

أثر ادارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس
**The Effect Of Competency Management In Improving The
Institutional Performance Of Algeria Telecom – Souk Ahras Branch**

جابر مهدي^{1*}، بارة سهيلة²، رحالية بلال³

¹جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس(الجزائر)، mehdi.djaber@univ-soukahras.dz

²جامعة باجي مختار - عنابة(الجزائر)، souheila.bara@univ-annaba.dz

³جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس(الجزائر)، bilel.rehahlia@univ-soukahras.dz

تاريخ النشر: 01/06/2021

تاريخ القبول: 16/05/2021

تاريخ الاستلام: 19/02/2021

ملخص: تعنى الدراسة بمعرفة أثر ادارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس، لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات ثم معالجتها بواسطة برنامج *SPSS* وبرنامج *Smart PLS*، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر معنوي لإدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها ضرورة اللجوء الى خرائط الكفاءات وتتبعها للتقليل من فجوة الكفاءة بضمان مطابقة كفاءات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

كلمات مفتاحية: ادارة الكفاءات، الأداء المؤسسي، فجوة الكفاءة، التدريب، قياس الأداء.

تصنيف JEL : M51، M53.

Abstract:

The study is concerned with knowing the impact of competency management on improving the institutional performance in Algeria Telecom – Souk Ahras Branch, to achieve the objectives of the study, the

questionnaire was relied on to collect data and then process it by the SPSS program and the Smart PLS program. The results of the statistical analysis showed that there is a significant impact of competency management in improving institutional performance, The study concluded with several recommendations, the most important of which is the need to rely on and track competency maps to reduce the competency gap and match the employee's competencies with the job requirements.

Keywords: Competency Management, Institutional Performance, Competency Gap, Training, Performance Measurement.

Jel Classification Codes: M51, M53.

1. مقدمة

ان التغيرات البيئية المختلفة حتمت على المنظمات العمل وفق قواعد وأسس معرفية تستطيع من خلالها مواكبة هذه التغيرات، والاستجابة لها من خلال ادارة الذاكرة التنظيمية، لتوفير الاساليب والوسائل المناسبة للتعامل مع مختلف المتغيرات البيئية، فهي تساعد على تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة المتغيرات البيئية غير المستقرة، وإتاحة الفرصة للحصول على أداء مؤسسي متميز. تعتبر ادارة الكفاءات احدى الطرق الرئيسية لزيادة أداء المنظمة باستخدام نماذج منهجيات ادارة المعرفة، فالكفاءة هي التعامل قدرة الموظفين على التصرف بطريقة مسؤولة وكافية، مع الجمع بين المهارات الحيوية والخبرة المعرفية الابداعية من أجل مواجهة التحديات الناشئة (Telnov & Savichev, 2016, p250). فإذا كانت المهارات المهنية والمعرفة والصفات الشخصية للمتخصص تتطابق مع متطلبات الكفاءة لوظيفة معينة، فسيكون الأداء في ظل ظروف مواتية فعالا. تتجلى مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تساهم ادارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس؟

ينبثق من التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي درجة التباين في مدى توفر ادارة الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس؟
- ما هي مرتكزات ادارة الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس؟
- ما هو النهج الأنسب لقياس الأداء المؤسسي؟
- ما هو واقع الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس؟

1.1 أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في محاولتها التعرف الى مساهمة ادارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس، لما لها من دور في توفير الوسائل لضمان مطابقة كفاءات الموظف مع الملف الشخصي للوظيفة، وتحديد فجوات الكفاءة وبناء مسارات مناسبة وكافية للتعلم الفردي والمؤسسي، والحفاظ على فجوة موارد مغلقة لتوفير نمو مستدام للنتائج، وأداء مؤسسي متميز.

2.1 أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات المستجيبين حول ادارة الكفاءات من خلال مركزاتها داخل شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس.
- توضيح واقع الأداء المؤسسي لدى شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس.
- بيان أثر ادارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي لشركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس.

3.1 فرضيات الدراسة: ترتكز الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد تأثير معنوي لإدارة الكفاءات في الأداء المؤسسي لشركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05.

4.1 منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لتقييم الوضع القائم وتحدد الظروف والعلاقات

الموجودة بين المقدرات الجوهرية والمركز التنافسي، وكذلك يعمل على التحليل والربط والتفسير للبيانات، تصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، وتم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن الظاهرة المدروسة (لزرع ، 2012، ص155)، والذي يُمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها، من خلال الاستدلال الاحصائي لعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية. اعتمد في جمع البيانات على النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، كما استخدمت استبانة خاصة بهذه الدراسة، واعتمد على مقياس ليكارت Likert. ولمعالجة البيانات استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل التحديد، ومعامل الثبات ومعامل التشبع (Loading).

