

دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المؤسسات
- دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجللفة -

**The role of competency management in achieving excellence in institutions
- A case study of the Office of Promotion and Real Estate Management in Djelfa-**

صدوق فتيحة

جامعة زيان عاشور الجللفة (الجزائر)، sadokfati77@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/05/20

تاريخ القبول: 2023/04/28

تاريخ الاستلام: 2023/03/09

ملخص:

لقد أصبحت الكفاءات من أهم الأسس التي تركز عليها الإدارات في تحقيق أهدافها وتحقيق التميز في الأداء، لذلك عرفت اهتمام كبير ضمن مقارنة إدارة الكفاءات. من خلال هذه الورقة البحثية سوف يتم تسليط الضوء على مجالات إدارة الكفاءات من تشخيص للكفاءات الفردية والجماعية وتطوير للكفاءات وكذا تحفيزها، وربطها بالأداء المتميز من خلال محاور تقييمه المتمثلة في معدلات الأداء، الصفات الشخصية، الهادفية، الفعالية العامة، ثم تطبيقها في الواقع من خلال دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجللفة ومعرفة مدى مستويات تطبيق إدارة الكفاءات فيه وكذا مستويات الأداء. واثبات صحة الفرضيات المبنية في الدراسة. **كلمات مفتاحية:** إدارة الكفاءات، تطوير الكفاءات، الأداء المتميز، الهادفية، الفعالية العامة. **تصنيف JEL :** J24، J21، M54، Q15.

Abstract:

Competencies have become one of the most important foundations on which departments rely in achieving excellence in performance, Therefore, I knew a great interest in the approach to competency management.

Through this research paper, light will be shed on the areas of competency management, such as diagnosing individual and collective competencies, as well as motivating them and linking them to outstanding performance through its evaluation axes of performance rates, Personal qualities, Purposeful, General effectiveness, Then apply it in reality by studying the case of the office of Promotion and Real Estate Management in Djelfa, and knowing the levels of application of competency management in it, as well as the levels of performance, and prove the validity of the hypotheses built in the study.

Keywords: Competency Management, Competency development, Outstanding Performance, Purposeful, General Effectiveness.

JEL Classification: J24، J21، M54 Q15.

1. مقدمة:

إن تحقيق التميز والتفوق في المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على الكفاءات المميزة التي تمتلكها المؤسسة، ومدى فعالية تسييرها وإدارتها، إذ كلما كانت إدارة المؤسسة إدارة فعالة فهذا يحقق لها أداء متميز. من خلال هذه الدراسة سوف نتعرف على إدارة الكفاءات ومجالاتها وكيفية تطويرها، وكذا الأداء المتميز وتقييمه من أجل تحقيق أهداف الإدارة.

1.1 إشكالية البحث:

من أجل ربط متغيرات الدراسة (إدارة الكفاءات، الأداء المتميز) ببعضها البعض، ومعرفة صحة الفرضيات، فإنه تمت صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل هناك دور لإدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز؟

2.1 أسئلة البحث:

وللإجابة على هذه الإشكالية ينبغي الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بإدارة الكفاءات؟
- ✓ كيف يمكن تطوير الكفاءات داخل المؤسسة؟
- ✓ ما هو الأداء المتميز؟ وكيف يمكن الوصول إلى أداء متميز؟
- ✓ ما هي مستويات إدارة الكفاءات في المؤسسات؟
- ✓ ما هي مستويات الأداء في المؤسسات؟
- ✓ ما هي العلاقة الموجودة بين إدارة الكفاءات والأداء المتميز؟

3.1 فرضيات البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية تمت صياغة فرضيات نظرية وأخرى إحصائية، على النحو التالي:

الفرضيات النظرية:

- ✓ إدارة الكفاءات هي: تلك الجهود والأنشطة التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى مجهود.
- ✓ الأداء المتميز هو الاستثمار في الأفراد باعتباره الإستراتيجية الأولى والأساسية للاستدامة، والتي تتضمن الاستفادة من المواهب.
- ✓ تعمل إدارة الكفاءات على بناء أداء متميز في المؤسسات.

الفرضيات الإحصائية:

✓ الفرضية الأولى:

H_{01} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق

الأداء المتميز.

H_{11} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الأداء

التميز.

✓ الفرضية الثانية:

H_{02} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز.

H_{12} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز.

✓ الفرضية الثالثة:

H_{03} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الأداء المتميز.

H_{13} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الأداء المتميز.

4.1 منهج البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المناهج التالية :

✓ **الوصفي التحليلي:** الذي يسمح بتصنيف المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أي إدارة الكفاءات والأداء المتميز، كما

يسمح بتفسير وتحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل الوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع أو تطويره.

✓ **دراسة الحالة:** وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، من خلال استمارة الإستبانة التي تستخدم كأداة بحثية في

جمع البيانات، التي تم توزيعها على عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة والتي تم استرجاع منها 47 استمارة والتي بنيت عليها الدراسة.

5.1 هيكل البحث:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور رئيسية على النحو التالي:

✓ **المحور الأول:** الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات.

✓ **المحور الثاني:** التميز في الأداء.

