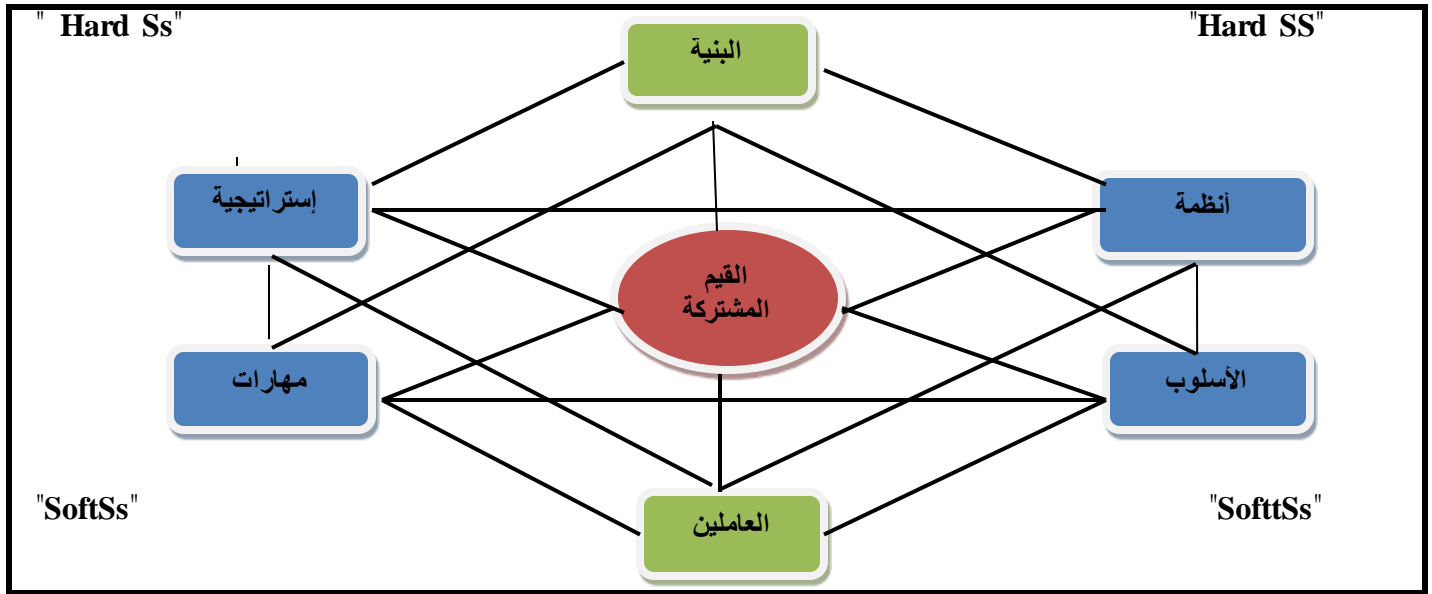
ثانيا: نماذج التغيير

في عام 1978 ابتكر روبرت وترمان جون يور من ماكينزي وجوليان فيليبس وتوم بيتر النموذج الذي سيعرف لاحقا باسم "McKinsey 7s Framework" عناصر 7s (الإستراتيجية ، الهيكل الأسلوب ، الأنظمة، الموظفون، المهارات، والقيم المشتركة)كلها متصلة لبعضها البعض، وهذا يعني أن التغيير في واحد منهم يتطلب تغيير في المتبقية ستة كذلك.²

¹- Major approches &models of change of management. www.cleverism.com, le 20.03.2019.

²- OulaYiperttulaleading change with Agile HelsinikMetropoliaUniversity of Applied Sciences Bachelor of Business Administration International Business and Logistics Thesis2017P14

الشكل (1-5) عوامل 7s لنموذج McKinsey



SOURCE :OulaYliperttula**leading change with Agile HelsinikMetropolia**, University of Applied Sciences Bachelor of Business Administration International Business and Logistics Thesis2017P15.

7s هي العناصر التي يسهل تحديدها وإدارتها ، في حين أن العناصر الأكثر ليونة هي أساس المنظمة والأرجح أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة ، يستخدم الإطار لمختلف عمليات التنظيمية.

نموذج جون كوتر عملية من 8 خطوات في هي:¹

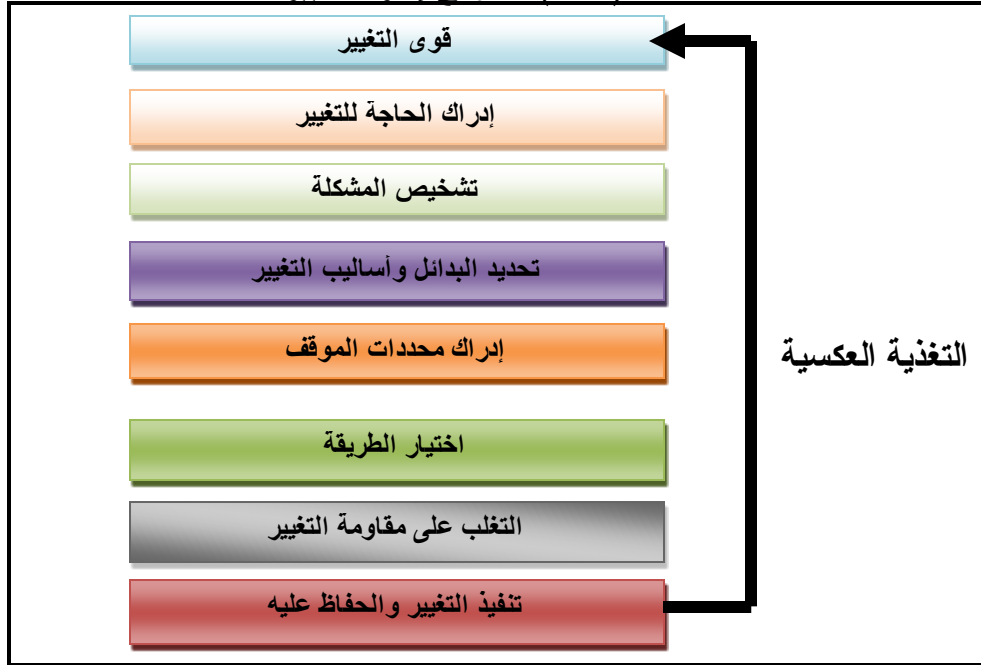
- 1- تأسيس شعور بالإلحاح؛
- 2- تشكيل إئتلاف توجيهي قوي ؛
- 3- خلق رؤية؛
- 4- توصيل الرؤية؛
- 5- تمكين الآخرين للعمل على الرؤية؛
- 6- التخطيط وخلق فوز على المدى القصير؛
- 7- دمج التحسينات وإنتاج المزيد من التغيير؛
- 8- إضفاء الطابع المؤسسي على النهج الجديدة.

توفر هذه الخطوات الثمانية إرشادات قيمة في تنفيذ التغيير ، وكيفية التغيير يمكن أن تصبح هيكل دائم في الشركة أول خطوتين تساعد الموظفين، فهم سبب الحاجة إلى التغيير، و الخطوات من 3 إلى 7 هي عندما يكون التغيير تتم في المنظمة، والخطوة الأخيرة هي مساعدة للتغيير لتصبح جديد "طبيعي".

¹– OulaYliperttula **leadingchange,op cit,p15**

أما حسب نموذج Ivancevich فإن للتغيير مراحل، لتوضح في الشكل التالي :

الشكل (1-6): نموذج إدارة التغيير



المصدر: ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1999، ص 213.

ثالثاً: معوقات التغيير

يواجه التغيير العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها:²

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي؛
- سوء وسائل الاتصال؛
- الدرجة العالية من الرسمية؛
- نقص الموارد لإحداث التغيير؛
- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها؛
- ومن أهم لمعوقات التغيير التنظيمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة؛
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة؛
- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة؛
- عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور وثقافة المنظمة؛
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة؛

¹ - ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1999، ص 213.

² - دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، رباط، المغرب، 2014، ص 57-58.

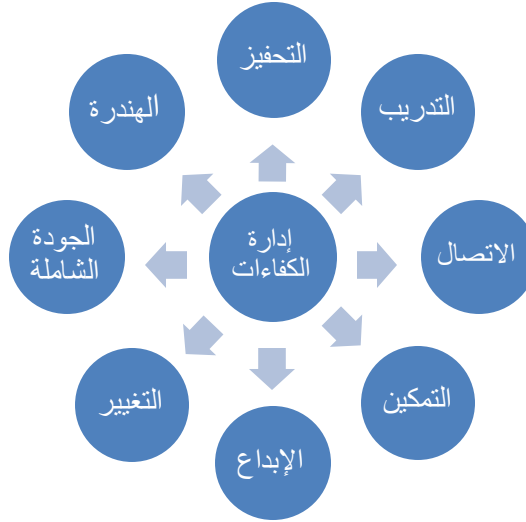
- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الكفاءات والتغيير في المؤسسة

إن القدرة على التغيير يكمن أن تحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الكفاءات، حيث أن زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يفرض عليها تخصيص أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو والرقى هذا إلى جانب دور الكفاءات في التعامل مع مقاومة التغيير، وعليه فإن إدارة الكفاءات تلعب دوراً مهماً من خلال إبراز العنصر البشري الذي يعتبر المكون الأساسي لنجاح المؤسسة وهو من أهم دعائم التغيير، حيث تعتبر سياسة إدارة الكفاءات من أهم نقاط الارتكاز في إحداث التغيير، ومن أجل ذلك تم اقتراح نموذج تضمن أهم العناصر الأساسية التي تستهدف إدارة الكفاءات في المؤسسة.¹ والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - شيماء مبارك، دور الكفاءات في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 170.

الشكل رقم (1-7): نموذج إدارة الكفاءات في المؤسسة



المصدر: شيماء مبارك، دور الكفاءات في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص171.

لم يعد كافياً أن تؤدي المؤسسة التي تريد النجاح والتميز أعمالها بالطرق التقليدية، وهي لا تقف عند حدود النجاح والفاعلية، إنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير....، وغيرها من المبادئ سمات مميزة لها، وفقاً لهذا، يصبح تعاملنا مع قضية إدارة الكفاءات باعتبارها سلسلة عمليات متكاملة تستهدف الوصول بالأداء إلى المستويات المشهودة لها بالتميز والتفوق.¹

¹ - شيماء مبارك، المرجع السابق، ص171.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

إن الدراسات التي عالجت موضوع إدارة الكفاءات والتغيير في المؤسسة قليلة، حيث من الصعب الحصول على دراسات سابقة تربط بين المتغيرين معا، لكن هناك بعض الدراسات التي أشارت لأحد المتغيرات ولو بطريقة غير مباشرة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت مواضيع مشابهة لموضوع الدراسة الحالي والمتمثل في دور إدارة الكفاءات في أحداث التغيير في المؤسسة والتعقيب عليها

أولا: دراسات الوطنية

1- دراسة "بركاني صبرينة، تحت عنوان "دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية" دراسة حالة (وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2015/2014، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال دراسة حالة مجمع العمال المؤسسة الصناعية الأعمدة والهياكل المعدنية المصنعة، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية واستخدام الحزمة الإحصائية spss، لتحليل البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تمثل إدارة الكفاءات حقلا علميا، وتطبيقيا حديثا يعمل على توفير قدرات واسعة، للمنظمات في التميز والريادة والإبداع.

- إدارة الكفاءات لها دور إيجابي في تنمية المواد البشرية في المؤسسة الهياكل المعدنية المصنعة.

2- دراسة بختة حداد، حياة سيد "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة ،

(دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية os)، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية مخبر

العولمة والسياسات الاقتصادية-جامعة الجزائر 3.ع 2015.6.

هدفت هذه الدراسة إلى الإشارة إلى التغيير التنظيمي أمر ضروري وجوهري لبقاء ونمو المؤسسات وكذا التعرف

على مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة المعاصرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن التغيير الثقافي الذي يرافق التغيير التنظيمي يلعب دورا مهما فهو بمثابة مفتاح النجاح له.

- إبراز دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المسؤولة عن العنصر البشري المكون الأساسي لثقافة

المؤسسة وهو من أهم دعائم التغيير.

3- دراسة نادية عديلة، أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، 2017، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة للإمام بأهم الجوانب النظرية المتعلقة بكل من المتغيرين إدارة رأس المال البشري والتغيير التنظيمي، وتحديد واقع التغيير بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تصورات و إدراك عينة الدراسة حول رأس المال البشري في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال- ، جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذا بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد إدارة رأس المال البشري مجتمعة 2.95، بانحراف معياري 0.677.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري ككل في التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا: الدراسات العربية

1- دراسة "نورة عبد الله حزام لشهراني"، تحت عنوان، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي"، دراسة حالة (جامعة الملك خالد)، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، المملكة العربية السعودية 2017، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وتوضيح دور الاستقطاب، والحوافز، والتعاقب الوظيفي، والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانته لغرض جمع البيانات الأولية واستخدام الحزمة الإحصائية لتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج البحث أن دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ملك خالد جاء بمتوسط حسابي بلغ (40.05) وانحراف معياري (0.23)، بدرجة تقدير كبيرة.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في استجابات أفراد عينة البحث لدور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي.