2. الكفاءات وإدارة الكفاءات

يرجع أصل استخدام مصطلح الكفاءة إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية (هاملي، 2011، ص53)، وتطور المفهوم ليُطال حقول معرفية واستراتيجية، وأخذ سياقات مختلفة حسب مجال العمل والشغل والمقاولة والتكوين في تحديده، فمفهوم الكفاءات متعدد الأوجه، مما جعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة، وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية (منصوري و صولح، 2010، ص49)، والكفاءة ترتبط بوضعيات العمل، وأنّ أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة والتي تتمثل في المعارف (Knowledge)، المهارات (الممارسات) (Skills)، حسن التصرف (السلوكيات) (Behaviors) (Le Boterf, 2004, p75)، فهي سمة أساسية للشخص تتكون من المعرفة والمهارات والسلوك الذي له علاقة سببية مع أداء العمل غير العادي أو فعالية العمل (Martini, et al, 2020, p3)، وتمثل كذلك القدرة على القيام بعمل ما بشكل صحيح، الذي يتطلب مجموعة مختلفة من المهارات والمعرفة، والتي تكون محددة أدوار كل منها، فالكفاءة دائما ما تكون محددة للدور (Kuruba, 2019, p19)، فحسب ما جاء به Kuruba فالكفاءات الفنية مهمة، وكذلك الكفاءات السلوكية لا تقل أهمية عن الأولى، فالكفاءة مزيج من المعرفة والسلوك والمهارات الضمنية والصريحة التي تمنح الشخص القدرة على أداء مهمة معينة بفعالية، وحسب أمانة مجلس الخزينة الكندية فقد حددت الكفاءات على أنها "المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يطبقها الموظف في أداء عمله / عملها وهي الرافعات الرئيسية المتعلقة بالموظف لتحقيق النتائج ذات الصلة باستراتيجيات عمل المنظمة"، كذلك عرفت على أنّها: "المعرفة والمهارات والسمات التي يتم التعبير عنها على أنّها سلوكيات يمكن ملاحظتها، وهي ضرورية لأداء دور تجاري معين بنجاح (Secretariat, 2003)"، وهذا المزيج يتشكل من الكفاءات التخصصية والسلوكية، فالكفاءات التخصصية تنقسم إلى كفاءات المجموعات الوظيفية والتي تضم غالبًا الكفاءات الوظيفية العامة التي يشترط توفرها، والكفاءات الفنية، المحددة للأدوار أو لوظائف ضمن المجموعات الوظيفية، وتتضمن المهارات المحددة والمعرفة الفنية التي تنتج أداءً فعالاً، أمّا الكفاءات السلوكية "تتضمن مجموعة من المهارات ومجالات المعرفة والسلوكيات المطلوب توفرها لدى الموظفين، والتي تساعدهم في تأدية وظائفهم بمنحى متميز، حيث

تعتبر المؤشرات المبينة قرين كل كفاءة وصفًا للسلوكيات المطلوب من الموظف التحلي بها " (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2018، ص 5-8)، وهي تنقسم إلى الكفاءات القيادية التي تُعد من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية عليا، والكفاءات الأساسية (التنظيمية) وتسمى كذلك **كفاءة القوى العاملة** فهي مزيج تآزري من الكفاءات الأساسية التي يجلبها كل موظف إلى عمله كل يوم، فهي تمنحهم ميزة تنافسية في العمل الذي يعملون فيه، وقد عرفه Hamel & Prahalad " بأنها عمليات التعلم الجماعي يتم من خلالها التنسيق بين مهارات الإنتاج والأنماط المختلفة للتكنولوجيا (الطائي، 2007، ص 114). من خلال تحديد هذه الكفاءات بوضوح، يمكن للمنظمات ضمان توظيف الأشخاص المناسبين، ووضعهم في الأدوار المناسبة، ويساعدهم قياس الكفاءات على فهم مكان توجيه الموارد لتحقيق النتائج المثلى في تطوير الكفاءات (Bartlett, et al, 2020, p2) مثل برامج الحوافز والتدريب، ويساعد قياس فجوات الكفاءة -الفرق بين الكفاءة المطلوبة والمتاحة- المؤسسات في معالجتها بشكل استباقي من خلال التدريب (Kumar & et al, 2019, p1030) مما يسمح للشركة بالتركيز على المجالات الحاسمة لأداء الأعمال والربحية (Hoding & Veillette, 2013,p01) ومشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم.

عادة، يتم قياس الكفاءات أثناء أداء الموظف ، أو بشكل دوري كما هو محدد في عمليات إدارة أداء المنظمة، فكل اجراء لجمع المعلومات تقريبا يستخدم مراقبا، عندما يكون المراقب هو الشخص الذي يتم جمع المعلومات عنه، فإننا نسمي هذا الاجراء التقرير الذاتي (Self-Report)، والتي قد تكون نهج فعال من حيث التكلفة للحصول على صورة حقيقة (Christensen & Knezek, 2018, p3)، كما أن مراجعة التقييم الذاتي من قبل مراقب لإدراك القيمة المضافة ومناقشتها، يوصل إلى اتفاق حول نتيجة التقييم، من الناحية المثالية، ينبغي أن تكون أداة التقييم مجدية وعملية مع الحفاظ على الموضوعية قدر الإمكان (Howells & et al, 2008, p336) ، ويعتبر التقييم المنظم الموضوعي للمهارات الفنية (OSATS) هو المعيار الأكثر قبولا على نطاق واسع لتقييم المهارات الموضوعية (Hiiroaki & et al, 2013, p271)

إنّ قياس الكفاءات ضروري لاتخاذ قرارات موضوعية ومدفوعة بالأدلة حول التوظيف، وتطوير الكفاءات، والتخطيط الوظيفي، وتخطيط التعاقب في المنظمة، ما يساعد الفرق على العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة، لهذا السبب، من المهم للإدارة تحديد الكفاءات التي تعتبر بالغة الأهمية لتحقيق الأهداف (Kuruba, 2019, p28)، فقياس الكفاءات جزء لا يتجزأ من عمليات إدارة الكفاءات.