✓ **المحور الثالث:** دراسة تميز الكفاءات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة.

✓

2. الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات

تشكل اليوم الكفاءات الميزة التنافسية الأكثر حسما في المؤسسات، فهي التي تصنع التفوق، وتفعيل هذه الكفاءات يحتاج إلى منظومة تقوم على مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تعزيزها وتنميتها وتحفيزها، تندرج هذه المنظومة ضمن إدارة الكفاءات، التي سنتطرق لها خلال هذا المحور من خلال معرفة مفهومها، وممارستها، لكن قبل ذلك سوف نتعرف على مفهوم الكفاءة.

1.2 مفهوم الكفاءة:

تعتبر الكفاءة الشخصية المعرفية والعاطفية والسلوكية والتحفيزية للفرد أو التصرفات التي تمكنه من الأداء الجيد في مواقف محددة، وبالتالي يمكن تعريف الكفاءة على أنها:

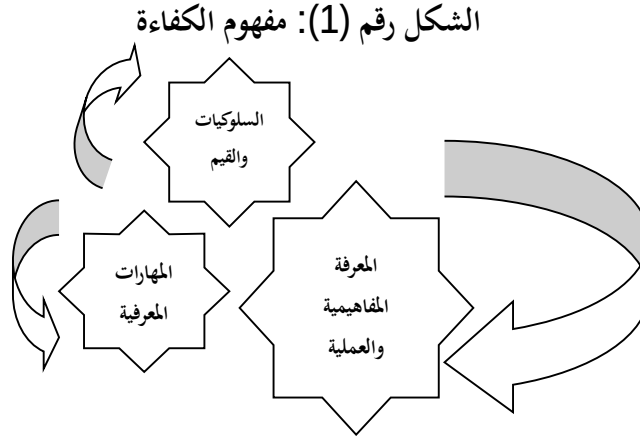
✓ المعرفة والمهارات والسمات التي تميز الأداء المتميز عن الآخرين في كل مجال من مجالات الحياة.¹

✓ هي ما يجب أن يمتلكه الموظف الناجح لتحقيق النتائج المرجوة من الوظيفة، وهي تتراكم بمرور الوقت وليست فطرية،

فهي سلوكيات مرتبطة بالوظيفة تكمن وراء الأداء الجيد.²

✓ هي القدرات التي تميز موارد بشرية عن أخرى.³

من خلال كل ما سبق يمكن تعريف الكفاءة على أنها: "أصول يتميز بامتلاكها الفرد وتجمع بيم المعرفة والقدرة والمهارات، التي يمكن لأي مؤسسة أن تعتمد عليها من أجل أداء أفضل".
والشكل الموالي يلخص مفهوم الكفاءة



source: Sudhir Warier, competency management-the conceptual framework, p 03.

2.2 مفهوم إدارة الكفاءات:

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية، وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى بيئة المؤسسات ، ولقد أضفت تغيرات البيئة ميزة مهمة فيما يتعلق ببعض المناصب والمهام، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليها الاتصاف بميزة تعدد الوظائف، من خلال التكوين المتواصل واكتساب المهارات الجديدة.

✓ مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.⁴

✓ التأثير في معارف وسلوكيات المورد البشري حتى يكون أكثر قدرة على تطوير الإيرادات والتكيف مع التطورات التي تحدث في محيط العمل.

✓ تلك الجهود والأنشطة التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى مجهود.⁵

ومنه يمكن تعريف إدارة الكفاءات على أنها: " التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".⁶

3.2 الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات

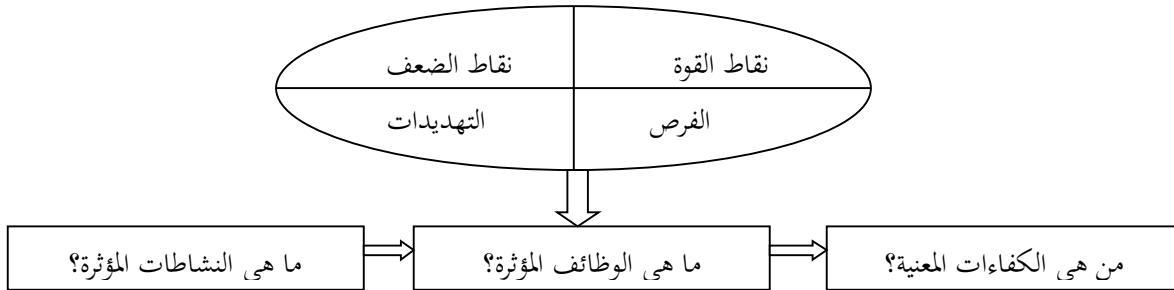
تكمّن ممارسات إدارة الكفاءات فيما يلي:⁷

❖ **تخطيط الكفاءات:** تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة. وتكون

نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها. ويمكن تلخيص هذا من خلال مصفوفة GRILLE

EMOFF للكفاءات وهي أداة تشخيص إستراتيجية تحدد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لمحيط المؤسسة. من أجل تحديد متطلبات العمل والكفاءة اللازمة والفجوة الكامنة فيها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (02): مصفوفة GRILLE EMOFF



المصدر: بركاني صبرينة، دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، ص 28.