2- دراسة "حلواني ابتسام، تحت عنوان "التغيير ودوره في تطوير الإداري في القطاع العام الأردني"، في مجلة الإدارة العامة الرياض، معهد الإدارة العامة، عدد 67، 1990، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التغيير الإداري وصوره ودوافعه والمبادئ التي يركز عليها مع تحليل عملية التغيير وشرح أسباب وسائل مقاومتها من قبل أفراد التنظيم.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- عدم الالتزام التنظيمات الإدارية بالتغيير المخطط والمدرّوس.

- عدم الموازنة بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد واتجاهاتهم.

3- الدراسة العنزي مبارك، تحت عنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" دراسة مسيحية علي العاملين في إدارة المرور الرياض، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004، هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)، كذلك معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين ، وقد بلغ حجم العينة 576 فرد أي مايعادل 63 % من مجتمع العينة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة.
- تضخم الهيكل التنظيمي بالكثير من الإدارات والأقسام، وجمود وعدم مرونة الهيكل التنظيمي، وعدم ملائمة ذلك الهيكل التنظيمي لمتطلبات العمل في داخل المجمع أدى للتداخل في الصلاحيات والمسئوليات.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

1-Loufrani FadiLaSabrina;Management Des Compétences Et Organisation par projet : une mise en valeur articulation .Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels », Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur ès Sciences de gestion, université de Nice-Sophia Antipolis, France, 2006. هدفت هذه الدراسة إلى كيف تدير الشركات العلاقة بين إدارة الكفاءات والتنظيم القائم على المشروعات، وقد استخدمت الباحثة إلى منهجية نوعية، ارتكزت على دراسة حالة متعددة، أجريت في أربع شركات ذات تنظيم قائم على المشروعات تطورت في صناعات (IBM,Hewlett,packard,Arkopharma et Texmex)، وسعت الباحثة إلى وصف ما يحدث في هذه الشركات، لفهم أفضل للموجود، كانت الدراسة استكشافية ، واعتمدت على المقابلة كمصدر أساسي لجمع المعلومات بمجموع 64 مقابلة أجريت في مستويات مختلفة من إدارة الموارد البشرية للمؤسسات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجوب تسليط الضوء على الكفاءات التي يتوجب على الشركات ذات التنظيم بالمشروعات إدارتها وتطويرها، وهي الكفاءات الوظيفية، وكفاءات التكامل.
- البحث عن الإدارة الفعالة للعلاقة بين إدارة الكفاءات والتنظيم القائم على المشروعات، من أجل تمكين الشركات التي تدير العديد من المشروعات لضمان التطوير المستمر للكفاءات.

2-OulaYliperttula ;leading change with Agile HelsinikMetropolia University of Applied Sciences Bachelor of Business Administration International Business and Logistics Thesis,2017.

تهدف الدراسة إلى تنفيذ الطرق المناسبة يمكن أن يؤدي إلى تغيير في المنظمة كما تسعى الشركة إلى خفة الحركة والسعي من أجل تنافسية أكثر فريدة كونها رشيقة تنظيميا .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- معظم الشركات تسعى للحصول على تحسينات لإدارة التغيير الأولويات والتسارع في الوقت المناسب للسوق.
- القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية وكذلك المقاومة العامة نحو التغيير .

3-Diefenbach;the managerialistic ideology of Oranizational change management, university international,2007.

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية.

- أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين ، كذلك دور السياسات التنظيمية والايولوجيا في إحداث التغيير .
- وكذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

هذا المطلب يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من متغيرات الدراسة، الهدف، مكان الدراسة، المنهج المتبع وأداة الدراسة، ونوجزها في الجدول التالي:

جدول (1-1): يوضح أوجه الاختلاف والتشابه للدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
بركاني صبرينة، مذكرة ماستر 2015.	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في معالجة نفس متغير " إدارة الكفاءات"، وكذا استخدام نفس المنهج، واعتمدت كلا الدراستين على الدراسة الميدانية والاستبيان.	نجد الاختلاف بين الدراستين في المتغير التابع، كما يختلفان في مكان الدراسة، حيث أجريت الدراسة في مؤسسة إنتاجية أما دراستنا أجريت في مؤسسة تعليمية.
بختة حداد، مجلة جزائرية، 2015.	تتشابه هذه الدراسة ودراستنا الحالية في نفس المتغير التابع، وإتباع نفس المنهج .	تختلف الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل.
نادية عديلة، مذكرة ماستر، جامعة، بسكرة، 2017.	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في معالجة نفس المتغير التابع، وكذا في استعمال نفس المنهج، ونفس الأداة الاستبيان.	يوجد اختلاف في الدراستين من حيث مكان الدراسة.

<p>تختلف الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير التابع في الدراسة الحالية.</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في معالجة نفس المتغير المستقل في استخدام نفس المنهج لمعالجة الدراسة، بالاعتماد وسيلة الاستبيان ونفس البرنامج spss.</p>	<p>نورة عبد الله حزام لشهراني، المملكة العربية السعودية، 2017.</p>
<p>نجد الاختلاف بين الدراستين حيث المتغير المستقل في هذه الدراسة، كان متغير تابع في دراستنا.</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في معالجة نفس المتغير التابع، وكذا في استعمال نفس المنهج، واعتمدت كلا في الدراستين على الدراسة الميدانية والاستبيان.</p>	<p>حلواني، إبتسام الرياض، مج لة، 1990 .</p>
<p>يكمن الاختلاف في المتغير المستقل وفي الدراسة الحالية، كما يختلفان في مكان دراسة الحالة.</p>	<p>عالجت هذه الدراسة نفس المتغير التابع كما تستخدم نفس المنهج.</p>	<p>العنزوي، مبارك، الرياض، 2004، رسالة ماجستير.</p>
<p>نجد الاختلاف بين الدراستين في المتغير التابع وفي دراسة الحالة</p>	<p>عالجت هذه الدراسة نفس المتغير المستقل كما يستخدم نفس المنهج.</p>	<p>LoufraniFadilasabrina , France 2006</p>
<p>تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في المتغير المستقل، كما يختلفان في مكان دراسة الحالة.</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في معالجة نفس المتغير التابع، وكذا في استعمال نفس المنهج.</p>	<p>Oula yliperttula, 2017</p>
<p>نجد الاختلاف بين الدراستين في المتغير المستقل، كما يختلفان في مكان الدراسة، حيث أجريت دراستنا الحالية على المؤسسات التعليمية.</p>	<p>تناولت كلا الدراستين نفس متغير التغيير كما تم استخدام نفس المنهج والأداة المستخدمة في الدراسة.</p>	<p>Diefenbach 2007</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة والقيمة المضافة من الدراسات.

من خلال استعراض بعض من الدراسات السابقة بمتغيري الدراسة والتي بلغ عددها إجمالاً (09) دراسة، منها (3) دراسات وطنية و (3) دراسات عربية و (3) دراسات أجنبية، وقد كانت هاته الدراسات متنوعة من حيث أهدافها ، وبيئات تطبيقها ومناهجها، وكذا الأبعاد المعتمدة فيها، تم اختيار هاته الدراسات بناء على علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالية، والمتمثلة في كل من (إدارة الكفاءات والتغيير) .

القيمة المضافة من الدراسات:

ويتضح من خلال موضوع دراستنا أن القيم المضافة التي تسعى إلى تحقيقها هي التوصل إلما دور إدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل المؤسسة التربوية .

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ماورد في هذا الفصل يمكن إبراز أهم النقاط فيما يلي:

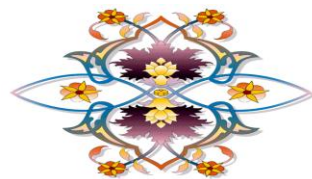
يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة وهي القدرة على القيام بالأدوار والمهام المتعلقة بوظيفة عمل، وبالمعنى الضيق في مجال إعداد البرنامج تشمل كفاءة على مجموعة من التصرفات الاجتماعية العاطفية، وتصنف إلى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية، الكفاءات الإستراتيجية.

تعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعني بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد.

أما فيما يخص التغيير داخل المؤسسة، يعتبر ضرورة حتمية ويمثل عملية مستمرة ومتجددة، فهو يتضمن إحداث تحولات في المنظمة أو أحد أقسامها لمواجهة القوى المؤثرة فيها، ويأتي التغيير كاستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة ونتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية.



الفصل الثاني



الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم والجوانب المهمة بموضوع إدارة الكفاءات ودورها في إحداث التغيير في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع من خلال إيجاد الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية عين الدفلى عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة خاصتا.

ومنه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مايلي :

المبحث الأول : عرض حالة مؤسسة إتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة لمعالجة البيانات.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول : عرض حالة مؤسسة إتصالات الجزائر

سننتظر من خلال هذا المبحث الى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر و كذلك مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر و أهم فروعها و هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر .

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة إتصالات الجزائر .

الفرع الأول: تاريخ اتصالات الجزائر

سنوجزها من خلال مايلي¹ :

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها الطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر اوت 2000 .

جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات .

تطبيقا لهذا المبدأ ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " إتصالات الجزائر ". في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و إستغلال شبكة للهاتف النقال و أستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى ، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية .

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة .

في نفس الوقت ، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

الفرع الثاني : ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي

¹ الموقع الالكتروني : <http://www.algeriatelecom.dz> ، تاريخ الاطلاع 23-03-2018 ، 17:35.

حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة ، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال تبعت القرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

في 01 جانفي 2003 ، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر و إجبارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال ، لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم ، فيه المنافسة الشرسة و البقاء للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الثالث: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

لقد نكرت جريدة اتصالات الجزائر في سبتمبر 2003 التعريف التالي :

" اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم spa حددت مدتها بـ 99 عام و برأسمال عمومي قدر بـ: 50.000.000.00 دج ، هي ملك للدولة ، و مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 م تحت رقم 02 B 0011808 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس ، الجزائر العاصمة فيدرالية البريد و المواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ، من جهة أخرى تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت و البيانات للزبائن في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا ، مصممة لإبتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء¹ ، حيث بلغ رقم أعمالها في جانفي 2016 61.275.180.000 دج².

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم ، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها من 01 جانفي 2003 و ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا و الاتصالات المردودية ، الفعالية ، دودة الخدمة ، و كذا رغبتها في تحقيق مستوى عالي ، قياسي ، و اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي ، هدفها تنمية سمعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر ، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت .

لها مواقع متعددة و وحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة ، تحت وصايتها 08 مديريات و هي :

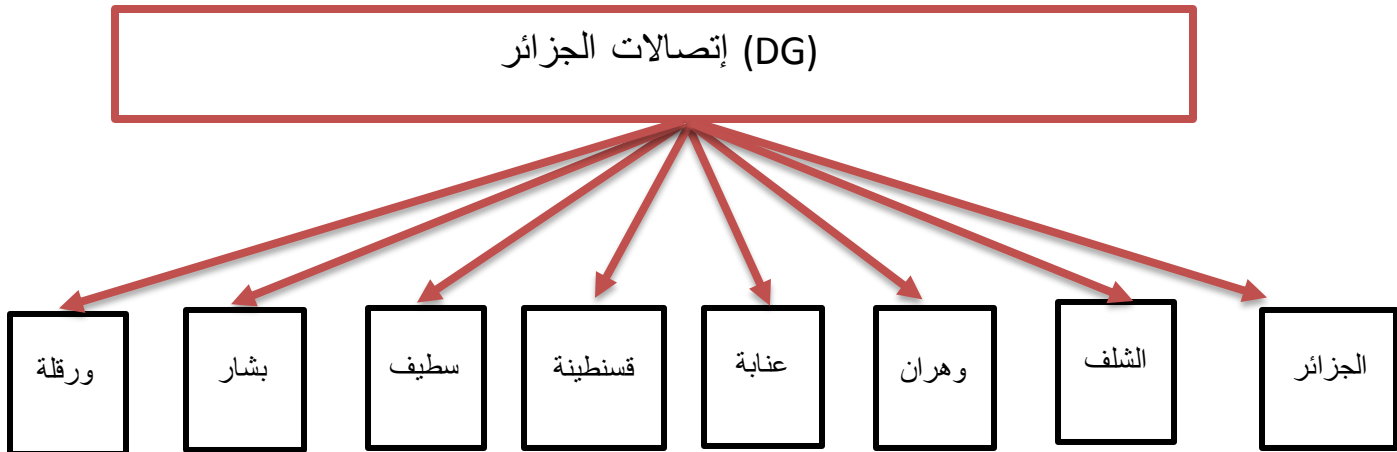
الجزائر العاصمة ، الشلف ، وهران ، عنابة ، قسنطينة ، سطيف ، بشار ، ورقلة ، و هذا ما يلخصه الشكل

التالي:

¹ جريدة إتصالات الجزائر ، العدد 01، سبتمبر 2003

² معلومة مقدمة من طرف المديرية بتاريخ : 2018/03/20 على الساعة 15:45.