يعتبر التحكم في تطوير الكفاءات إدارة الكفاءات، فمن الناحية العملية، يشمل تطوير الموارد البشرية جميع الإجراءات التي تخدم التطوير المنهجي لكفاءات الموظفين (Simon, 2010, p338)، مما سبق فإن إدارة الكفاءة أمر بالغ الأهمية لنجاح الأعمال ، ثم تصميم أنظمة إدارة الكفاءات (CMS) لتتغلغل في جميع مستويات صنع القرار الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي والفرد. شهدت نظم المعلومات التي تدعم إدارة الكفاءات، تسمى "أنظمة إدارة الكفاءات" Competency Management Systems، تطورا كبيرا في السنوات الأخير، حيث توفر برامج إدارة الكفاءات الآن وظائف أساسية لتحديد احتياجات تطوير الكفاءات ولتصميم وتقييم عمليات تطوير الكفاءات ولتصميم وتقييم عمليات تطوير الكفاءات (Erpenbeck & et al, 2015, pp273-276)، في نفس السياق أنظمة إدارة الكفاءات هي أنظمة المعلومات المستخدمة لتطوير الكفاءات، بالإضافة إلى الأسس النظرية لتطوير الموارد البشرية، يتم تعريف أنظمة إدارة الكفاءات على أنها: "أنظمة اجتماعية وتقنية تستخدم برامج إدارة الكفاءات لتمكين المستخدمين من تطوير كفاءاتهم في سياق مؤسستهم، بالتالي تقديم دعم اتخاذ القرار عندما يتعلق الأمر بمشاركة الموارد الخارجية والداخلية (Simon, 2010, p340) يتطلب تنفيذ هذا النوع من إدارة الكفاءات جمع جميع المعلومات ذات الصلة بتطوير الكفاءات (مثل مؤشرات الأداء، احتياجات التدريب، وبيانات تقييم المحاضرين) والاستجابة لهذه المعلومات (مثل تصميم خطة تطوير فردية، وتوفير فرص التدريب، ودعم المحاضرين)، من منظور B.Simon يمكن هيكلة عمليات تطوير الكفاءات وفقاً لنموذج من ثلاث مراحل:

- التحليل: تحليل الاحتياجات والأهداف لعزل احتياجات تطوير الكفاءات وأهدافها بشكل منهجي.
- التدخل: تصميم وتحقيق تدابير تنمية الكفاءات باستخدام بيئات التعلم والنقل المعدة بشكل مناسب.
- التقييم: تقييم نجاح تطوير الكفاءات.

كما نجد أن مرتكزات تطبيق الكفاءات في المنظمات تظهر من خلال:

- **إعداد مواصفات الكفاءات:** تتمثل في تحديد الكفاءات المطلوبة لتحقيق أداء جيد لوظيفة أو مستوى وظيفي أو لمجموعة وظيفية، على المستوى التشغيلي، تشكل ملامح مواصفات الكفاءات حيز الزاوية في إدارة الكفاءات، فهي تشكل نقطة مرجعية لتقييم المهارات وتنميتها ومكافأتها (Souleh, 2017, p12) هناك العديد من الأساليب (طرق تحليل الكفاءات) لجمع المعلومات حول الوظيفة، وسياق تنفيذها والمسؤوليات التي تنطوي عليها والمهارات المطلوبة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية (Van Beirendonck, 2006, p52):
 - لمحة عامة عن الكفاءات الهامة.
 - وصف المؤشرات السلوكية حسب الكفاءة .

والتي يمكن تحقيقها من خلال طرق تحليل الكفاءات، المتمثلة في المقابلة والاستبيان وخريطة الكفاءات.

- **استقطاب الكفاءات:** فهو عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وفي ظل ما يظهره تخطيط القوى العاملة من نتائج (Brahimi & Ainous, 2017, p1)، فهو يركز على الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين للوظائف، مما يتيح الفرصة للمنظمة التي تختار بعضهم وفقا لمصالحهم واهتماماتهم تجاه تحقيق أهداف تلك المنظمة (المجروب، 2013، ص 17)، تهدف سياسة الاستقطاب إلى الحصول على المورد البشري الذي تتفق مؤهلاته وقدراته مع متطلبات الوظيفة، فالاستقطاب هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتتمحور حول البحث عن المرشحين المرغوب فيهم، ثم انتقاء الأنسب والأفضل والأكثر فاعلية (المجروب، 2013، ص 19-20).

- **تقييم الكفاءات:** التقييم هو عملية مركزية لإدارة الموارد البشرية تتخطى معظم أنظمتها الفرعية (التوظيف، التدريب، التأهيل.... إلخ) التحدي الرئيسي هو تصنيف وترتيب الأولويات، من أجل تنظيم الموارد البشرية للشركة من أجل إعطاء معنى للتطورات المهنية الفردية، ويضيف التقييم الموضوعي للكفاءات قيمة هائلة إلى العمليات التنظيمية بطرق متعددة، حيث يمس تخطيط القوى العاملة، وإدارة التوظيف

، والتطوير الوظيفي وكذا التدريب والتطوير (Marbach, 1999, p11)، يمكن تحديد طرق التقييم الأكثر شيوعاً في النقاط التالية: مركز التقييم، صيانة النشاط السنوي والدعم الميداني، ومرجع الكفاءات، Soulah, (2017, pp16-18) .

- **تنمية الكفاءات:** تعتبر عملية تنمية الكفاءات مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم، واستعداداتهم واتجاهاتهم (الحميدي، 2004، ص56) فهي موقف وسلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، ويمكن تطوير وتنمية الكفاءات من خلال التدريب القائم على الكفاءات، الدعم القائم على الكفاءات، تنمية الكفاءات الفردية، تنمية الكفاءات الجماعية.
- **تعويض الكفاءات:** يُعد التعويض عن الكفاءات موضوعاً حساساً، وهو موضوع أخذ قدر كبير من النقاش في إطار إدارة الكفاءات، ولهذا يجب أن نكون حذرين عندما يتعلق الأمر بدمج الكفاءات وتطويرها مع أي شكل من أشكال المكافآت، من المرجح أن تكون إدارة الكفاءات ناجدة إذا لم تكن مرتبطة بشكل مباشر بالتعويض، لا يمكن إنشاء هذا الارتباط إلا عندما تكون جميع المكونات الأخرى لإدارة الكفاءة موجودة بالفعل (Van Beirendonck, 2006, p143) حيث تأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في الأجر والمكافآت وأنواع المكافآت وكذا العوامل المهمة لتنفيذ الأجور المتعلقة بالكفاءات.