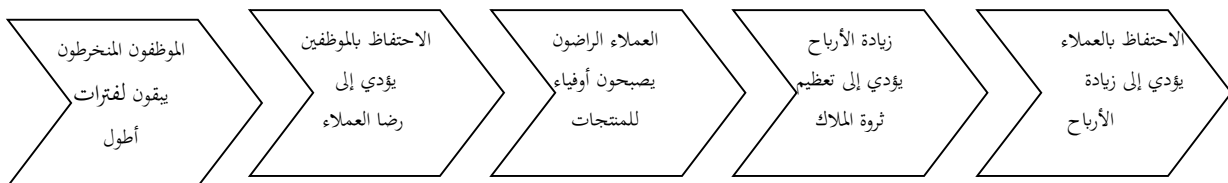
❖ **استقطاب الكفاءات البشرية:** بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية التي تحقق لها مستوى من التميز

وقبل القيام بعملية توظيفها. تلجأ إلى طرق البحث عنها واستقطابها حيث تنطوي عملية الاستقطاب على البحث وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المؤسسة. أما عن مصادر الاستقطاب فيمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الكفاءات والأفراد التي تحتاج إليها المؤسسة وهما من داخل المؤسسة (الموظفون السابقون، الترقية، النقل... الخ)، من خارج المؤسسة حيث تسمح هذه العملية بالحصول على مهارات متنوعة.

❖ **انخراط الكفاءات والمحافظة عليها:** إن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة

الكفاءات، وهذا ما تم تحديده وفق سلسلة القيمة لرأس المال البشري حسب إدارة الكفاءات.

الشكل رقم (03): سلسلة القيمة لرأس المال البشري



المصدر: بركاني صبرينة، مرجع سابق، ص 30.

❖ **تنمية الكفاءات:** هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة أفضل، بهدف

تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، ويؤدي تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات إلى زيادة الإنتاجية ومواجهة المنافسة، وضمان كوادرات إدارية مؤهلة تأهيلا جيدا للمستقبل.

3. التميز في الأداء:

ظهر مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة، كمفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية التي تصبوا إليها إدارة المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويمرر للسمة الأساسية التي يجب أن يتصف بها من ناحية أخرى، من هذا المنطلق فإن تميز الأداء يشير إلى بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة هما:

- ✓ البعد الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛
- ✓ البعد الثاني: إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة.⁸

1.3 مفهوم تميز الأداء في الإدارة

هناك العديد من التعريفات للتميز في الأداء نذكر منها:

- ✓ إنجاز البنود بالطريقة الصحيحة من أجل تحقيق أفضل الانجازات.⁹
- ✓ هو مقياس النجاح التنظيمي للمنظمة في تحقيق رسالتها.¹⁰
- ✓ هو الاستثمار في الأفراد باعتباره الإستراتيجية الأولى والأساسية للاستدامة، والتي تتضمن الاستفادة من المواهب.¹¹

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز على أنه " تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، وذلك من أجل الارتقاء بالمستوى الأداء الكلي للمؤسسة".

من خلال التعريف يمكن إبراز أهم أهداف تبني تطبيق التميز في أداء الإدارات في ما يلي:¹²

- ✓ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة؛
- ✓ تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين؛
- ✓ تحسين نوعية المخرجات وتدريب العاملين على أساليب متطورة؛
- ✓ تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها؛
- ✓ الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- ✓ زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة؛
- ✓ متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

2.3 محاور تقييم الأداء المتميز:

وهي مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهي:¹³

- ✓ **معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، ويؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة؛

✓ **الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون والالتزام المبادأة الانتماء، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج ودقته في الأداء. ويؤخذ على ذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في العاملين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات من حيث علاقتها بالعمل؛

✓ **الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف بناء على مشاركة معه ومع رئيسه على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، تكمن الصعوبة في صعوبة قياس عمليات الانجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة؛

✓ **الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها الإدارة، حيث يركز ذا المحور على مدى فعالية العامل في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعاليته في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير الأسئلة. ويؤخذ على هذا المحور عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يكون فيها الحكم بشكل تفصيلي.

3.3 مساهمة إدارة الكفاءات في بناء التميز في الإدارات

تتمثل مساهمة إدارة الكفاءات في بناء أداء متميز من خلال مجالات إدارة الكفاءة (والتي ستكون فحوى فرضياتنا)، وهي تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في الإدارة، تطوير الكفاءات، التحفيز.