الشكل 07: المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر (DRT)



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية للمديرية

المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

في هذا المطلب سوف نتطرق الى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة الى الأهداف التي تسعى لتحقيقها .

الفرع الأول : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري ، و هي تنشط في سوق الهاتف الثابت ، و الحلو الشبكية بتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص ، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر ، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزيائنها كما يلي ¹:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الارصالات عبر الأقمار الصناعية ، حيث توفر خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية أو كهرومغناطيسية و ذلك بغية رفع تحديات معقدة و متعددة .
- العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الاتصالات .
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصال الى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية .

¹ الموقع الالكتروني للمؤسسة: <http://www.algeriatelecom.dz> ، مرجع سبق ذكره .

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت و الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية .
 - إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .
 - العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدي و التصرفات السلبية .
 - تحصيل ديونها بأجلها المستحقة .
 - ممارسة كل النشاطات المتعلقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعها .
 - توفير خدمات الاتصالات .
 - محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) .
 - كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ، التي تحفظ طلب الزبون و معلومات خاصة بها ، عنوانه ... الخ.
 - إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية و الوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق)
 - السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت .
 - يمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في :
 - تقدير حاجيات الزبائن و تلبيتها .
 - مردودية هياكلها القاعدية و المحافظة عليها لا سيما فيما يتعلق بالصيانة الأفضل .
 - عرض خدمات لا يعاب عليها.
- تتوجه خدمات مركز اتصالات الجزائر الى جميع القطاعات الاقتصادية، كالبنوك، التأمينات، قطاع السياحة، الخدمات والصناعة، ما يطرح مركز اتصالات الجزائر عروضاً منها¹
- كراء المواقع
 - المركز المتنقل
 - الموقع الكامل

الفرع الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- لكل شركة أو مؤسسة أهداف مسطرة تطمح لتحقيقها بكل الطرق ، فاتصالات الجزائر شركة طموحة في تحقيق ذلك خاصة في الوقت الحالي مع ظهور المنافسة ، إن الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة تقوم على الجودة الفعالية نوعية الخدمات و تتمثل فيما يلي² :
- العمل على زيادة طلب الخدمات الهاتفية ، و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية .
 - الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة و التشكيلة المقدمة و جعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.

¹ دليل خدمات اتصالات الجزائر ، ص 25

² الموقع الالكتروني : <http://www.algeriatelecom.dz> ، مرجع سبق ذكره .

- تنمية و تكوير شبكة وطنية للاتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام.
- تطوير الخدمات الجديدة عبر الشبكة العنكبوتية ، و كذلك تكوير مراكز المعلوماتية و التوجيه.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد ، و التي تسمح بنقل و تبادل الأصوات ، الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المعلومات المرئية و المسموعة ... الخ .
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية و التصرفات السلبية.
- ترقية نوعية الخدمات المقدمة مع تفعيل مختلف خدمات الاتصال .
- تطوير شبكة الاتصالات المرتبطة بشبكة المعلومات .

كما سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هي :
: المردودية ، الجودة و الفعالية ، نوعية الخدمات ، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر ، و تتمحور نشاطاتها حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية .
- تطوير و تحسين الخدمة باستمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة .
- إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

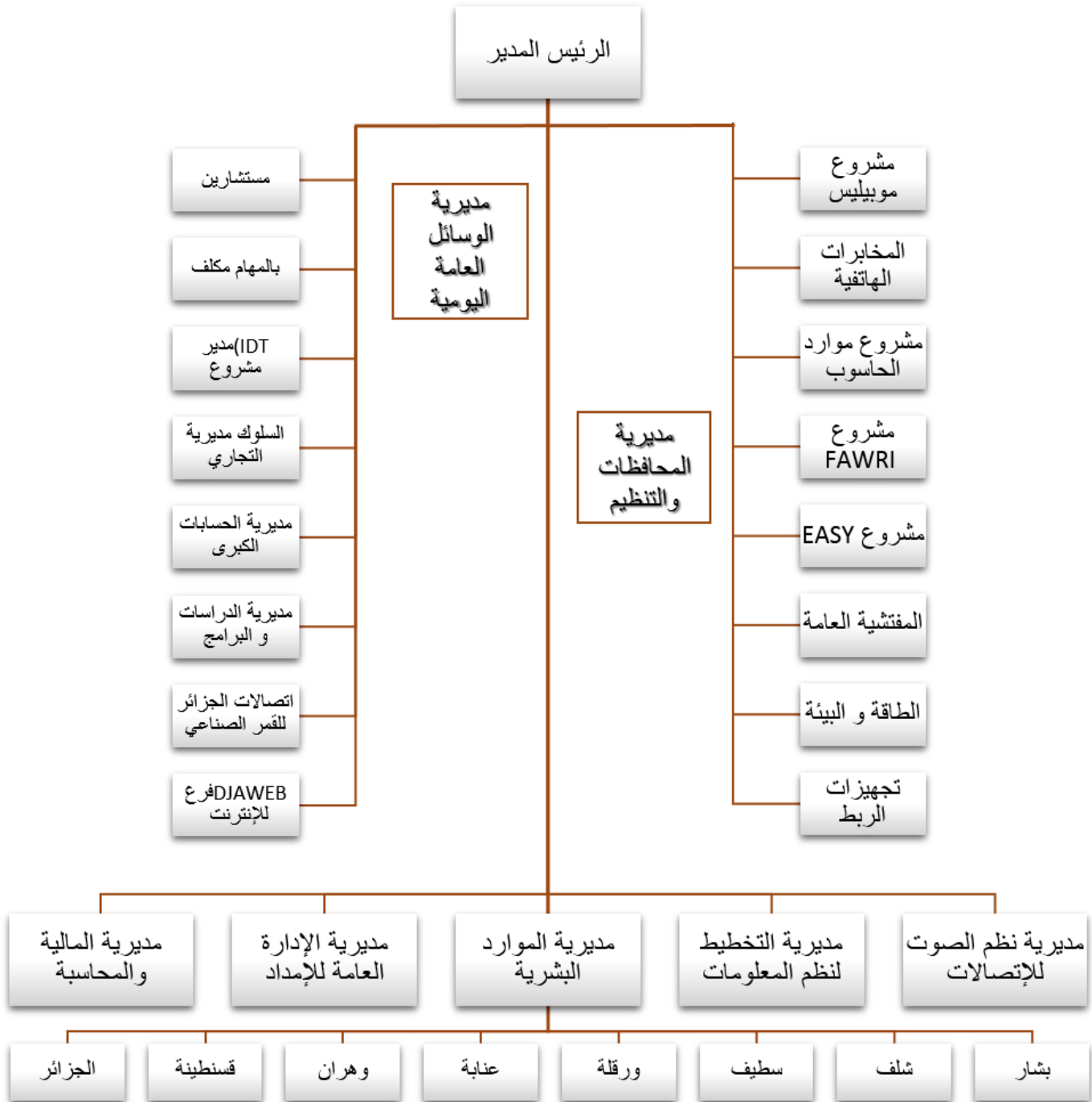
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ، و و كالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية .

الفرع الأول: المخطط الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل التالي يوضح أهم التقسيمات و الفروع لمؤسسة اتصالات الجزائر :

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (DG)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي

فيما يلي سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (المؤسسة الام)

1- الرئيس المدير العام (PDG):

- هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الاعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:
- الحفاظ على الحصص السوقية، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح؛
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل اليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2- مدير المشروع (IDT):

يقوم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة؛
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديرية غير المعلوماتية.

3- المفتشية العامة:

هي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة بـ:

- تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا والقيام بتحقيقات في حالي أي مضرة للشركة؛
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4- المفتشية المركزية:

من مهامها مايلي:

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.
- تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة وتقييم نوعية الخدمة للزبون.

5- مديرية الوسائل العامة اليومية:

وهي مكلفة بـ:

- المشاركة في اعداد المخططات السنوية للشركة؛
- تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق إستقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها الى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.
- تتكون من أربعة مديرين هم على التوالي: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة.

6- مديرية تجهيزات الربط:

هي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوبي ... إلخ.

7-مديرية التراسل:

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة والزيائن.

8-مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات:

وهي مكلفة ب:

- المشاركة في اعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى؛
- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها؛
- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9-مديرية مشروع موارد الحاسوب:

وهي مكلفة ب:

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية؛
- متابعة مخططات الاستثمارات؛
- تخطيط، تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الاعلام الالي والتسيير.

10-مديرية الطاقة والبيئة:

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة الى دراسة المحيط العام لها.

11-مديرية الموارد البشرية:

وهي مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وانشاء الاحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير؛
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات. إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافأة والتحفيزات.

12-مديرية الإدارة العامة والامدادات:

وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة؛
- الحفاظ على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية؛
- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية؛
- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13-مديرية المالية والمحاسبة:

وهي مكلفة ب:

- تقديم المساعدة للهياكل وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
- تسيير الميزانية والجباية، وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

14- الخطوط المباشرة:

وهي على التوالي:

- خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال MOBILIS؛

- خط إتصالات الجزائر للقمر الصناعي: وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية؛

- خط جواب (DJAWEB): وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة الى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات.

(حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات،

(Actel) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى طريقة جمع المعلومات وعينة ومجتمع الدراسة، وكذلك الأدوات والبرامج المستخدمة لمعالجة هذه المعطيات المجمع.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.

سنحاول في هذا المطلب عرض الطرق المتبعة في الدراسة الاستبتيان من خلال اختبار مجتمع الدراسة وعينته.

أولاً:مجتمع الدراسة

تمت دراستنا على بعض المؤسسات الاقتصادية لولاية عين الدفلى حيث تم توزيع استمارات الاستبتيان على الموظفين خلال نصف الأول من شهر مارس.

ثانياً: عينة الدراسة

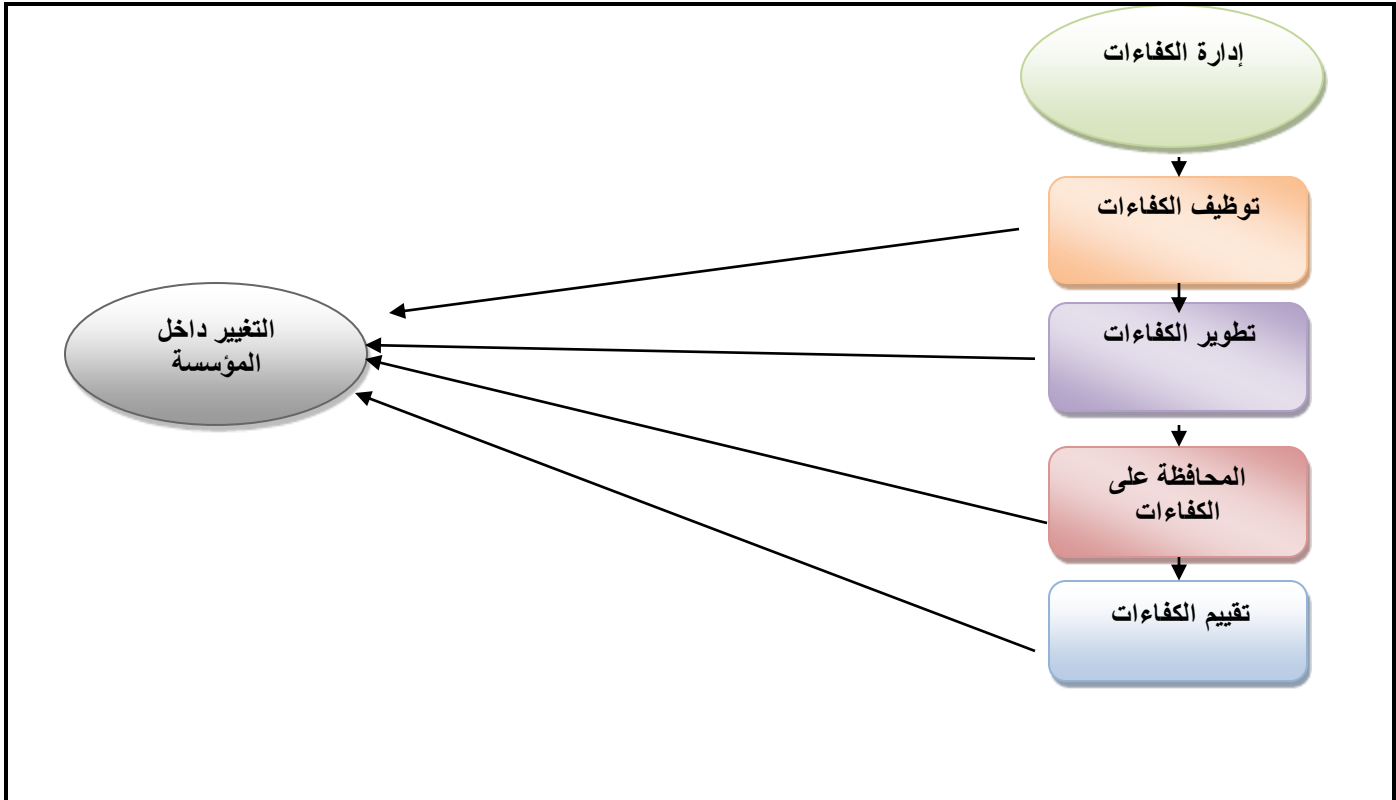
تمثل عينة الدراسة مجموعة من الموظفين والموظفات الذين ينشطون في مختلف المؤسسات الاقتصادية لولاية عين الدفلى حيث تم توزيع 60 استبانة، وتم استرجاع 50 استمارة التي تمت عليها المعالجة الإحصائية.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: ويشمل إدارة الكفاءات

المتغير التابع: ويشمل التغيير داخل المؤسسة، نختصر نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع و معالجة المعطيات

أولاً : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

اشتمل الاستبيان على جزئيين من الأسئلة كما يلي:

الجزء الأول: يضم المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي شملت، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة.