3. الأداء المؤسسي: مفهومه وأبعاده قياسه

يعكس مصطلح الأداء المؤسسي (Institutional Performance) مجموعة الجهود من قبل الأفراد والادارة في إطار عمل المنظمة من خلال التشاركية بين الأفراد والادارة للوصول للأهداف التنظيمية المنشودة، فهو لا يرتبط بأحدهما دون الآخر (الطراونة، 2011، ص 46). (Modell, 2019, p429) الأداء المؤسسي بأنه المفاهيم المبنية اجتماعياً للأداء التنظيمي والتي أصبحت مؤسسية بقوة ، أو تعتبر مفروغاً منها ، باعتبارها جوانب مشروعة للإنجاز في المجالات المؤسسية، الذي قد يقود المنظمة الى تحقيق الأهداف المرجوة او الدخول في الانحطاط والتدهور. ومن اجل اعطاء صورة شاملة حول الأداء المؤسسي لابد من التعرف على مكونات هذا المفهوم، والتي يبدو أن المكون المحوري فيها هو "الأداء

الاداري" الذي يمكن تعريفه بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية (كرنكة، 2018، ص 16)، وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي:

- أداء الأفراد في اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه " ما تم انجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم تخطيطه له كما ونوعا (كرنكة، 2018، ص 17)، فهو مدى استغلال الموارد الاقتصادية للمنظمة وتطوير فاعليتها الانتاجية وتنفيذ للخطط المرسومة، كما عرفه (الدرمكي و الظافري، 2017، ص 20) بأنه المقياس الذي تستطيع المنظمات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها، وتتمكن من اعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة المشتركة (Stakeholders).

من التعاريف السابقة، الأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، اذ لا يعقل أن تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها دون توافر لها أفراد أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة (كرنكة، 2018، ص 16)، فإذا كان لمعدل كفاءة الموظف تأثير على أداء الموظف، فمن المنطقي استثمار الوقت والموارد المالية للشركة بزيادة كفاءات الموظفين التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أداء عال (Kolibacova, 2014, p1315)، حيث يتم تحديد الكفاءة من خلال السمات الشخصية للموظف، وسلوكه، وهو أمر ضروري لأداء وظيفي جيد، ويمكن أن يكون مهنيا أو اجتماعيا أو مفاهيمي. هناك عدة أسباب تجعل نصح الكفاءة لديه القدرة على تجاوز الأساليب الأخرى، اولا، يركز على السلوك، وثانيا يركز على سلوكيات المديرين، على التي يفعلونها بالفعل بدلا من تلك التي ينبغي عليهم فعلها أو يقولون أنهم يفعلونها، وثالثا يتبع مبدأ باريتو Pareto (أي قاعدة 20/80) ثم يركز على الأنشطة الأساسية التي تؤدي الى نجاح المنظمة، فهو مرتبط ليس فقط بكفاءة الأفراد، ولكن بكفاءة الادارة بأكملها أو المنظمة بأكملها (Kolibacova, 2014, p1316). إن تحسين الأداء المؤسسي يرتكز على قياس الأداء الحالي بالاعتماد على الأدوات والاجراءات (Micheli & Mari, 2013, p148)،

وثناء تقييم الكفاءات، يتم اعطاء الموظف المقيم معلومات حول الكفاءات المطلوبة والمستوى الذي وصلوا اليه، ثم يتم الاتفاق على كيفية تطوير الكفاءة الخاصة والمستوى الذي يجب الوصول اليه، وهذا يشكل الأساس لإنشاء خطة تنمية فردية (IDP) (Kolibacova, 2014, p1316)، فالتقييم هو أداة مساعدة في توليد الشعور بالانتماء والرضا والمعرفة بأن قدرات الموظفين يتم استخدامها بشكل كاف، فهي تؤثر على الدوافع (Patil, Sylvester, & Cheon-Woo, 2014, p28)، فالغاية من تقييم الكفاءات تبرز من خلال عدة مستويات، أولاً، فالمنظمات الى تحقيق وتوفير بيئة عمل ملائمة، الاستثمار في الكفاءات والحفاظ عليها، ثانياً، الاطارات (الرؤساء) يسعون الى الحصول على المعلومات الكافية عن الكفاءات والتشجيع على تنميتها، ثالثاً، بالنسبة للمرؤوسين يحقق لهم شعور بالرضا على نتائج العمل المنجز وزيادة ولائهم (الصيرفي، 2006، ص 209)، اذا فالغرض التطويري للتقييم هو تنمية الكفاءات والقضاء على نقاط الضعف في أدائها، بالتالي تحسين الأداء وتطويره باستمرار (حيمر، 2018، ص 107)، فلا يمكن الحديث أبداً عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه. أبرزت دراسة (الهلاي، 2018، ص 301) أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة هامة تستخدم في قياس أداء المنظمة. أكد كل من Kaplan&Norton على أن الأهداف تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، يتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات اداء لهذه المخرجات، ترتبط معا في مجموعة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج (مسلم، 2017، ص 62) حيث إن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية، والتي تعتبر محركات للمقاييس العملاء التي بدورها تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية، والتي تعتبر محركات للمقاييس المالية (غول و شريف، 2017، ص 244).