✓ **تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في الإدارة:** حيث يتعلق هذا بتشخيص التوافق الفردي بين (العامل/ المنصب) ويتم التحليل هنا بالاعتماد على مواصفات المناصب التي تقدمها مرجعية العمل، وتمثل هذه الأخيرة قاعدة تسمح بتوضيح أو إعداد مرجعية الكفاءات المطلوبة التي تتضمن مواصفات هذه الأخيرة، ومن جهة أخرى تمكن من تحليل الخبرة واكتشاف الكفاءات وتقييم إمكانياتها وبالتالي معرفة الكفاءات الموجودة أو المكتسبة لدى الإدارة، أما تشخيص الكفاءات الجامعية فيتعلق بالتوافق الجامعي بين (المؤسسة/ المهمات) ويتم في ذلك تحديد الكفاءات المطلوبة من خلال الإطار المرجعي للكفاءات، كما يتم تحديد الكفاءة المكتسبة ومن ثم قياس الفرق بينهما الذي يسمح بتوقع أنظمة اكتساب مختلفة مما ينعكس على تميز الإدارة؛

✓ **تطوير الكفاءات:** تعتبر محاولات قياس تطوير الكفاءات بأداء المؤسسة مجرد تقديرات تقريبية تتفاوت حسب تفاوت العوامل المأخوذة بعين الاعتبار، وحسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، هذا برغم وجود الكثير من السياسات الهادفة إلى نمذجة وقياس مخرجات الاستثمار غير المادي وإيجاد صيغ لتحديد حصة الكفاءات الجامعية في القيمة المضافة في الإدارة.

✓ **التحفيز:** التحفيز ظاهرة معقدة، فيمكن القول أن لكل فرد تحفيز خاص به، ويشمل التحفيز جو العمل والعوامل المثمنة ومحتوى العمل، الأنظمة المحددة. ويمثل التحفيز محرك الكفاءة حيث تعطي الثنائية (كفاءات/ تحفيزات) للعامل

وعى جيد في تطوير مساره وتحسين أدائه يدفعها إلى زيادة تثبت معارفها النظرية والعملية والسلوكية بالتكوين وغيرها من أساليب تطوير الكفاءة.¹⁴

4. دراسة تميز الكفاءات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجللفة:

من خلال هذا المحور سوف يتم التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري بالجللفة، ومعرفة درجة الكفاءات في المؤسسة وكذا تميزها.

1.4 تقديم لديوان الترقية والتسيير العقاري بالجللفة:

ديوان الترقية والتسيير العقاري والكائن مقرها بحي بربيع الجللفة هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري، وهي مسيرة من طرف مجلس الإدارة، انشئ الديوان بمقتضى القانون 76/143 المؤرخ في 1976/10/23 المتمم والمعدل بالمرسوم التنفيذي 91/147 المؤرخ في: 1991/05/12 المغير للطبيعة القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري والمحدد لكيفية تنظيمهم وتشغيلهم.

الديوان يدار من طرف مجلس إداري يوجه من طرف المدير العام ويضم المصالح التالية:

- ✓ مصلحة الوسائل العامة؛
- ✓ مصلحة المستخدمين؛
- ✓ مصلحة المحاسبة؛
- ✓ مصلحة المالية؛
- ✓ مصلحة الاستغلال؛
- ✓ مصلحة الاتفاقيات؛
- ✓ مصلحة الشراء؛
- ✓ مصلحة البطاقات؛
- ✓ مصلحة الصيانة؛
- ✓ مصلحة دراسة ومتابعة الصفقات؛
- ✓ مصلحة الصفقات العمومية،
- ✓ مصلحة الترقية العقارية؛
- ✓ مصلحة سير العمليات.¹⁵

2.4 تحليل البيانات الإحصائية للاستبانة:

تضمنت الاستبانة في شقها الأول بيانات شخصية وفي شقها الثاني فقرات تتعلق بمتغيرات الدراسة من اجل معرفة درجة الكفاءات المؤهلة في الديوان ، وكذا إثبات صحة الفرضيات.

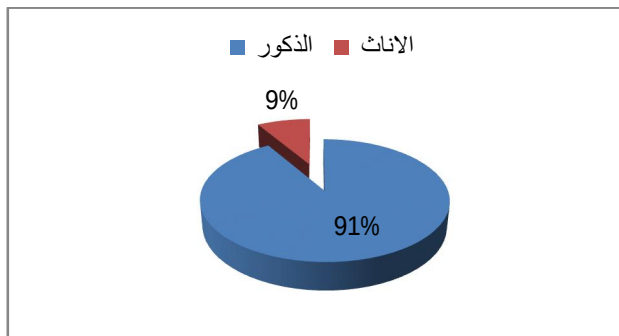
✓ تحليل البيانات الشخصية:

تضمنت عينة الدراسة 47 عامل من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري، ويتوزعون كما يلي:

• الجنس:

توزعت عينة الدراسة بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 91.5% ذكور و8.5% إناث، تعود المفارقة في الاختلاف بين نسبي الذكور والإناث لسببين أساسيين: الأول يتعلق بأن نسبة الذكور في الديوان أكبر من نسبة الرجال، السبب الثاني تم توزيع الاستبيانات في المساء وكان أغلب النساء لا يعملن.

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة

حسب الجنس

عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
43	4	47

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الاستبانة.

• المؤهل العلمي:

في المؤهل العلمي تم تصنيف العمال إلى خمس أصناف: دكتوراه، ماستر، ليسانس، تقني سامي، تقني، وهذا حسب الجدول الموالي.