الجزء الثاني: يضم الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة، حيث قسمت إلى ثلاثة محاور اشتملت عدة أسئلة:

المحور الأول: يضم 29 أسئلة حول إدارة الكفاءات؛

المحور الثاني: يضم 13 أسئلة حول إحداث التغيير داخل المؤسسة؛

المحور الثالث: يضم 08 أسئلة حول إدارة الكفاءات وإحداث التغيير داخل المؤسسة؛

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أسئلة الاستبيان ، بحيث أنه يتضمن خمسة إجابات متعلقة بكل من المحاور الخمسة، وهذا من أجل تحديد إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان بحيث تتراوح أوزان الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	05-4.2

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

من أجل تحليل والتوصل إلى معرفة مدى موافقة أفراد العينة الدراسة على محاور الاستبيان فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- **التكرار والنسب المئوية:** من أجل معرفة نسبة التكرار فئات العينة، بالاعتماد على المعلومات الشخصية للأفراد، كما تم حساب التكرار والنسب المئوية لجميع عبارات المحاور الثلاثة.
- **المتوسط الحسابي:** هو لمقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية، حيث استعملنا المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة الدراسة، فتم حساب المتوسط الحسابي لكل عبارات الثلاثة والمتوسط الحسابي الإجمالي لكل محور من محاور الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** هو أهم مقاييس التشتت ويعتمد في حسابه على إيجاد الانحرافات عن المتوسط ثم نربع هذه الانحرافات ونحسب متوسطها ثم نأخذ بالجذر التربيعي فنحصل على الانحرافات المعياري.
- **معامل الاختلاف:** هو مؤشر يدل على درجة الانسجام في إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، الذي يفيد بأنه كلما كانت قيمته منخفضة كلما كان الجواب أفضل وأكثر انسجاماً حول عبارات الاستبيان.
- **المعامل ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان، يأخذ معامل ألفا كرونباخ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة المصداقية للبيانات.
- **معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Corrélation Coefficient):** يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين على صورة بيانات وصفية عينات صغيرة يمكن وضعها في صورة ترتيبية؛
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient):** لقياس مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة؛
- **تحليل الانحدار البسيط:** لتوضيح تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، واضعين في الحسبان هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير متغيرات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية من عدمه.

- **معامل التحديد R²**: لقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، للكشف عن النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، بحيث أنه كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، أما النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى خارج موضوع الدراسة وكذلك للخطأ العشوائي.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان

1- صدق أداة الدراسة

بعدما تم صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات، وقد تم التأكد من عبارات الاستبيان وهل ستحقق ما وضعت لقياسه من خلال مايلي:

أ/ **الصدق الظاهري Face Validity (صدق المحكمين - صدق المحتوى)**: وتم ذلك بغرض الاستبيان على مجموعة من موظفي المؤسسة الاقتصادية أجل الاسترشاد بأرائهم حول الأسئلة والعبارات التي تضمنها الاستبيان بهدف التأكد من صحة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعملية لفقراته، وأيضا مدى مناسبة فقرات الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الموضوع (أساتذة تخصص تسويق وإحصاء والتخطيط وأساتذة خبراء في مجال تصميم الاستبيانات) لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة لمشكلة الدراسة لتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين قمنا بإجراء من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وإعادة تصنيف بعض العبارات وتم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبيان حيث أصبح بمقدورنا توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ليصبح الاستبيان في صورته النهائية من 50 عبارة.

ب/ **صدق الاتساق الداخلي Internal Validity**: ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى أتساق جميع عبارات الاستبيان مع المحور الذي إليه أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وجرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية لمجتمع الدراسة.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول إدارة الكفاءات :

البعد الأول:توظيف الكفاءات

تم احتساب معاملات الارتباط سييرمان بين العبارات البعد الأول المتعلق بدور توظيف الكفاءات و إدارة الكفاءات و النتائج تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): معاملات سبيرمان الخطي بين عبارات توظيف الكفاءات وإدارة الكفاءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
01	تعمل المؤسسة الاقتصادية على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات العالية.	0.665	0.000
02	تستخدم المؤسسة معايير دقيقة وفعالة في اختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية.	0.687	0.000
03	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بها قبل الشروع بعملية الاستقطاب	0.524	0.000
04	استقطاب الكفاءات المتميزة يكون وفقا لما تقتضيه الظروف المهنية المحيطة بالمؤسسة.	0.518	0.000
05	تعلن المؤسسة عن الوظائف المراد شغلها ومميزاتها بوضوح عبر وسائل إعلان متنوعة لجذب الكفاءات للالتحاق بها.	0.397	0.004
06	تسعي المؤسسة لاستقطاب الكفاءات ذات المؤهلات العلمية والخبرات المتميزة لشغل الوظائف الأكاديمية بها	0.699	0.000
07	تضع المؤسسة معايير واضحة للاختيار المرشح الأنسب للوظائف الشاغرة بها.	0.447	0.001
08	تتسم أساليب الاختيار والتعيين للكفاءات المرشحة للوظائف الشاغرة بالمؤسسة بالموضوعية و العدالة	0.633	0.000
09	يسهم استقطاب الكفاءات في إثراء التجديد والابتكار والإبداع بالمؤسسة الاقتصادية.	0.385	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss V25.

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط المبنية عند مستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ (sig)، حيث أن مستوى المعنوي لأغلب الفقرات أقل من $0.05 \leq \alpha$ ، حيث تعتبر العبارة رقم 02، 06، 03 بدرجة أكبر والعبارة رقم 04، 08، 01، 05، 07 بدرجة أقل ثم العبارة رقم 09 درجة الارتباط ضعيفة نوعا ما، بحيث أن استقطاب الكفاءات يساهم في إثراء التجديد والابتكار والإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، وهذا يدل على أن توظيف الكفاءات في إدارة الكفاءات وعبارته تتمتع بمعامل صدق عالي.

البعد الثاني: تطوير الكفاءات

تم احتساب معاملات الارتباط سييرمان بين العبارات البعد الثاني المتعلق بدور تطوير الكفاءات و إدارة الكفاءات و النتائج تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): معاملات ارتباط سييرمان الخطي بين عبارات تطوير الكفاءات وإدارة الكفاءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
01	تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها دوريا.	0.444	0.001
02	تقوم المؤسسة دوريا بتقييم الكفاءات ومهارات الأفراد.	0.605	0.000
03	تضع المؤسسة خطط تطوير فردية لأفضل المرشحين من الكفاءات لإعدادهم لشغل الوظائف المستقبلية المحتملة.	0.646	0.000
04	تشجع المؤسسة الاقتصادية على تبادل الخبرات بينهم.	0.600	0.000
05	تراعي المؤسسة في ترقية الأفراد مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم .	0.484	0.000
06	تشجع المؤسسة أسلوب فرق العمل في حل المشاكل التي تواجهها.	0.560	0.000
07	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالترقيات، والمكافآت، وجوائز التميز..) لزيادة دافعية الكفاءات نحو التميز.	0.664	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss V25.

يوضح الجدول أدناه أن معظم معاملات الارتباط المبنية عند مستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ (sig)، حيث أن مستوى المعنوي لأغلب الفقرات أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، تعتبر العبارة رقم 07، 03، 01 بدرجة أكبر ثم تليها العبارة رقم 02، 04، 06، 05، بدرجة أقل ، ثم العبارة رقم 01 بدرجة متوسطة لأن المؤسسة لا تقوم بتكوين أفرادها دوريا، وهذا يدل على أن بعد تطوير الكفاءات في إدارة الكفاءات وعباراته يتمتع بمعامل صدق عالي .

البعد الثالث: المحافظة على الكفاءات

تم احتساب معاملات الارتباط سييرمان بين العبارات البعد الثالث المتعلق بدور المحافظة على الكفاءات و إدارة الكفاءات و النتائج تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين عبارات المحافظة على الكفاءات وإدارة الكفاءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوي المعنوي
01	تهتم مؤسستكم بالحفاظ على كفاءاتها	0.669	0.000
02	تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد.	0.520	0.000
03	تشجع المؤسسة الاقتصادية الأفراد على طرح أفكارهم وإبداء آراءهم في المناقشات والاجتماعات	0.498	0.000
04	توفر المؤسسة الاقتصادية بيئة مشجعة للإبداع تتوافر فيها مقومات الإبداع من تكنولوجيا وتجهيزات و إمكانيات.	0.444	0.001
05	تتصف علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية.	0.408	0.003
06	تقدم المؤسسة الاقتصادية إنجازات الكفاءات وتقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.	0.314	0.026
07	تتابع المؤسسة الاقتصادية الرضا الوظيفي لدى الكفاءات بصورة منتظمة من خلال الاستطلاعات والمسحات.	0.611	0.000
08	تدعم المؤسسة الاقتصادية الخطط المستقبلية لتطوير الكفاءات والحفاظ عليهم.	0.506	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss V25.

نلاحظ من الجدول أدناه أن معظم معاملات الارتباط المبنية عند مستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ (sig)، حيث أن مستوى المعنوي لأغلب الفقرات أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، حيث تعتبر العبارات رقم 01،07،02،08 بدرجة أكبر ثم تليها 03،04،05 بدرجة أقل، ثم العبارة رقم 06 بدرجة ضعيفة وذلك أن تقديم الحوافز المادية والمعنوية تأثر على تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الاقتصادية الخدمانية، وهذا يدل على أن تطوير الكفاءات وعبارته يتمتع بمعامل صدق عالي .

البعد الرابع : تقييم الكفاءات

تم احتساب معاملات الارتباط سيبرمان بين العبارات البعد الرابع المتعلق بدور تقييم الكفاءات و إدارة الكفاءات و النتائج تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين عبارات تقييم الكفاءات وإدارة الكفاءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
01	يتم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة بانتظام.	0.744	0.000
02	تساعد طرق التقييم على القياس الحقيقي لمعارف ومهارات العاملين	0.418	0.003
03	تتميز عملية التقييم بشفافية و الموضوعية والعدالة	0.618	0.000
04	تقيم المؤسسة الاقتصادية أداء الكفاءات و التزامهم الوظيفي بشكل مستمر .	0.518	0.000
05	يساعد تقييم الكفاءات على تحسين أداء الكفاءات	0.711	0.000

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss V25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط عند مستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ (sig)، حيث أن مستوى المعنوي لأغلب الفقرات أقل من $0.05 \leq \alpha$ ، حيث تعتبر العبارات 01،05 بدرجة أكبر ثم تليها 03،04 بدرجة أقل ، ثم العبارة رقم 02 بدرجة متوسطة، وذلك أن طرق تقييم على القياس الحقيقي لمعارف ومهارات العاملين لا تأثر بشكل كبير على تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الاقتصادية الخدمائية، وهذا يدل على أن تطوير الكفاءات وعباراته يتمتع بصدق عالي.

المحور الثاني :التغيير إحداث التغيير داخل المؤسسة.

تم حساب ارتباط سيبرمان الخطي بين عبارات التغيير داخل المؤسسة، والنتائج يظهرها الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-6):معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين عبارات التغيير داخل المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
01	يشعر الموظف أن التغيير يدفعه للعمل.	0.451	0.001
02	يعد تدريب الموظف حول آليات التغيير يشعر أنه يعمل بشكل أفضل.	0.198	0.169
03	يري الموظف أهمية لعملية التغيير بالمؤسسة.	0.543	0.000

04	لا يشعر الموظف بالملل من التغيير الذي يحدث بالمؤسسة.	0.368	0.008
05	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب.	0.462	0.001
06	تعمل المؤسسة باستمرار علي تحسين جودة قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات بالمؤسسة.	0.537	0.000
07	الوظائف التي وضعتها مع الهيكل التنظيمي تقضي كافة مهام الإدارة.	0.681	0.000
08	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي.	0.171	0.235
09	تحرص المؤسسة على توفير أحدث المعدات التكنولوجية.	0.580	0.000
10	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المقدمة في مجال التكنولوجيا.	0.608	0.000
11	تقوم المؤسسة بتطوير قواعد بياناتها باستمرار.	0.469	0.001
12	أدخلت المؤسسة عمليات وأساليب عمل حديثة تتماشى مع التطورات الاقتصادية.	0.326	0.021
13	قامت المؤسسة بتحديث شبكات الاتصال الخاصة بها.	0.504	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25.