يتم استخدام مفهوم الخريطة الاستراتيجية Strategy Map لوصف قياس الاستراتيجية متعدد الأبعاد التي تستخدمها المنظمة لإنشاء نتائج مالية (Norton & Kaplan, 2016, p 2)، من خلال:

- المنظور المالي (Financial Perspective): لتحقيق النجاح مالياً، (كيف سنظهر لمساهميننا؟)، يغطي المنظور المالي عموماً ثلاث موضوعات: النمو والربحية و قيمة السهم، ويمكن التنبيه الى أن المنظمات الحكومية وغير الربحية تستبدل المنظور المالي بمنظور المهمة (Mission Perspective) الذي يحدد

أهداف أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتغطي أهداف المهمة عالية المستوى بشكل عام موضوعات النمو والانتاجية أو الكفاءة والفعالية.

- منظور العميل (Customer Perspective): (من هو العميل وكيف نناشدهم؟) تبنى استراتيجيات الأعمال حول عرض قيمة العميل (على سبيل المثال أقل سعر، أفضل خدمة، أكثر المنتجات ابتكاراً)، كما تجر خريطة الاستراتيجية الشخص على توضيح عرض القيمة.

- العمليات الداخلية (Internal Processes): (ماهي العمليات التجارية التي يجب أن تتفوق فيها لإرضاء عملائنا ومساهميننا؟) تمتلك الشركات المئات من العمليات (مثل ادارة المخزون، كشوف المرتبات، وما الى ذلك)، تجر خريطة الاستراتيجية على العمليات القليلة الحاسمة التي ستخلق أكبر تأثير على العميل والأهداف المالية.

- التعلم والنمو (Learning and Growth): (كيف سنحافظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟) والمصدر النهائي للقيمة ينبع من الأشخاص والتكنولوجيا وكيفية تطبيقها، والثقافة هي واحدة من المرتكزات المهمة للتغيير، فهذه الأصول الغير ملموسة لا نجددها في الميزانية العامة، لكنها المصدر الحقيقي للتمايز التنافسي.

ترتبط الأبعاد الأربعة معا في سلسلة من الأسباب والنتيجة، فالمقاييس المالية والعميل هي "النتائج"، واجراءات العملية والتدابير التعليمية هي "الدوافع". تبدأ المنظمة في خلق قيمة في المستقبل من خلال الاستثمار في محركات اليوم، على سبيل المثال تقوم المنظمة بتدريب الموظفين على الجودة لتحسين عمليات التصنيع لديها، لإنشاء منتجات منخفضة التكلفة للعملاء، الذين بدورهم سيشترون المزيد من المنتجات، بالتالي تعزيز النمو المالي والربحية وقيمة المساهمين. تساعد خريطة الاستراتيجية في تحديد منطق الاستراتيجية حيث تنشئ خريطة الاستراتيجية مجموعة من الأهداف (على سبيل المثال انشاء شراكات مع العملاء)، يتم دعم كل تدبير من خلال "هدف وفجوة"، والتي بدورها تدعمها مجموعة من المبادرات الاستراتيجية (مثل برنامج التدريب) اللازمة لسد الفجوات، ويتم ادارة تنفيذ الاستراتيجية من خلال المبادرات الاستراتيجية (Norton & Kaplan, 2016, p2).

4. تحليل النتائج:

1.4 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الادارة العليا و الوسطى في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق اهراس ، والبالغ عددهم (48) موظف، ونظرا لصعوبات موضوعية تخص الحالة الوبائية (كوفيد 19)، تعذر اجراء الحصر الشامل لجميع افراد المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي الادارة العليا و الادارة الوسطى لشركة اتصالات الجزائر- فرع سوق اهراس، حيث ان الادارة العليا تتكون من (16) موظف، تم توزيع (12) استبانة عشوائية واستردت منها (10) استبانات قابلة للدراسة، أما الادارة الوسطى تتكون من (32) موظف، تم توزيع (25) استبانة عشوائية استردت منها (20) قابلة للدراسة، تم اللجوء للموظفين الذين ينتمون للإدارة العليا والوسطى كونهم الأقدر على فهم الدراسة و ابعادها، والذين يعتبرون أكثر إلمام وذو دراية كافية بالوضع العام الذي تتفاعل معه الشركة.

2.4 الخصائص الوصفية لعينة الدراسة: أبرزت الخصائص الوصفية لعينة الدراسة ان نسبة الذكور قدرت ب (46.7%) ، و نسبة الاناث (53.3%)، وهي نسب متقاربة ما يبرز فلسفة الادارة في هذا الجانب حيث تسعى لخلق توازن مدروس بين الجنسين، يعتمد على مبدأ الكفاءة والمردودية في العمل والالتزام بالإداء الجيد، كذلك بينت النتائج ان ما نسبته (70 %) اعمارهم اقل من 40 سنة، وان نسبة (23.3%) من المستجيبين اعمارهم بين 40 و 50 سنة، فالشركة تعسى الى الاعتماد على الطاقات الشابة والكفؤة وذات المهارات العالية في اتخاذ القرارات الحاسمة ، فنجد ان (70 %) من عينة الدراسة من ذوي الشهادات الجامعية والمؤهلات العلمية التي تسمح لهم بتقلد مناصب مهمة داخل الشركة، ويتضح كذلك أن ما نسبة (90%) من المستجيبين يتمتعون بأقدمية محصورة بين 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات، ما يؤكد أن لديهم نظرة عميقة للأحداث التي تحيط بالشركة، وأن ما نسبته (10%) لديهم اقدمية أقل من 5 سنوات، إضافة الى مؤهلاتهم العلمية، ما يجعلهم جديرون بأن يتقلدوا مناصب على مستوى الادارة الوسطى أو العليا.