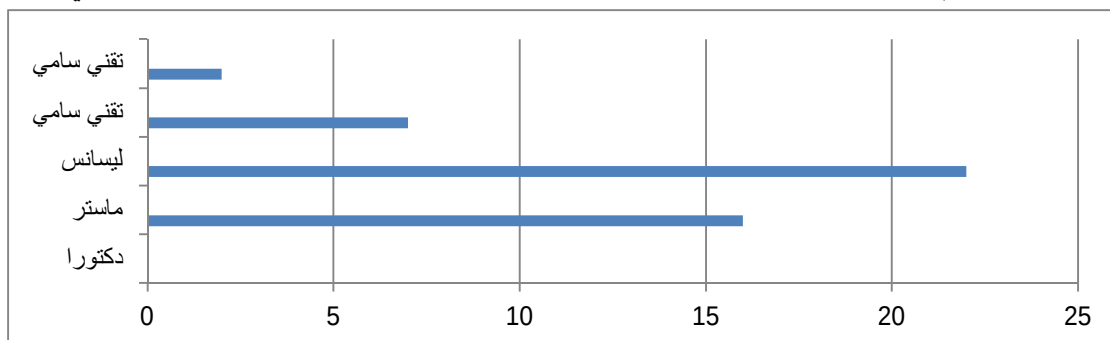
الجدول رقم (02): تصنيف العمال حسب المؤهل العلمي

دكتوراه	ماستر	ليسانس	تقني سامي	تقني	المجموع
0	16	22	7	2	47

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الاستبانة.

حسب الجدول يمكن تمثيل بيانات الجدول وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): تصنيف عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري الخلفة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الاستبانة.

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر هي للعمال الذين يمتلكون ليسانس وذلك بنسبة 47%، في حين بلغ عدد المتحصلين على الماستر 34%، أما من يمتلكون تقني سامي فنسبتهم 14%، والنسبة الأقل لمن يمتلكون مؤهل تقني 4%. نلاحظ أن أكثر عمال الديوان من ذوي المؤهلات العلمية الجامعية، وذلك لضروريات العمل، كما نلاحظ وجود تنوع في الكفاءات من تقنيين وإداريين.

• عدد سنوات الخبرة:

وتم ترتيب سنوات الخبرة إلى أربع فئات: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة. وذلك حسب الجدول التالي:

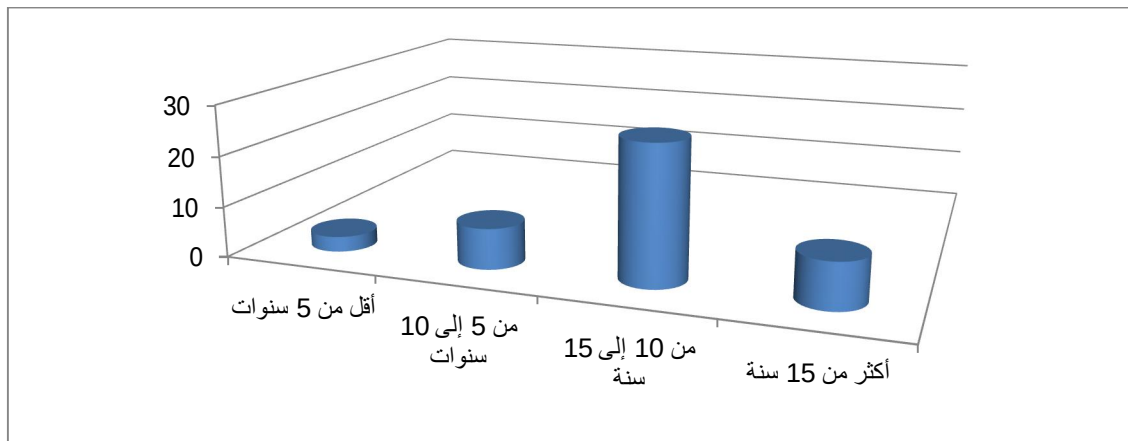
الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
3	8	27	9	47

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الاستبانة.

يمكن تمثيل بيانات الجدول في مخطط توضيحي كما يلي:

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الاستبانة.

من خلال الشكل نلاحظ أن الفئة الأكبر هم الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 57%، تعود هذه النسبة الكبيرة إلى محافظة الديوان على عمالتها الكفؤة فهي تعمل على توفير أحسن جو لها من أجل زيادة الفعالية والتميز في الأداء، في حين نلاحظ أن النسبة الأقل هم الذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 6% وهذا راجع إلى انخفاض معدل دوران العمالة حيث لا تكون هناك فرص متاحة للتوظيف من جديد، فالمديرية تعمل على تكوين وتدريب وزيادة كفاءة عمالتها.

✓ المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

من خلال المتوسطات الحسابية للأبعاد وال فقرات يمكننا معرفة ميولات العينة حول متغيرات الدراسة، حيث أنه المتوسط الحسابي للبعد يكون وفق الجدول الموالي.

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي للبعد والاتجاه العام

منخفض	متوسط	مرتفع
1 - 2.33	2.33 - 3.66	3.66 - 5

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المعطيات.