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط المبينة عند مستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ ()، حيث أن مستوى المعنوي لأغلب الفقرات من $\alpha \leq 0.05$ ، حيث يعتبر العبارات 07، 03، 09، 10، بدرجة أكبر ثم يليها 06، 12، 04، 01، 05، 11، 13 بدرجة أقل، ثم العبارة رقم 08، 02، بدرجة ضعيفة لأن الهيكل التنظيمي الحالي لا يؤثر بشكل كبير على التغيير داخل المؤسسة، وكذلك عملية التدريب حول آليات التغيير، وعليه يعتبر جزء التغيير داخل المؤسسة وعباراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

المحور الثالث: إدارة الكفاءات وإحداث التغيير في المؤسسة

الجدول رقم (2-7): معاملات ارتباط سييرمان الخطي بين عبارات إدارة الكفاءات وإحداث التغيير في المؤسسة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
01	تساهم إدارة الكفاءات في تغيير المؤسسة و زيادة أدائها في مختلف الجوانب	0.562	0.000
02	تعتبر الكفاءات مهمة بالنسبة للمؤسسة وتستطيع منح تأشيرة لتمييزها	0.711	0.000

03	0.569	0.000	تلجأ المؤسسة إلى مكافأة الأفراد بتقديم الحوافز والمكافآت لقاء أداء جيد أدى إلى التغيير و التجديد
04	0.739	0.000	يساهم العاملون ذوي القدرات الإبداعية في إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وتغييرها وتحويلها إلى منتجات جديدة بالجودة العالية
05	0.044	0.764	يقوم أفراد المؤسسة بتحويل الأعمال إلى العمال الجدد
06	0.252	0.077	تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على الاستمرار في العمل من أجل استيعاب وتطبيق المعطيات الجديدة بكفاءة
07	0.638	0.000	المؤسسة بحاجة إلى التغيير والابتكار والتعلم
08	0.742	0.000	تعتمد المؤسسة على مجموع الخبرات للأفراد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج V25spss .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط عند مستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ (sig)، حيث أن مستوى المعنوي لأغلب الفقرات أقل من $0.05 \leq \alpha$ ، حيث تعتبر العبارات 03،08،04 بدرجة أكبر ثم تليها 02،07،01،06 بدرجة أقل، ثم العبارة 06،05، بدرجة ضعيفة وذلك من خلال أن أفراد المؤسسة لا تقوم بتحويل الأعمال إلى العمال الجدد و عدم تشجيع العاملين على الاستمرار في العمل من أجل الاستيعاب، وبذلك لا تؤثر على إدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل المؤسسة، وهذا يدل على أن عباراته تتمتع بمعامل صدق عالي.

ج/صدق الاتساق البنائي للأداة الدراسة الميدانية (الاستبيان): يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، والجدول الآتي يظهر ذلك:

الجدول رقم (2-8): معامل الارتباط بيرسون بين معدل كل من المحور المعدل الكلي لعبارات الاستبيان

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوي	الدلالة الإحصائية
01	إدارة الكفاءات	0.808	0.00	دال
02	التغيير داخل المؤسسة	0.813	0.00	دال
03	إدارة الكفاءات وإحداث التغيير داخل المؤسسة	0.838	0.00	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان وبرنامج V25 spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي المعنوي $\alpha \leq 0.05$ (sig)، ومستوى

المعنوي لكل محور من محاور أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2-ثبات الاستبيان **Reliability** : يقصد بثبات الاستبيان(ثبات القياس) أي كم تكون علامة اختبار ما، متسقة وغير مختلفة من وقت لآخر أي أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أي تكون النتائج متسقة وغير مختلفة من وقت لآخر بعبارة أخرى يعني ثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة .

أ/اختبار معامل ألفا كرونباخ:

عند تطبيقنا لمعامل ألفا كرونباخ على إجابات عينة الدراسة المكونة من 50 فرد، تحصلنا على قيمة ألف كرونباخ التي بلغت 0.937، ومن خلال قيمة ألف كرونباخ يستوضح لنا أن هذا الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان، بحيث لو تم إعادة توزيعه في نفس الفترة وفي نفس الظروف ونفس العينة نحصل على نفس النتائج.

الجدول رقم (2-9): نتائج معامل ألفا كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان.

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	إدارة الكفاءات	29	0.939
الثاني	إحداث التغيير داخل المؤسسة	13	0.785
الثالث	إدارة الكفاءات وإحداث التغيير داخل المؤسسة.	08	0.726
الإجمالية		50	0.937

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان وبرنامج spss V25 .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول 0.939، والمحور الثاني 0.785، و المحور الثالث 0.726، أما قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقدت بلغت 0.937، وهي نسبة ثبات عالية وهذا يجعلها صالحة للدراسة.

المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

إن هذه المرحلة هي أهم مرحلة في الدراسة الميدانية حيث أننا سنقوم خلالها بتبويب البيانات الواردة من الاستبيانات المسترجعة للتعرف على خصائص العينة ومن ثم نحاول القيام بمعالجة إجابات العينة وتحليلها وتفسيرها ومن ثم اختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج منها.

أولاً: عرض نتائج الاستبيان

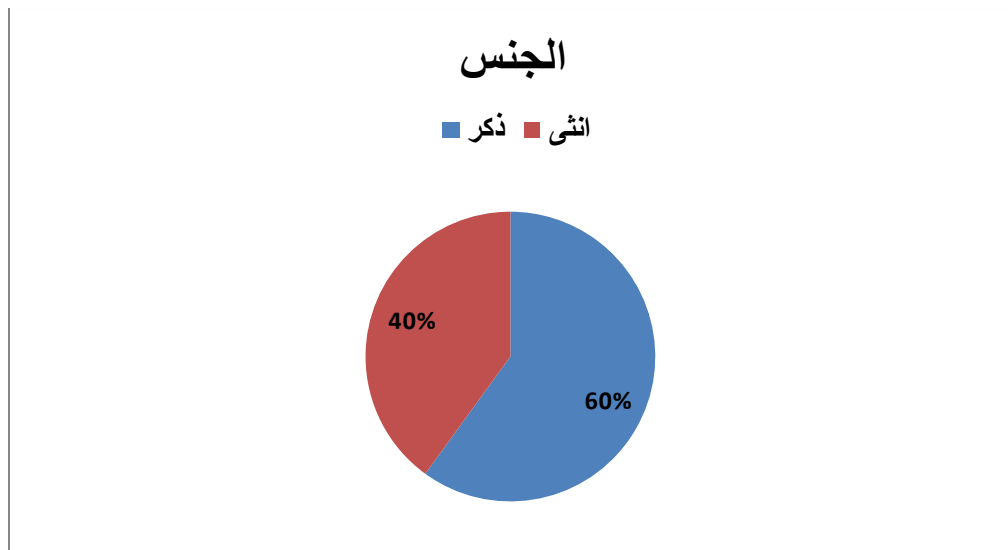
1- توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	30	ذكر
40%	20	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبيان ونتائج برنامج V25spss.

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL2007.

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية المستجوبين من جنس الذكور، حيث بلغت نسبتهم 60% من إجمالي مجتمع الدراسة ونسبة الإناث بلغت 40%، وهذا يعني أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، وهذا يدل على أن الطابع الذكوري هو الغالب في المؤسسات الاقتصادية الخدمائية المستجوبة.

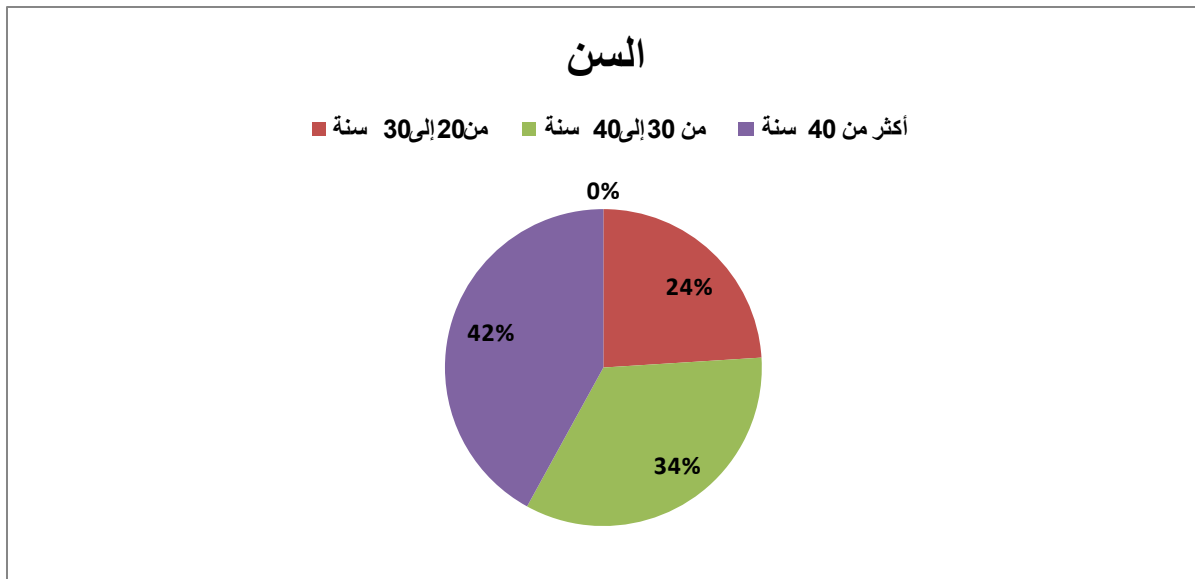
2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (2-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	12	24%
من 30 إلى 40 سنة	17	34%
أكثر من 40 سنة	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss V25

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه لنا أن أعلى فئة عمرية التي تكون الأكثر من 40 سنة بنسبة 21% ثم تليها الفئة الأقل من 30 إلى 40 سنة والتي تمثل نسبة 34%، وأخيرا الفئة من 20 إلى 30 سنة، وهذا ما يدل على أن الفئة العمرية المتقدمة في العمر أكثر تكرارا من الفئات الأخرى، التي توجد في المؤسسة، وهذا راجع إلى الخبرة المهنية التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد، وذلك إلى قدم المؤسسة الاقتصادية الخدمائية.

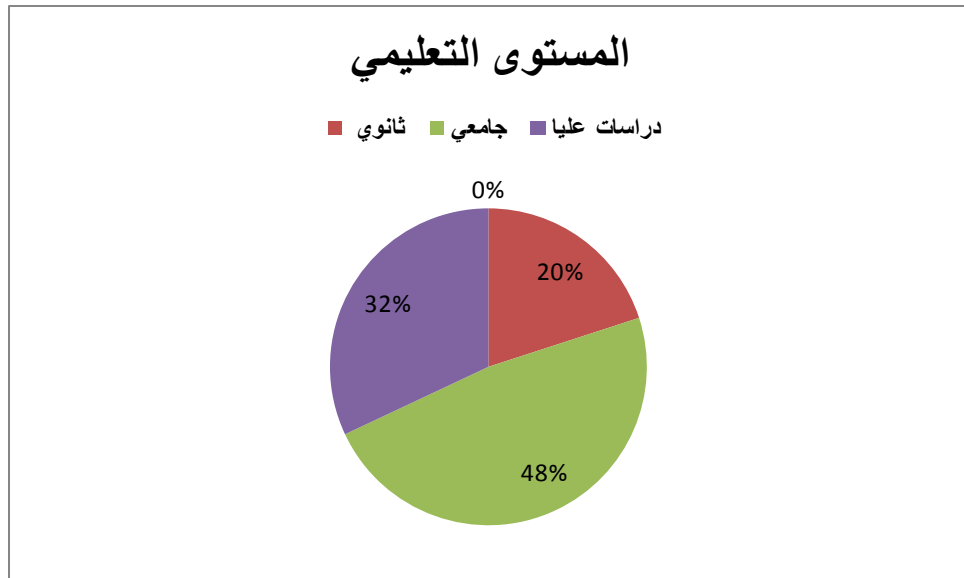
3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوي التعليمي
20%	10	ثانوي
48%	24	جامعي
32%	16	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss V25

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

من خلال الجدول يتبين لنا بأن غالبية المستجيبين من الموظفين من مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 48% في حين بلغت نسبة دراسات عليا 32% تليها مستوى ثانوي بنسبة 20%، وهذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي عالي تؤهلهم لشغل مناصب في مختلف المستويات الإدارية.