3.4 الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث: يظهر الوصف الاحصائي من خلال الجدول الآتي:

الجدول 1: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
---------	-----------------	-------------------	-----------------	---------

جابر مهدي، بارة سهيلة، رحالية بلال

موافق	0.770	0.789	3.85	مواصفات الكفاءات	إدارة الكفاءات
موافق	0.708	0.774	3.541	الاستقطاب	
موافق	0.796	0.827	3.983	تنمية الكفاءات	
موافق	0.771	0.703	3.858	الأجور و التعويضات	
موافق	0.685	0.9981	3.425	تقييم الكفاءات	
موافق	0.791	0.766	3.955	العمليات الداخلية	الأداء المؤسسي
موافق	0.786	0.808	3.933	المحور المالي	
موافق	0.771	0.676	3.855	التعلم و النمو	
موافق	0.764	0.833	3.822	العلاقات مع العملاء	
موافق	0.746	0.6683	3.7317	إدارة الكفاءات	
موافق	0.778	0.6681	3.8917	الأداء المؤسسي	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

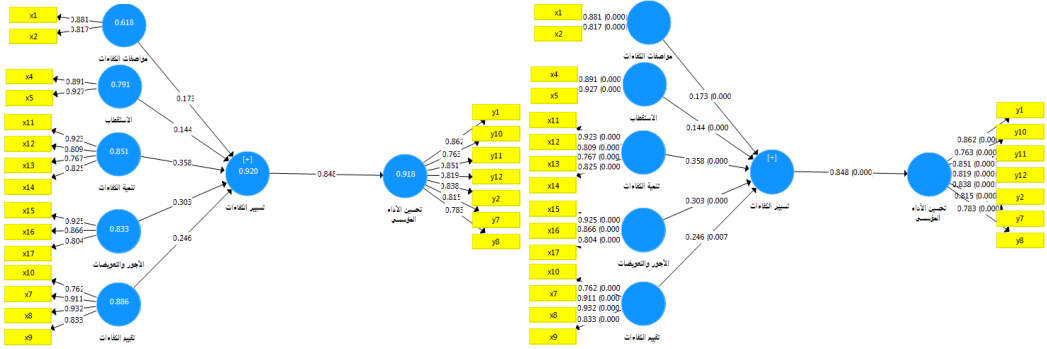
من الجدول 1 يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير ادارة الكفاءات قد بلغ (3.731) والانحراف المعياري (0.6683) والأهمية النسبية (74.6%)، ما يبرز قوة تبني لدى أفراد عينة الدراسة اتجاه المتغير المستقل، حيث كان هناك اتفاق في آرائهم بالنسبة لأبعاد ادارة الكفاءات، مما يدل على أن الشركة المبحوثة لديها القدرة على توضيح الكفاءات المطلوبة أو المرغوب فيها، ووضعها في المكان المناسب، وتسعى لمعرفة احساس الأفراد وسلوكياتهم، ونظرتهم الشخصية من خلال الوسائل المناسبة لذلك، كما تهتم فعلا بالحصول على الكفاءات الجماعية من داخل الشركة ، وهذا لسهولة تأهيلها والحفاظ عليها، كما تلجأ الشركة لإقامة علاقات بالمعاهد والمدارس المتخصصة بهدف تغطية فجوة الكفاءات لديها، فهي تعمل على تدريبهم وتكوينهم لزيادة معارفهم وصقل مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم، كما تعمل على توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل تبادل وتشارك المعارف والخبرات بين الكفاءات، والشركة تسعى لتقديم الحوافز المادية والمعنوية لزيادة دافعيتهم نحو العمل والمحافظة على أفضل النتائج، كما تسعى لتقييم الكفاءات بشكل مستمر ودائم لمعرفة جوانب القوة والضعف لديهم. أما بالنسبة لتحسين الأداء المؤسسي نجد أن اتجاه آراء عينة الدراسة هو موافق، حيث أن المتوسط الحسابي الموزون قدر بـ (3.8917) والانحراف المعياري (0.6681)، والأهمية النسبية (77.8%)، ما يبرز اتفاق آراء المستجيبين حول

فقرات المتغير من خلال اهتمام الشركة بالعمليات الداخلية بوضعها أحدث الأنظمة لتسهيل تدفق المعلومات، وتبنيها مخططات عمل قصيرة المدى واعتماد تطبيقها دوريا، كما يشرف مسؤولو الشركة على توجيه العمال وتنظيم الأعمال بشكل أدق وأداء مهامهم بشكل أوسع، فالشركة تسعى لتحقيق مردودية عالية من خلال تحديدها للأهداف المالية بشكل مسبق وبالتنسيق مع جميع الأطراف المعنية، أما من خلال بعد التعلم والنمو يظهر وجود اتفاق في آراء عينة حيث تعمل الشركة على تنمية القدرات المعرفية للكفاءات وزيادة مستوى أدائهم بتوفير أنظمة معلومات فعالة وتشجيع الأفراد على تبادل الأفكار والآراء، وكذا اقامة دورات تعليمية لكفاءات الشركة من أجل صقل مؤهلاتهم ورفع قدراتهم، والملاحظ كذلك من محور العلاقات مع العملاء أن الشركة تولي اهتمام بتحقيق رغبات وحاجات العملاء، باعتماد بعض الاجراءات الفعالة التي تسعى خلالها لتغطية الشكاوى المقدمة وتقليلها قدر المستطاع، كما وضعت امتيازات اضافية في الخدمات المقدمة طمعا في الوصول الى أعلى مستويات الخدمة.