والجدول الموالي يبين المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة وكذا الانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
إدارة الكفاءات	تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية	4.23	0.32	مرتفع
	تطوير الكفاءات	3.98	0.57	مرتفع
	التحفيز	4.02	0.49	مرتفع
الاداء المتبع	معدلات الأداء	4.47	0.29	مرتفع
	الصفات الشخصية	4.53	0.28	مرتفع
	الهادفية	4.66	0.26	مرتفع
	الفعالية العامة	4.12	0.39	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- ✓ المتوسط الحسابي لبعد تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية قيمته 4.23، بانحراف معياري قدره 0.32، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الكفاءات الفردية والجماعية، ويرجع هذا لسياسة ديوان التسيير العقاري التي تقوم على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات ثم إدماجها في العمل من خلال التكوين والتدريب، لتكون أكثر قدرة على تحقيق أفضل أداء.
- ✓ المتوسط الحسابي لتطوير الكفاءات قيمته 3.98، بانحراف معياري قدره 0.57، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من آليات تطوير الكفاءات. وهذا يعني أن عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري يخضعون لبرامج من أجل تطوير كفاءاتهم الفردية والجماعية.
- ✓ المتوسط الحسابي لبعد التحفيز مرتفع بقيمة 4.02، بانحراف معياري قدره 0.49، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يتحصلون على تحفيزات من أجل تحسين أدائهم. وتندرج هذه التحفيزات ضمن التحفيزات المادية، وكذا تحفيزات معنوية تعمل على زيادة الرضا الوظيفي للعمال.

الاتجاه العام للمحور الأول "إدارة الكفاءات" مرتفع وهذا دلالة على أنها ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة يمتلكون كفاءات بشرية عالية

- ✓ المتوسط الحسابي لبعد معدلات الأداء مرتفع بقيمة 4.47، وانحراف معياري 0.29، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من معدلات الأداء، حيث يلتزم عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالتعليمات بحذافرها، ويعملون على تنفيذ أنظمة العمل، ويقومون ببذل أقصى مجهوداتهم في أعمالهم.
- ✓ المتوسط الحسابي لبعد الصفات الشخصية مرتفع بقيمة 4.53 بانحراف معياري 0.28، وهذا دلالة على أنها أفراد العينة يتمتعون بصفات شخصية عالية تحقق لهم التميز في أعمالهم، حيث يعتمد عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري على قدراتهم الشخصية في انجاز الأعمال، وكذا لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية، ومواجهة مختلف المشاكل العملية.
- ✓ المتوسط الحسابي لبعد الهادفية مرتفع بقيمة 4.66 بانحراف معياري 0.26، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى عالي من الهادفية، حيث أن عمال الديوان لديهم القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة، كما أن هناك بعض الأعمال التي يعملون على انجازها خارج قواعد التنظيم من أجل ضمان السير الحسن للعمل.
- ✓ المتوسط الحسابي لبعد الفعالية العامة مرتفع بقيمة 4.12 بانحراف معياري 0.39، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى عالي من الفعالية العامة، حيث يقوم عمال الديوان بالعمل بشكل جماعي ضمن فرق عمل من أجل أداء متميز.

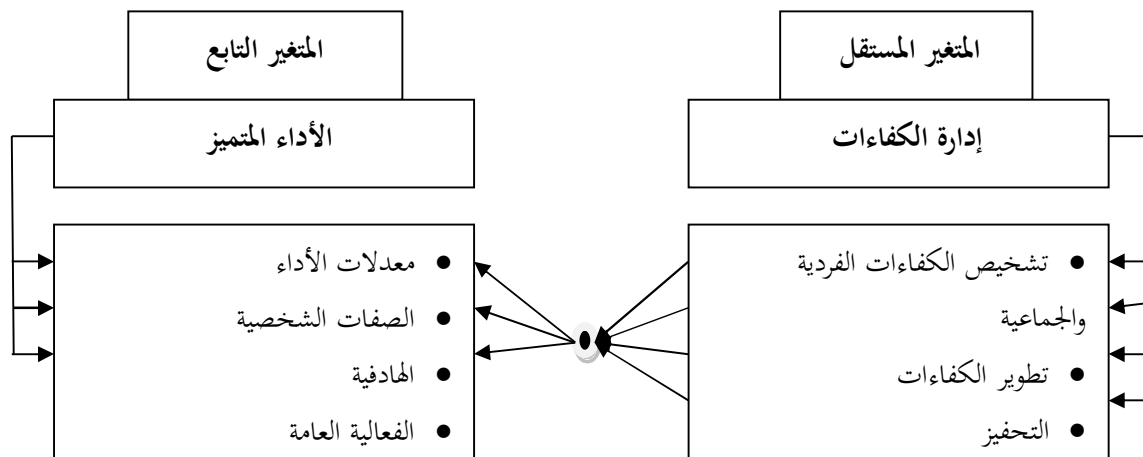
الاتجاه العام للمحور الثاني "الأداء المتميز" مرتفع وهذا دلالة على أنها ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة يحققون مستويات أداء عالية.

3.4 اختبار صحة الفرضيات

سنحاول إثبات صحة الفرضيات، التي تعتبر الهدف من الدراسة، حيث تم الاعتماد على ثلاث فرضيات رئيسية تمثل في أساسها ارتباط المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)، بالمتغير التابع (الأداء المتميز).