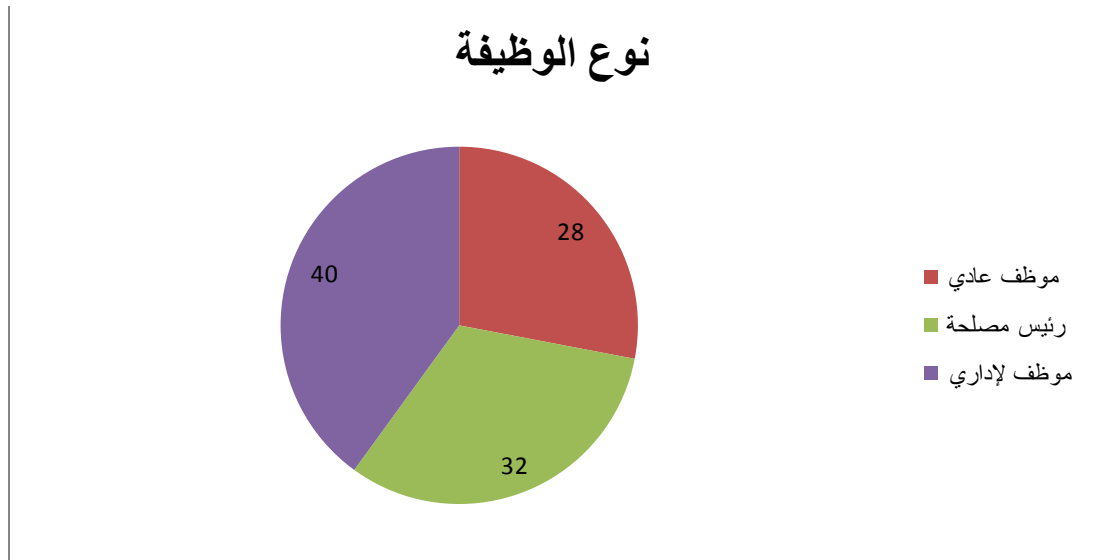
4- توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة

الجدول رقم (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار المطلق	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	16	32%
موظف إداري	20	40%
موظف عادي	14	28%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبيان ونتائج برنامج V25 spss.

الشكل (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL2007

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 40% والتي تمثل فئة الموظفين الإداريين وهي أعلى، أما النسبة 32% فهي تمثل نسبة رؤساء مصالح، أما نسبة 28% فهي تمثل فئة موظف عادي وهذا يدل أن نسبة الموظفين الإداريين ورؤساء المصالح كانت أعلى من نسبة الموظفين العاديين، وهذا يرجع إلى طبيعة الظروف تم توزيع فيها الاستبيان.

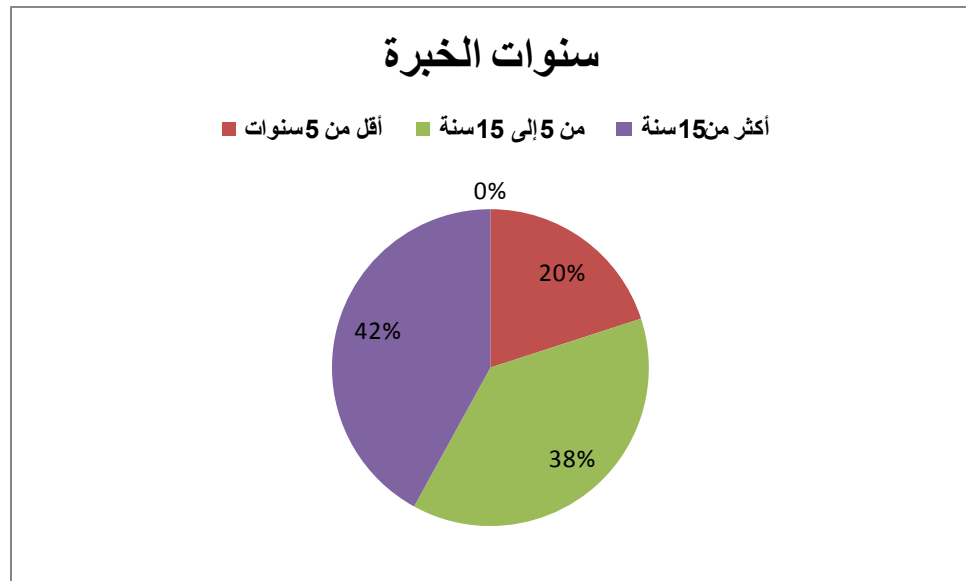
5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	20%
من 5 إلى 15 سنة	19	38%
أكثر من 15 سنة	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss V25

الشكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL2007.

من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الفئة المدروسة لهم خبرة مهنية الأكثر من 15 سنة بنسبة 42%، ثم تليها الفئة من 5 إلى 15 سنة بنسبة 38%، وفي الأخير نجد الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر 20%، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم أقدمية مهنية في المؤسسة و يتمتعون بسنوات خبرة كبيرة، وهذه الأخير تولى الأهمية للحفاظ على هؤلاء باعتبارهم أكثر خبرة وفهم لطبيعة أعمال ووظائف المؤسسة.

ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، وذلك باستنتاج مجموعة من النتائج المتمثلة في جداول توضيحية تسهل لنا عملية تحليل هذه النتائج.

1- نتائج المحور الأول: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول عبارات المحور الأول من الاستبيان المتعلقة بإدارة الكفاءات.

الجدول (2-15): حساب المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لأبعاد إدارة الكفاءات مرتبة تنازليا حسب متوسطها الحسابية.

الرقم	أبعاد إدارة الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	توظيف الكفاءات	3.46	0.881	02	موافق
02	تطوير الكفاءات	3.54	0.983	01	موافق
03	الاحتفاظ بالكفاءات	3.23	0.887	04	محايد
04	تقييم الكفاءات	3.26	0.999	03	محايد
	الدرجة الكلية	3.38	0.812	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبيان ونتائج برنامج V25spss .

الجدول أعلاه يوضح لنا قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمحور إدارة الكفاءات، إذا بلغ القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الكفاءات 3.38 وانحراف معياري مقداره 0.812، وهذا ما يقابله درجة محايد، بأن المؤسسة تولى اهتماما فيتبني أبعاد إدارة الكفاءات، وهذا قد يعود إلى إتباع الطرق التقليدية في التعامل مع الأفراد سواء في التوظيف أو التطوير، أو الاحتفاظ بالكفاءات، كما يمكن إرجاعها أيضا إلى الإدراك العميق لأهمية الكفاءات في المؤسسة والذي يستدعي ضرورة إدارته بشكل واعي ومعقد، وهذه الأبعاد تؤثر سلبا على ممارسات إدارة الكفاءات ويحد من تحقيق نتائجها المرجوة خاصة المتعلقة بإحداث التغيير وتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الخدمائية.

أ-توظيف الكفاءات:

الجدول (2-16): يوضح تحليل المعطيات المتعلقة بالبعد توظيف الكفاءات.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبيان ونتائج برنامج V25spss

الجدول أعلاه يوضح لنا أن بعد توظيف الكفاءات جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل إجابات أفراد العينة إذا بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.46 وانحراف معياري يقدر 0.881، ومعامل

الرقم	غير موافق بشدة		موافق بشدة		محايد		غير موافق		الاتجاه العام	معامل الإخلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
01	14%	7	30%	15	16%	8	14%	7	موافق	0.41	1.417	3.44		
02	12%	6	32%	16	20%	10	10%	5	موافق	0.38	1.358	3.56		
03	8%	4	24%	12	20%	10	18%	9	موافق	0.36	1.264	3.44		
04	12%	6	26%	13	14%	7	20%	10	محايد	0.41	1.382	3.36		
05	10%	5	28%	14	18%	9	14%	7	موافق	0.37	1.313	3.52		
06	10%	5	24%	12	20%	10	14%	7	موافق	0.37	1.281	3.46		
07	12%	6	24%	12	18%	9	14%	7	موافق	0.38	1.326	3.42		
08	8%	4	24%	12	20%	10	12%	6	موافق	0.34	1.215	3.56		
09	14%	7	28%	14	18%	9	12%	6	موافق	0.40	1.387	3.44		
توظيف الكفاءات												3.46	0.881	0.25

الاختلاف 0.25، وهذا ما يقابله أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة إلا العبارة (04) جاءت بمحايد، التي جاءت بها البعد وهذا يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة الاقتصادية الخدمائية تولي اهتماما كبيرا بتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وذلك من خلال وضع معايير دقيقة وفعالة، لاستقطاب الكفاءات ذات المؤهلات العلمية المتميزة لشغل الوظائف الشاغرة، كما أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا المعلومات للإعلان عن التوظيف قصد توسيع دائرة البحث عن المرشحين الأفضل، والأمر الذي يمكن أن يفسر بأن سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية الخدمائية تتسم بالموضوعية والعدالة، كما أن عملية استقطاب الكفاءات تساهم في إثراء التجديد والإبداع بالمؤسسة الاقتصادية.

ب- تطوير الكفاءات

الجدول (2-17): يوضح تحليل المعطيات المتعلقة بالبعد تطوير الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبيان ونتائج برنامج V25spss

الجدول أعلاه يوضح لنا أن بعد تطوير الكفاءات جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من

الرقم	غير موافق بشدة		موافق بشدة		محايد		غير موافق		الاتجاه العام	معامل الإخلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
10	8%	4	34%	17	18%	9	10%	5	موافق	0.33	1.262	3.72		
11	12%	6	34%	17	20%	17	14%	7	محايد	0.38	1.290	3.36		
12	12%	6	26%	13	20%	10	14%	7	موافق	0.39	1.341	3.42		
13	10%	5	34%	17	18%	9	6%	3	موافق	0.34	1.275	3.74		
14	8%	4	26%	13	16%	8	10%	5	موافق	0.32	1.206	3.66		
15	14%	7	28%	14	20%	10	14%	7	محايد	0.41	1.398	3.38		
16	10%	5	32%	16	16%	8	18%	9	موافق	0.39	1.374	3.50		
تطوير الكفاءات												3.54	0.983	0.27

قبلا لإجابات أفراد العينة إذا بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.54 وانحراف معياري يقدر 0.983، ومعامل

الاختلاف 0.27، وهذا ما يقابله أن بعض الإجابات كانت بالموافقة وبعض الآخر بمحايد التي جاءت بها البعد وهذا يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وهذا يفسر بأن المؤسسة تولي اهتماما نسبيا في تطوير الكفاءات وتكوين أفرادها دوريا بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم وتصميم برامج تكوينية لإعداد المرشحين وتنميتهم وتدريبهم وفق ما يتناسب مع احتياجاتهم ومتطلباتهم، مما يزيد من كفاءتهم ويسهم في تميز أدائهم وتقييم كفاءاتهم، وكما أن المؤسسة لا تعتمد على أسلوب فرق العمل في تطوير أفكار جديد لمواجهة المشكلات العمل، وعدم توفير بيئة محفزة كالترقيات والمكافآت لزيادة دافعية الكفاءات نحو التميز.

ج/المحافظة على الكفاءات:

الجدول (2-18): يوضح تحليل المعطيات المتعلقة بالبعد المحافظة على الكفاءات

الرقم	غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإخلاف	الإتجاه العام						
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار										
17	6	12%	9	18%	8	16%	16	32%	11	22%	3.34	1.334	0.39	محايد				
18	9	18%	14	28%	12	24%	7	14%	8	16%	2.82	1.335	0.47	محايد				
19	6	12%	8	16%	10	20%	12	24%	14	28%	3.40	1.370	0.40	موافق				
20	7	14%	8	16%	10	20%	12	24%	13	26%	3.32	1.392	0.41	محايد				
21	6	12%	8	16%	11	22%	15	30%	10	20%	3.30	1.298	0.39	محايد				
22	7	14%	3	6%	12	24%	15	30%	13	26%	3.48	1.328	0.38	موافق				
23	11	22%	15	30%	6	12%	13	26%	5	10%	2.72	1.341	0.49	محايد				
24	6	12%	6	12%	8	16%	16	32%	14	28%	3.52	1.344	0.38	موافق				
المحافظة على الكفاءات												0.27	0.887	3.23				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبتيان ونتائج برنامج V25spss

يظهر الجدول أعلاه أن بعد المحافظة على الكفاءات جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.23، بانحراف معيار 0.887 ومعامل اختلاف 0.27 وهذا ما يقابله أن أغلب الإجابات كانت بالموافقة وعبارتين جاءت محايدة، ويشير هذا البعد إلى نسبة قبول ضعيفة نوعا ما، وبذلك فالمؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا في حرص على الاحتفاظ بكفاءاتها من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد، وعدم تشجيع المؤسسة على طرح أفكارها وإبداء الآراء الجديدة في المناقشات والاجتماعات، بإضافة إلى عدم توفير المناخ التنظيمي الملائم التي تتوفر فيه مقومات الإبداع من تكنولوجيا وتجهيزات لتحقيق ولاء الأفراد، كما أن علاقة العمل تتصف بالاحترام والتقدير المتبادل مع بعضهم البعض، وبذلك فالمؤسسة لا تساهم بشكل كبير في تشجيع الأفراد المميزين

والمبدعين في عملهم باستمرار من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وعدم الاستطلاع على مدى رضاهم الوظيفي، وهذا ما يجعل المؤسسة لا تهتم بوضع الخطط المستقبلية لتطوير كفاءاتها والاحتفاظ بها من خلال معالجة مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة.