4.4 التحليل العاملي للفقرات وثبات أداة الدراسة: تم الاعتماد على برنامج Smart PLS في حساب معامل التشبع Loading، أما قبول أو رفض العامل يستند الى نسبة P-Value التي من المفترض أن تكون أقل من (0.05)، وعندما تكون النسبة أكبر يرفض العامل ويتم حذفه. تقيس نسبة ألفا كرونباخ مدى ثبات الاستبانة في حالة اعادة توزيعها مرة أخرى ضمن مدة محددة من الزمن، وتعد مقبولة اذا سجلت نسبة أكبر من (68%) (Taber, 2018, pp. 1276-1277)

الشكل 2: معامل الثبات ألفا كرونباخ

الشكل 1: معامل التشبع ومستوى المعنوية



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Smart PLS

حسب الشكل 1 الذي يعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي من نسب التشبع مستوى المعنوية لفقرات أبعاد ادارة الكفاءات (IV) وكذلك بالنسبة للأداء المؤسسي (DV)، يتضح منه أن فقرات أبعاد ادارة الكفاءات المقبولة حققت نسب تشبع أعلى من (0.7) ومستوى معنوية أقل من (0.05)، وقد تم حذف الفقرات التي حققت نسب تشبع ومستوى معنوية لا تتوافق مع شروط القبول. ونلاحظ كذلك من الشكل 1 ان فقرات متغير الأداء المؤسسي لديها نسب تشبع مقبولة بالاستناد الى مستوى المعنوية التي كانت نسبتها أقل من (0.05)، تم حذف الفقرات التي لم تحقق شروط القبول.

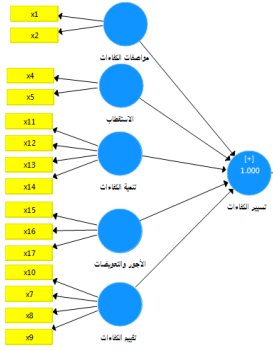
من الشكل 2 تبين أن نسب ألفا كرونباخ نسب مقبولة، ما يثبت أن أداة الدراسة تمتاز بالثبات من خلال ما حققته متغيرات الدراسة.

5.4 اختبار وتحليل علاقة التأثير لمتغيرات الدراسة: تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على أثر ادارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس، تم الاعتماد على معامل Beta لمعرفة التغير المتوقع للمتغير المستقل (ادارة الكفاءات) وأثره في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وقد وضعت الفرضية الآتية لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث وهي:

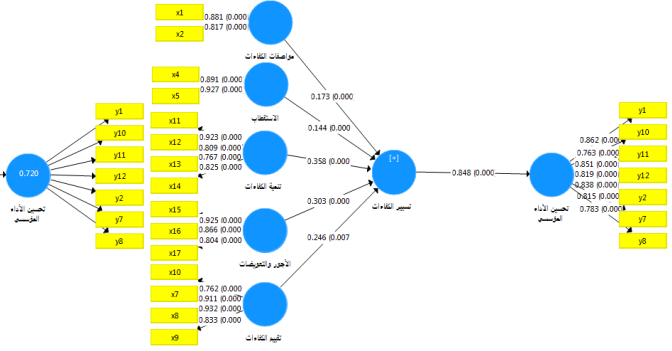
يوجد تأثير معنوي لإدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر

يبين الشكل 3 نتائج معامل التأثير Beta، والشكل 4 نسبة معامل التحديد، والجدول 2 نتائج اختبار علاقة التأثير.

الشكل 4: معامل التحديد



الشكل 3: معامل التأثير Beta



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Smart PLS

الجدول 2: نتائج اختبار تأثير ادارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي

P-Value	F ²	R ²	T	Beta	DV	IV
0.000	2.568	0.720	17.37	0.848	الأداء المؤسسي	ادارة الكفاءات

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Smart PLS

يتضح من الشكل 4 والجدول 2 أن ادارة الكفاءات تؤثر في الأداء المؤسسي بنسبة (84.8%) بمستوى معنوية (0.000)، وأن قيمة R² معامل التحديد جيدة وتدل على أن الكفاءات تفسر (72%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي. على ضوء ما سبق من نتائج تقبل الفرضية الرئيسية، بالتالي وجود تأثير معنوي لإدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس.

5. خاتمة: بناء على ما تقدم من نتائج، يمكن ادراج الاستنتاجات الآتية:

- وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول ابعاد ادارة الكفاءات، هذا يعزى لقوة تبني المستجيبين وادراكهم لأهميتها في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس.
- وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول الاداء المؤسسي، حيث اظهرت نتائج الدراسة تصور قوي لدى المستجيبين حول فقرات المتغير المعتمد.
- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي لإدارة الكفاءات في تحسين الاداء المؤسسي، ما يشير الى أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد ادارة الكفاءات كلما تحسن الاداء المؤسسي لشركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس.

- وجود اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة حول تقديم الدورات التكوينية، ما يدل على الاهتمام الكبير من طرف الشركة بهذا الموضوع.
- الاهتمام فعلا بالحصول على الكفاءات الجماعية من الداخل الشركة، بسبب سهولة تأهيلها والحفاظ عليها لتكريس نظام يسهل تبادل وتشارك المعارف ويغذي الخبرات بين الكفاءات.
- وجود اتفاق في آراء المستجيبين حول سعي الشركة لتقييم الكفاءات بشكل مستمر ودائم لمعرفة جوانب القوة والضعف لديهم.
- وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل اليها يمكن تحسين الأداء المؤسسي من خلال التوصيات الآتية:
- تطوير قدرات المسؤولين عن استقطاب الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر- فرع سوق أهراس، باللجوء الى البرامج التدريبية المتخصصة، والاحتكاك بالخبراء والاستشاريين في هذا المجال.
- تنمية كفاءات الشركة المبحوثة بالاعتماد على التكوين الداخلي والخارجي، بالتعاقد مع مؤسسات متخصصة أو اللجوء الى الخبرات الأجنبية لتطوير مهاراتهم.
- اللجوء الى خرائط الكفاءات وتتبعها لضمان مطابقة كفاءات الموظف مع الملف الشخصي للوظيفة، وتحديد فجوات الكفاءة، وتوفير التدريب المناسب لتقليل هذه الفجوات.
- على قادة الشركة المبحوثة بناء نظام ادارة الكفاءة CMS، لمساعدة الموظفين على اتخاذ القرار والتخطيط لعملية التدريب الشامل، ولعملية التعلم الخاصة بهم في ضوء مصادر التعلم الممكنة.
- ضرورة توجه الشركة المبحوثة لتعديل وتفعيل نظم الحوافز المادية والمعنوية، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للكفاءات بهذه الشركة.