حيث يتم اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على اختبار (ANOVA، ستودينت) الذي يستعمل للمقارنة بين المشاهد للفتات والتكرار المتوقع لها المحتسب على أساس فرضية العدم، مع العلم أن كل الاختبارات أجريت عند مستوى معنوية يقدر بـ 5%، أي أن درجة الثقة في النتائج المتحصل عليها يكون بـ 95%. وهذا وفق النموذج التالي:

الشكل رقم (07): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعطيات.

الفرضية الأولى:

H_{01} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الأداء المتميز.

H_{11} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الأداء المتميز.

الفرضية الثانية:

H_{02} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز.

H_{12} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز.

الفرضية الثالثة:

H_{03} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الأداء المتميز.

H_{13} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الأداء المتميز.

✓ إثبات صحة الفرضية الأولى:

لإثبات صحة الفرضية الأولى فإنه تمت تجزأتها إلى أربع فرضيات فرعية، وهذا حسب ما يلي:

H_{011} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق معدلات الأداء .

H_{012} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الصفات الشخصية

H_{013} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الهادفة

H_{014} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الفعالية العامة

H_{111} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق معدلات الأداء .

H_{112} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الصفات الشخصية

H_{113} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الهادفة

H_{114} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الفعالية العامة

الجدول رقم (06): نتائج الفرضية الأولى

رقم النموذج	قيمة R	Sig (ستودينت)	نتيجة الفرضية
01	0.896	0.003	نقبل الفرضية البديلة H_{111}
02	0.901	0.004	نقبل الفرضية البديلة H_{112}
03	0.825	0.005	نقبل الفرضية البديلة H_{113}
04	0.877	0.007	نقبل الفرضية البديلة H_{114}

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن قيمة **R** بالنسبة لأبعاد الأداء المتميز كلها تفوق 70% أي وجود علاقة طردية وقوية بين كل من تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية، و معدلات الأداء، الصفات الشخصية، الهادفية، الفعالية العامة.

قيمة **Sig** (ستودينت) لمعدلات الأداء هي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق معدلات الأداء".

قيمة **Sig** (ستودينت) للصفات الشخصية هي 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الصفات الشخصية".

قيمة **Sig** (ستودينت) للهادفية هي 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الهادفية".

قيمة **Sig** (ستودينت) للفعالية العامة هي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الفعالية العامة".

بما أن كل الفرضيات الفرعية محققة فإن الفرضية الأولى محققة، أي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الأداء المتميز.

✓ إثبات صحة الفرضية الثانية:

H_{021} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$ لتطوير الكفاءات في تحقيق معدلات الأداء .

H_{022} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الصفات الشخصية

H_{023} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الهادفية

H_{024} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الفعالية العامة

- H_{121} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق معدلات الأداء
- H_{122} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الصفات الشخصية
- H_{123} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الهادفة
- H_{124} : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الفعالية العامة

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الثانية

رقم النموذج	قيمة R	Sig (ستودينت)	نتيجة الفرضية
05	0.778	0.009	نقبل الفرضية البديلة H_{121}
06	0.756	0.007	نقبل الفرضية البديلة H_{122}
07	0.812	0.006	نقبل الفرضية البديلة H_{123}
08	0.863	0.006	نقبل الفرضية البديلة H_{124}

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن قيمة R بالنسبة لأبعاد الأداء المتميز كلها تفوق 70% أي وجود علاقة طردية وقوية بين كل من تطوير الكفاءات، و معدلات الأداء، الصفات الشخصية، الهادفة، الفعالية العامة.

قيمة Sig (ستودينت) لمعدلات الأداء هي 0.009 وهي أقل من مستوى المعنوية ($5\% \leq \alpha$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق معدلات الأداء".

قيمة Sig (ستودينت) للصفات الشخصية هي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية ($5\% \leq \alpha$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الصفات الشخصية".

قيمة Sig (ستودينت) للهادفة هي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية ($5\% \leq \alpha$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الهادفة".

قيمة Sig (ستودينت) للفعالية العامة هي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية ($5\% \leq \alpha$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الفعالية العامة".

بما أن كل الفرضيات الفرعية محققة فإن الفرضية الثانية محققة، أي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز.

✓ إثبات صحة الفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق معدلات الأداء.
 H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الصفات الشخصية.
 H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الهادفية.
 H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الفعالية العامة.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق معدلات الأداء.
 H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الصفات الشخصية.
 H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الهادفية.
 H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الفعالية العامة.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

رقم النموذج	قيمة R	Sig (ستودينت)	نتيجة الفرضية
09	0.881	0.007	نقبل الفرضية البديلة H_{131}
10	0.865	0.008	نقبل الفرضية البديلة H_{132}
11	0.853	0.008	نقبل الفرضية البديلة H_{133}
12	0.896	0.006	نقبل الفرضية البديلة H_{134}

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن قيمة R بالنسبة لأبعاد الأداء المتميز كلها تفوق 70% أي وجود علاقة طردية وقوية بين كل من تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية، و معدلات الأداء، الصفات الشخصية، الهادفية، الفعالية العامة.

قيمة Sig (ستودينت) لمعدلات الأداء هي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية ($5\% \leq \alpha$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق معدلات الأداء".