د-تقييم الكفاءات:

الجدول (2-19): يوضح تحليل المعطيات المتعلقة بالبعد تقييم الكفاءات

الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإخلاف	الاتجاه العام
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
25	20%	10	16%	8	14%	7	26%	13	4%	12	3.18	1.480	0.46	محايد
26	12%	6	16%	8	20%	10	24%	12	8%	14	3.40	1.370	0.40	موافق
27	12%	6	14%	7	22%	11	24%	12	28%	14	3.42	1.357	0.39	موافق
28	22%	11	32%	16	10%	5	24%	12	12%	6	2.72	1.371	0.50	محايد
29	10%	5	16%	8	12%	6	28%	14	34%	17	3.60	1.370	0.38	موافق
تقييم الكفاءات														
											3.26	0.999	0.30	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss V25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد تقييم الكفاءات جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد 3.26 بانحراف معياري 0.999، وانحراف معياري 0.30 وهذا ما يقابله أن الإجابات كانت متساوية بين موافقة ومحايدة، ويشير هذا البعد إلى نسبة قبول متوسطة، هذا ما نلاحظه من خلال اتجاه إجابة أفراد العينة حول فعالية عملية تقييم الكفاءات بالمؤسسة والتي لا تتم خلال فترات معينة و بانتظام ، مما يعني أن المؤسسة غير مهتمة بمعرفة مستوي الكفاءات لديها بما لا يسهل اتخاذ الإجراءات المستقبلية المتعلقة بكفاءات المؤسسة، كما يرون أن طرق التقييم لمعرفة مستوي الكفاءات العاملين تعطي أهمية لعملية جمع وتوفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة والكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل وإعطاء نظرة على الخبرات والمعارف التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة، كما أن هذه العملية تتميز بشفافية والموضوعية والعدالة وهذا يرجع إلى معرفة العاملين بطريقة التقييم أو المعايير المأخوذة في عين الاعتبار والتي في الغالب الأحيان ترتبط بمدة العمل بالمؤسسة (الأقدمية)، إذ يعتبر هذا المعيار غير كافي وغير موضوعي في عملية التقييم، كما أن هذه العملية تساعد بشكل كبير في تحسين وتطوير أداء الكفاءات في المؤسسة، وتأثر بشكل سلبي ومعنوي على الأفراد.

2-نتائج المحور الثاني : يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول عبارات المحور الثاني من الاستبيان المتعلقة التغيير داخل المؤسسة.

الجدول (2-20): يوضح تحليل المعطيات المتعلقة بالمحور الثاني

الرقم	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإخلاف	الاتجاه	
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة					
01	4	8%	6	12%	9	18%	13	26%	18	36%	1.298	0.35	موافق	
02	4	8%	7	14%	7	14%	18	36%	14	28%	1.260	0.34	موافق	
03	4	8%	5	10%	7	14%	16	32%	18	36%	1.266	0.33	موافق	
04	5	10%	6	12%	9	18%	18	36%	12	24%	1.266	0.35	موافق	
05	7	14%	7	14%	9	18%	17	34%	10	20%	1.332	0.40	محايد	
06	11	22%	18	36%	5	10%	9	18%	7	14%	1.379	0.51	موافق	
07	11	22%	15	30%	10	20%	11	22%	3	6%	1.229	0.47	محايد	
08	12	24%	19	38%	11	22%	6	12%	2	4%	1.099	0.46	محايد	
09	5	10%	5	10%	10	20%	18	36%	12	24%	1.249	0.35	موافق	
10	14	28%	18	36%	2	4%	13	26%	3	6%	1.313	0.53	محايد	
11	10	20%	16	32%	7	14%	12	24%	5	10%	1.310	0.48	محايد	
12	10	20%	19	38%	9	18%	7	14%	5	10%	1.248	0.48	محايد	
13	7	14%	4	8%	11	22%	17	34%	11	22%	1.311	0.38	موافق	
المحور الثاني													محايد	
											3.09	0.674	0.21	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss V25.

بناء على معطيات الجدول أعلاه نسجل أن المعدل العام لفقرات المحور الثاني والمتمثل في التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية الخدمائية، بمتوسط حسابي يقدر ب 3.09 وانحراف معياري قدره 0.674 ومعامل اختلاف بنسبة 0.21 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث أغلبية أفراد العينة فضلوا الإجابة المحايدة على العبارات (5،7،8،10،11،12) ، خاصة فيما يتعلق بعملية التغيير التي تدفع الموظف للعمل من خلال حبه لتجديد والابتكار ، كما أن عملية تدريب الموظف على آليات التغيير داخل المؤسسة تجعله يعمل بشكل أفضل وتسمح بتسهيل إحداث عملية التغيير، وإعطاءها أهمية كبيرة حتى لا يشعر الموظف بالملل من أجل تحقيق التكامل وتفعيل أهداف المؤسسة بشكل عام، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهذا يدل على أن المؤسسة لم تقم بتغييرات كبيرة في هيكلها التنظيمي، فهو لا يتمتع بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين الوحدات لتحقيق التغيير المطلوب، وهذا حسب إجابات أفراد العينة الدراسة أنه لا يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي وهذا راجل لعدم وجود الوعي الكافي بأهمية هذه العملية، كما أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا باستحداث وظائف أو وحدات وظيفية تتماشى مع متطلبات التطوير التنظيمي، أو توفير أحدث المعدات التكنولوجية والبرامج الالكترونية وتطوير قواعد بياناتها بشكل مستمر.

2- نتائج المحور الثالث: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول عبارات المحور الثالث من الاستبيان المتعلقة إدارة الكفاءات و إحداث التغيير في المؤسسة.
الجدول (2-21): يوضح تحليل المعطيات المتعلقة بالمحور الثالث.

الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإخلاف	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
01	16%	8	4%	2	12%	6	40%	20	28%	14	3.60	1.370	0.38	موافق
02	6%	3	16%	8	22%	11	30%	15	26%	13	3.54	1.216	0.34	موافق
03	12%	6	10%	5	16%	8	36%	18	26%	13	3.54	1.313	0.37	موافق
04	12%	6	16%	8	16%	8	30%	15	26%	13	3.42	1.357	0.39	موافق
05	28%	14	36%	18	14%	7	14%	7	8%	4	2.38	1.260	0.52	محايد
06	28%	14	30%	15	20%	10	14%	7	8%	4	2.44	1.264	0.51	محايد
07	16%	8	16%	8	18%	9	30%	15	20%	10	3.22	1.375	0.42	محايد
08	14%	7	14%	7	18%	9	28%	14	26%	13	3.38	1.383	0.40	محايد
المحور الثالث											3.19	3.771	0.24	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss V25.

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المحور الثالث المتعلق إدارة الكفاءات وإحداث التغيير في المؤسسة يقدر ب 3.19 وقيمة الانحراف المعياري تقدر ب 0.771 أي بمعامل اختلاف قيمته 0.24 ، وهذا ما يقابله درجة محايد حيث نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كانت بالإجابات بموافقة على العبارات (1،2،3،4) والإجابات الأخرى بمحايدة وهذا في العبارات (5،6،7،8) ، وهذا يدل أن نسبة الغالبة تميل إلى موافق ، حيث تساهم إدارة الكفاءات في تغيير المؤسسة وزيادة أدائها في مختلف الجوانب، مما تولي اهتماما كبيرا لتبني إدارة الكفاءات داخل المؤسسة ومنحها تأشيرة التميز ، وذلك من خلال مكافأة الأفراد وتقديم الحوافز والمكافآت من أجل أداء جيد يؤدي إلى التغيير والتجديد، وهذا مايساهم في إنتاج الأفكار الجديدة ذوي القدرات الإبداعية وتطويرها، كما أن المؤسسة تقوم بتحويل المعرفة إلى عمال الجدد وهذا يعود إلى تشجيع العاملين على الاستمرار في التعلم وتطبيق معطيات الجديدة بكفاءة ، كما أن المؤسسة تقوم بعملية التغيير والابتكار وكذلك الاعتماد على مجموعة من المكتسبات المعرفية لأفراد، وهذا ما يمكن إرجاعها أيضا إلى الإدراك العميق لأهمية عنصر الكفاءات في المؤسسة والذي يستدعي ضرورة تحقيق نتائجها المرجوة خاصة المتعلقة بإحداث التغيير وتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

-المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تدور الفرضية حول دور توظيف الكفاءات في إحداث التغيير في المؤسسة والتي سنصيغها كالتالي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 بين توظيف الكفاءات و التغيير في المؤسسة؛ H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 بين توظيف الكفاءات والتغيير في المؤسسة؛ واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقة بين توظيف الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار توظيف الكفاءات على التغيير داخل المؤسسة

البيان	اختبار t	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المحسوبة F	sig
العلاقة بين توظيف الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة	2.702	0.363	0.132	7.302	0.009

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين توظيف الكفاءات والتغيير في المؤسسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لتوظيف الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.363) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.132)، أي أن نسبته (13.2%)، مما يعني أن التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التغيير داخل المؤسسة)، سببها التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (توظيف الكفاءات)، كما تؤكد إحصائية فيشر F المحسوبة والتي بلغت (7.302) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.005$ ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.009) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة.

ومنه معادلة الانحدار البسيط للفرضية الأولى هي: $\gamma = 2.132 + 0.278 x1$

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

تدور الفرضية حول دور تطوير الكفاءات في إحداث التغيير في المؤسسة والتي سنصيغها كالتالي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تطوير الكفاءات و التغيير في المؤسسة؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تطوير الكفاءات والتغيير في المؤسسة؛

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقة بين تطوير الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار تطوير الكفاءات على التغيير داخل المؤسسة.

البيان	اختبار t	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المحسوبية F	Sig
العلاقة بين تطوير الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة	3.026	0.400	0.160	9.157	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين تطوير الكفاءات والتغيير في المؤسسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.400) عند مستوي الدلالة 0.05، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.160)، أي أن نسبته (16%)، مما يعني أن التغيرات التي تطرأ على التغيير داخل المؤسسة، تعود عن التغيير في الاهتمام بتطوير الكفاءات، كما تؤكد إحصائية فيشير F المحسوبية والتي بلغت (9.157) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.004) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة.

ومنه معادلة الانحدار البسيط للفرضية الثانية هي: $\gamma = 2.124 + 0.274x^2$

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

تدور الفرضية حول دور المحافظة على الكفاءات في إحداث التغيير في المؤسسة والتي سنصيغها كالتالي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المحافظة على الكفاءات و التغيير في المؤسسة؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المحافظة على الكفاءات والتغيير في المؤسسة؛

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقة بين المحافظة على الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار المحافظة على الكفاءات على التغيير داخل المؤسسة

البيان	اختبار t	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المحسوبية F	sig
العلاقة بين المحافظة على الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة	3.130	0.412	0.170	9.798	0.003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج V25spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين المحافظة على الكفاءات والتغيير في المؤسسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للمحافظة على الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.412) عند مستوى الدلالة 0.05، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.170)، أي أن نسبته (17%)، مما يعني أن التغيرات التي تطرأ على التغيير داخل المؤسسة، تعود عن التغيير في الاهتمام بالمحافظة على الكفاءات، كما تؤكد إحصائية فيشير F المحسوبية والتي بلغت (9.798) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين المحافظة على الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة.

ومنه معادلة الانحدار البسيط للفرضية الثالثة هي: $\gamma = 2.082 + 0.313x3$

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

تدور الفرضية حول دور تقييم الكفاءات في إحداث التغيير في المؤسسة والتي سنصيغها كالتالي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقييم الكفاءات و التغيير في المؤسسة؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقييم الكفاءات والتغيير في المؤسسة؛

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقة بين تقييم الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم (2-25): نتائج اختبار تقييم الكفاءات على التغيير داخل المؤسسة.

البيان	اختبار t	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المحسوبية F	Sig
العلاقة بين تقييم الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة	3.992	0.499	0.249	15.937	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج V25spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين تقييم الكفاءات والتغيير في المؤسسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.499) عند مستوي الدلالة 0.05، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.249)، أي أن نسبته (24.9%)، مما يعني أن التغيرات التي تطرأ على التغيير داخل المؤسسة، تعود عن التغيير في الاهتمام بتقييم الكفاءات، كما تؤكد إحصائية فيشر F المحسوبية والتي بلغت (15.937) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة.