6. قائمة المراجع:

- Bartlett, A., Irene , S., Edward, J., Krass, I., & Schneider, C. (2020). Measuring and Assessing the Competencies of Preceptors in Health Profession: a Systematic Scoping Review. BMC Medical Education,20:165, 1-9.*
- Brahimi, A., & Ainous, R. (2017). Evaluated Strategies to Increase the Attraction and Retention of. J Entrepren Organiz Manag 6: 213, 1-5.*

- Christensen, R., & Knezek, G. (2018, February 15). *Measuring Teacher Attitudes, Competencies, and Pedagogical Practices in Support of Student Learning and Classroom Technology Integration*. Springer International Handbooks of Education.
- Erpenbeck, J., & et al. (2015). *Social Workplace Learning: Competence Development in the Net-New Blended learning with Web20*. Springer Gabler.
- Hiioaki , N., & et al. (2013). *Using the Objective Structured Assessment of Technical Skills (OSATS) global rating scale to evaluate the skills of surgical trainees in the operating room*. *Surg Today* 43, 271–275.
- Hoding, J., & Veillette, C. (2013). *Arthroscopic Proficiency: Methods in Evaluating Competency*. *BMC Medical Education*, 1-9.
- Howells, N., & et al. (2008). *Motion Analysis: a Validated Method for Showing Skill Levels in Arthroscopy*. *Arthroscopy*, 24(03), 335-342.
- Kolibacova, G. (2014). *The Relationship Between Competency and Performance*. *Acta UASMB*, vol 62, N°06, 1315-1327.
- Kumar, A., & et al. (2019). *Evaluation of trainee Competency with Point of care Ultrasonography: A Conceptual Framework and Review of existing Assessments*. *J GEN Intern Med*, 34(6), 1025-1031.
- Kuruba, M. (2019). *Role Competency Matrix*. Singapore, Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Q Éditions d'Organisation.
- Marbach, V. (1999). *Evaluer et Rémunérer les compétences* . Paris: Organisation.
- Martini, I., Supriyadinata, A., Sutrisni, K., & Sarmawa, I. (2020). *The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment*. *Cogent Business & Managemen*, 7: 1794677 , 1-12.
- Micheli, P., & Mari, L. (2013). *The Theory and Practice of Performance Measurment*. *Management Accounting Research*,25(2), 147-156.
- Modell, S. (2019). *Constructing institutional performance: a multi-level framing perspective on performance measurement and management*. *Accounting and Business Research*, 428-453.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2016). *Balanced Scorecard*. *Encyclopedia of strategic Management*, 1-5.
- Patll, E., Sylvester, B., & Cheon-Woo, H. (2014). *The Role of Competency in the Effects of Choice on motivation* . *Jornal of experimenral social Psychology*, 50, 27-44.

- Secretariat, T. B. (2003). *ARCHIVED - Professional Development and Certification Program for the Procurement, Materiel Management and Real Property Community: Learning Toolkit*. Récupéré sur <https://www.tbs-sct.gc.ca/pd-pp/doc/lt-ta/lt-ta04-eng.asp#Introduction>
- Simon, B. (2010). *A Discussion on Competency Management Systems From a Design Theory Perspective*. *Business & Information Systems Engineering*, (06), 337-346.
- Soulah, S. (2017). *La Gestion des Competences dans L'entreprise*. *Revue des Economies Financiere, Bancaire et de management*, N°4, 1-27.
- Taber, K. (2018). *The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education*. *Research in Science Education*, 1276-1296.
- Telnov, Y., & Savichev, I. (2016). *Ontology Based Competency Management: Infrastructures for the Knowledge Intensive Learning Organization*. *Springer Inter.Pub*, 249-256.
- Van Beirendonck, L. (2006). *Tous Competent: Le management des competences dans l'entreprise*. *Belgique: deboeck*.
- الحميدي، أ. (2004). تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. الجزائر: جامعة الجزائر، رسالة ماجستير.
- الدرمكي، ع &، الظافري، ح. (2017). ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. الامارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصيرفي، م. (2006). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- الطائي، ح. (2007). تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45، 113-134.
- الطراونة، ع. (2011). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية المؤسسات العامة الأردنية. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- الجروب، ع. (2013). أثر استراتيجيات استقطاب الكفاءات الادارية العليا في أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
- الهلاي، س. (2018). تقويم الاداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية الأردنية، المجلد 3، العدد 4، 295-321.

- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية, (2018). ديسمبر. (الاطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الامارات العربية المتحدة. Consulté le 10, 2021, sur <https://www.fahr.gov.ae/portal/Userfiles/Assets/Documents/68be474b.pdf>
- حيمر, ح. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية. الجزائر: أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف.1
- غول, ف & , شريف, ن. (2017). قياس الأداء: مقارنة بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد9، 245-231.
- كرنكة, م. (2018). تقييم الأداء المؤسسي. مجلة المصرفي العدد87، 27-16.
- لزع, ع. (2012). منهجية لطلبة الاقتصاد والتجارة والتسيير. عنابة، الجزائر: المعارف للطباعة.
- مسلم, ب. (2017). قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 23، العدد4، 83-55.
- منصوري, ك & , صولح, س. (2010). تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة البحوث الاقتصادية وادارية، العدد السابع. 48-69 ,
- هاملي, ع. (2011). وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسه سونلغاز وشركة نפטال- تلمسان. الجزائر: رسالة ماجستير، جامعة تلمسان.