قيمة Sig (ستودينت) للصفات الشخصية هي 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية ($5\% \leq \alpha$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الصفات الشخصية".

قيمة Sig (ستودينت) للهادفية هي 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية ($5\% \leq \alpha$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الهادفية".

قيمة Sig (ستودينت) للفعالية العامة هي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$) و يعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة. أي أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الفعالية العامة".

بما أن كل الفرضيات الفرعية محققة فإن الفرضية الثالثة محققة، أي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ للتحفيز في تحقيق الأداء المتميز.

5. خلاصة:

تعد إدارة الكفاءات منظومة متكاملة تقوم على مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تعزيز وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة، فهي تقوم بالتخطيط للكفاءات من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، من أجل استقطاب الكفاءات التي تحقق لها مستوى عالي من الأداء يطلق عليه الأداء المتميز، والذي يتم قياسه من خلال مجموعة من الأدوات كمعرفة معدلات الأداء أو الصفات الشخصية أو الهادفية أو الفعالية العامة.

من خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ أصول يتميز بامتلاكها الفرد وتجمع بين المعرفة والقدرة والمهارات، التي يمكن لأي مؤسسة أن تعتمد عليها من أجل أداء أفضل؛
- ✓ التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل؛
- ✓ تتمثل ممارسات إدارة الكفاءات في تخطيط الكفاءات، استقطاب الكفاءات البشرية، انخراط الكفاءات والمحافظة عليها، تنمية الكفاءات؛
- ✓ تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكفء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، وذلك من أجل الارتقاء بالمستوى الأداء الكلي للمؤسسة؛
- ✓ محاور تقييم الأداء المتميز تتمثل في معدلات الأداء، الصفات الشخصية، الهادفية، الفعالية العامة؛
- ✓ تتمثل مساهمة إدارة الكفاءات في بناء أداء متميز من خلال مجالات إدارة الكفاءة (تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية، تطوير الكفاءات، التحفيز؛
- ✓ توزعت عينة الدراسة بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 91.5% ذكور و 8.5% إناث؛
- ✓ النسبة الأكبر هي للعمال الذين يمتلكون ليسانس وذلك بنسبة 47%، في حين بلغ عدد المتحصلين على الماستر 34%، أما من يمتلكون تقني سامي فنسبتهم 14%، والنسبة الأقل لمن يمتلكون مؤهل تقني 4%؛
- ✓ الفئة الأكبر هم الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 57%، تعود هذه النسبة الكبيرة إلى محافظة الديوان على عمالتها الكفوة فهي تعمل على توفير أحسن جو لها من أجل زيادة الفعالية والتميز في الأداء؛

- ✓ الاتجاه العام للمحور الأول "إدارة الكفاءات" مرتفع وهذا دلالة على أنها ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة يمتلكون كفاءات بشرية عالية؛
- ✓ الاتجاه العام للمحور الثاني "الأداء المتميز" مرتفع وهذا دلالة على أنها ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة يحققون مستويات أداء عالية؛
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق الأداء المتميز؛
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز؛
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $5\% \leq \alpha$ لتحفيز في تحقيق الأداء المتميز.

6. الهوامش والإحالات:

1. Sudhir Warier, *Competency management-the conceptual framwork . Human capital Management*, april, 2014, p39
2. Kankana Mukhopadhyay, *competency management initiatieves through it interventions for sustainable development*, conference AIMS International conference on management ,september 2019, p02.
3. francisco Nunes. Luis Martines. Henrique Duarte). *competency management in eu public administrations*. france: human resources working group, 2007, p06.
4. بن جندو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** برج بوعريوج، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية . الجزائر ، جامعة سطيف، 2012/2013، ص 115.
5. Cadin Loic. Guerin Francais . Pigyere Frédérique, *Gestion de ressources humaines . pratique et élément de théorie*. paris: persson éducation, 2002, p13.
6. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في أحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات. مجلة العلوم الانسانية . الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 67.
7. بركاني صبرينة، دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية —دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص 27-30.
8. مداح لخضر، أحمد زيطوط، التميز في الأداء من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مقالة في مجلة آفاق للعلوم، العدد 18 المجلد 05، الجلفة، الجزائر، 2020، ص 384.
9. بوعلاقة نورة، سلام عبد الرزاق، تميز الأداء كآلية لتفعيل الميزة التنافسية في المنظمات — دراسة تحليلية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز للفترة 2013-2019، مقالة في مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01 المجلد 06، الجزائر، 2020، ص 15.
10. Sahadat Hossain, Fariha Saleh, *Role of leadership in performance excellence*, Global journal of Business Management, Vol 10 N 1, June 2016, p 01.
11. Priyantono Rudito, *Leveraging Global Talent: Strategic leverage to achieve Excellent Business Performance*, Journal of Computational and Theoretical Nan science, Vol 04 N21, April 2015, p13.

12. عثمان ليلي وآخرون، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز - عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الخامس، مارس 2018، ص 25.
13. محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 84.
14. مزهودي نور الهدى، دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز للمنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية -، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2016/2017، ص 42-45.
15. خلفي داود، جريبيع بن حرز الله، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة -، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016/2017، ص 84.