ومنه معادلة الانحدار البسيط للفرضية الرابعة هي: $\gamma = 1.997 + 0.337x4$

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية

تدور الفرضية حول دور إدارة الكفاءات في إحداث التغيير في المؤسسة والتي سنصيغها كالتالي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدارة الكفاءات و التغيير في المؤسسة؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدارة الكفاءات والتغيير في المؤسسة؛ ولإختبار

هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقة بين إدارة

الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة

الجدول رقم (2-26): نتائج اختبار إدارة الكفاءات على التغيير داخل المؤسسة

البيان	اختبار t	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المحسوبة F	Sig
العلاقة بين إدارة الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة	2.041	0.516	0.266	4.080	0.007

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين إدارة الكفاءات والتغيير داخل المؤسسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية، إذا بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.472) عند مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.223)، أي أن نسبته (22.3%)، من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التغيير داخل المؤسسة)، سببها التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)، كما تؤكد إحصائية فيشر F المحسوبة والتي بلغت (13.749) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية الخدمائية.

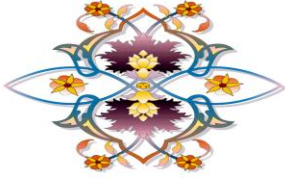
ومن معادلة الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية هي:

$$\gamma = 1.854 + 0.066x_1 + 0.102x_2 + 0.071x_3 + 0.270x_4 + ei$$

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية حاولنا معرفة العلاقة الموجودة بين إدارة الكفاءات وإحداث التغيير داخل المؤسسات المؤسسة الاقتصادية الخدمائية، حيث تبين أن المؤسسة تقوم بإدارة الكفاءات من خلال أبعاد إدارة الكفاءات والتي تساهم في تحقيق التغيير والتفوق وفي الإبداع والابتكار، ومن خلال ذلك تم الاستعانة باستمارة الاستبيان، وقمنا بتحليل نتائج الاستبيان عن طريق مجموعة من الأدوات الإحصائية SPSS، توصلنا إلي مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي :

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية الخدمائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات والتغيير في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات والتغيير في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على الكفاءات والتغيير في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والتغيير في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ؛



الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة الموجودة بين إدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل المؤسسة الاقتصادية الخدماتية بصفة عامة وداخل مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة، حيث تبين لنا أن المؤسسة تقوم بإدارة كفاءاتها من خلال أبعادها المتمثلة في (توظيف الكفاءات، وتطويرها، والمحافظة على الكفاءات، وتقييمها)، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق التغيير في امتلاك المعرفة والتحكم في التكنولوجيا.

أما في ما يخص الجانب الميداني تم فيه توزيع إستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة من الموظفين داخل الوكالة بخميس مليانة لمعرفة آرائهم وتوجيهاتهم، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية ثم قمنا بتحليل الاستبانة التي تمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضيتها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم مقترحات بشأن الموضوع.

ومن خلال هذا تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في إحداث التغيير داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة لولاية عين الدفلى؟

قد تم اختبار الفرضيات حول الإجابة على السؤال الرئيسي كالتالي:

اختبار الفرضيات:

مما سبق في المبحث الثاني من الفصل الثاني، ومن خلال لاختبار الإحصائي للفرضيات التي أشرنا إليها في بداية الدراسة، تم التوصل إلى ما يلي :

1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وإحداث التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة أفراد عينة الدراسة فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار من خلال معامل الارتباط ومعادلة الانحدار البسيط، حيث وجدنا معامل الارتباط $R=0.516$ ، وقيمة الدلالة المعنوية $sig=0.007$ وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0.05 \leq \alpha$.

2- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات و التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة أفراد عينة الدراسة فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار من خلال معامل الارتباط ومعادلة الانحدار البسيط، حيث وجدنا معامل الارتباط $R=0.36$ ، وقيمة الدلالة المعنوية $sig=0.009$ وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0.05 \leq \alpha$.

3- الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات والتغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة أفراد عينة الدراسة فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار من خلال معامل الارتباط ومعادلة الانحدار البسيط، حيث

وجدنا معامل الارتباط $R=0.400$ ، وقيمة الدلالة المعنوية $sig=0.004$ وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمد $0.05 \leq \alpha$.

4- الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على الكفاءات و التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة أفراد عينة الدراسة فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار من خلال معامل الارتباط ومعادلة الانحدار البسيط، حيث وجدنا معامل الارتباط $R=0.412$ ، وقيمة الدلالة المعنوية $sig=0.003$ وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمد $0.05 \leq \alpha$.

5- الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والتغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة أفراد عينة الدراسة فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار من خلال معامل الارتباط ومعادلة الانحدار البسيط، حيث وجدنا معامل الارتباط $R=0.499$ ، وقيمة الدلالة المعنوية $sig=0.00$ وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمد $0.05 \leq \alpha$.

نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الجانب التطبيقي يمكن تقديم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

- أصبح مفهوم الكفاءات مكانة جيدة وأساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث تقوم بمجموعة من الإجراءات والتي تهدف من خلالها إلى تقييم كفاءات أفرادها للتعرف على مستوى أدائهم وتحديد حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهارتهم في العمل بما يتناسب وأهداف المؤسسة؛
- تمثل إدارة الكفاءات حفلا علميا وتطبيقيا حديثا يعمل على توفير قدرات واسعة للمنظمات في التميز والريادة والإبداع في إطار أبعاده الرئيسية: توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، الاحتفاظ بالكفاءات، تقييم الكفاءات؛
- لإدارة الكفاءات دور في إحداث التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- تولى المؤسسة أهمية بتوظيف الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وذات المؤهلات العلمية والخبرات؛
- يشتمل إدارة المؤسسة من نقص التكوين وعدم فعالية السياسة التكوينية التي يعتبرونها أساس نجاح المؤسسة وتطويرها؛
- تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة بالمحافظة على الكفاءات من خلال توفيرها على بيئة مشجعة تتوافر فيها مقومات الإبداع من تكنولوجيا وتجهيزات وإمكانيات؛

- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من خلال تقييم كفاءاتها عن طريق معايير تتميز بالموضوعية والعدالة؛
- يعد التغيير عملية مستمرة يحمل في طياته التجديد والتطوير؛
- تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر في عناصرها، وهو ما يتطلب منها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرص الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات.

توصيات الدراسة:

- من خلال تحليل هذه الدراسة، تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة في:
- تعزيز روح التعاون بين الأطراف الفاعلة في المؤسسات الاقتصادية والخدماتية كمؤسسة مكان التربص، وتشجيع أسلوب فرق العمل الجماعي لحل المشاكل التي تواجهها؛
- ضرورة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالكفاءات التي تمتلكها من أجل إثراء التجديد والابتكار والإبداع؛
- إعطاء أهمية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر لإدارة الكفاءات لتطوير مستوى أداء الموارد البشرية، من خلال تأهيل القوى العاملة وتدريبها أكثر فأكثر لتتلاءم التكنولوجيا المتطورة؛
- ضرورة استشارة واشتراك العاملين في عملية التغيير؛
- يشكل غياب ثقافة التغيير عائقا للوصول إلي نجاح المؤسسات في الوقت الحاضر؛

آفاق الدراسة:

- من خلال الدراسة ارتأينا إلى اقتراح مجموعة من المواضيع التي من الممكن أن تشكل امتداد لموضوع الدراسة ويمكن ذكرها كالآتي :
- دور الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة؛
- إدارة الكفاءات كعامل أساسي في إنجاح التغيير في المؤسسة؛
- تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الكفاءات؛
- دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي.



قائمة المراجع

أ/المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1999 .
- 2- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن، 2014.
- 3- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير والتحديات الإستراتيجية للمدراء المعاصر، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان ط1-2010.
- 4- دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، رباط ، المغرب 2014.
- 5- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحميري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

المذكرات:

- 1- ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014.
- 2- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة، 2014.

رسائل :

- 1- أبو القاسم الحميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 2- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر - باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، 2012.

- 3- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor برج بوعريريج-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013.
- 4- نورة عبد الله حزام لشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة و إشراف تربوي، المملكة العربية السعودية، 2017.

أطروحات:

- 1- الحبيب ثابتي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.
- 2- مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقره بومرداس، 2016.
- 3- سمالي تحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2005.
- 4- شيماء مبارك، دور الكفاءات في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

المجلات:

- 1- بن موسي محمد، تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي 33(02)، جانفي 2018.
- 2- زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة الاتصالات الجزائرية "موبيليس" مجلة المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3 العدد 3-2014.
- 3- عبد الله حمادو، أحمد بن عيشاوي، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الجودة الخدمات الصحية بمستشفيات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية العمومية لولاية ورقلة، مجلة الاندماج والتكامل الاقتصادي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 13، العدد 26، 2018.

4- كمال منصور وسماح صولح، تسير الكفاءات -الإطار لمفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد07، جوان 2010.

الملتقيات:

- 1- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق البدر العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 2- عبد الفتاح بوخمم، شابونية كريمة، تسير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسير المؤسسات:المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12نوفمبر2005.
- 3- مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي03-04 ديسمبر2012.
- 4- مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعود، التغيير في المنظمات الأعمال حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية بجامعة سعد دحلب البليلة يومي 18و19ماي2010.
- 5- فاطمة الزهراء مهدية أمال قبايلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة ، يومي21-22فيفري2012.
- 6- يوسف بن شني، أمين مخفي، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول تسير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري2012.

ب/المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Carlo dortenzio **understanding change and change management processes submitted of requiement** for the degree of doctor of philosophy the university of canbera,australia2012.
- 2-Major approches &models of change of management. www.cleverism.com, le 20.03.2019.
- 3- Lou Van Beirendonck : **tous compétent, Le Management Des compétences Dans, L'entreprise** ,édition de Boeck, Belgique,2006.
- 4 - Oula Yliperttula **leading change with Agile Helsinik Metropolia** University of Applied Sciences Bachelor of Business Administration International Business and Logistics Thesis2017.



الملاحق

الملحق رقم 01: ألفا كرونباخ الكلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.937	50

**المحور الاول
Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.939	29

**المحور 2
Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.785	13

**المحور 3
Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.726	8

الملحق رقم 03: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	معامل الاختلاف
A1	50	3,44	1,417	0,200	0,411
A2	50	3,56	1,358	0,192	0,381
A3	50	3,44	1,264	0,179	0,367
A4	50	3,36	1,382	0,195	0,411
A5	50	3,52	1,313	0,186	0,373
A6	50	3,46	1,281	0,181	0,370
A7	50	3,42	1,326	0,188	0,387
A8	50	3,56	1,215	0,172	0,341
A9	50	3,44	1,387	0,196	0,403
B1	50	3,72	1,262	0,179	0,339
B2	50	3,36	1,290	0,182	0,383
B3	50	3,42	1,341	0,190	0,392
B4	50	3,74	1,275	0,180	0,340
B5	50	3,66	1,206	0,170	0,329
B6	50	3,38	1,398	0,198	0,413
B7	50	3,50	1,374	0,194	0,392
C1	50	3,34	1,334	0,189	0,399
C2	50	2,82	1,335	0,189	0,473
C3	50	3,40	1,370	0,194	0,403
C4	50	3,32	1,392	0,197	0,419
C5	50	3,30	1,298	0,184	0,393
C6	50	3,48	1,328	0,188	0,381
C7	50	2,72	1,341	0,190	0,492
C8	50	3,52	1,344	0,190	0,381
D1	50	3,18	1,480	0,209	0,465
D2	50	3,40	1,370	0,194	0,402
D3	50	3,42	1,357	0,192	0,396
D4	50	2,72	1,371	0,194	0,503
D5	50	3,60	1,370	0,194	0,380
y1	50	3,70	1,298	0,184	0,350
y2	50	3,62	1,260	0,178	0,348
y3	50	3,78	1,266	0,179	0,335
y4	50	3,52	1,266	0,179	0,359
y5	50	3,32	1,332	0,188	0,401
y6	50	2,66	1,379	0,195	0,518
y7	50	2,60	1,229	0,174	0,472
y8	50	2,34	1,099	0,155	0,469
y9	50	3,54	1,249	0,177	0,352

y10	50	2,46	1,313	0,186	0,533
y11	50	2,72	1,310	0,185	0,481
y12	50	2,56	1,248	0,176	0,487
y13	50	3,42	1,311	0,185	0,383
z1	50	3,60	1,370	0,194	0,380
z2	50	3,54	1,216	0,172	0,343
z3	50	3,54	1,313	0,186	0,370
z4	50	3,42	1,357	0,192	0,396
z5	50	2,38	1,260	0,178	0,529
z6	50	2,44	1,264	0,179	0,518
z7	50	3,22	1,375	0,194	0,426
z8	50	3,38	1,383	0,196	0,409
X	50	3,3843	0,81618	0,11543	
Y	50	3,0954	0,67429	0,09536	
Z	50	3,1900	0,77148	0,10910	