

دور الجدارة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية  
-دراسة عينة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير بجامعة لوني سي علي البلدية-2-

The role of job merit in achieving outstanding performance for human resources  
Study of a sample of faculty members at the Faculty of Economics, Commercial  
Sciences and Management Sciences at the Lounisi Ali University of Blida-2

ط.د. رملي إيمان<sup>1\*</sup>، أ.د. يدو محمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لوني سي علي، البلدية-2، الجزائر،

[imene2386@outlook.com](mailto:imene2386@outlook.com)

<sup>2</sup> جامعة لوني سي علي، البلدية-2، الجزائر، [yedou\\_m@yahoo.fr](mailto:yedou_m@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2022-06-05

تاريخ القبول: 2022-05-13

تاريخ الاستلام: 2022-02-15

#### ملخص:

تتجلى أهمية الورقة البحثية في معرفة مستوى الجدارة الوظيفية وأثرها على الأداء المتميز لأعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البلدية-2، وبعد مراجعة الباحثين لمختلف الأدبيات النظرية السابقة اعتمادا على أنموذج دراسة مهيكلي في إستبانة موزعة على أعضاء هيئة التدريس بمحل الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية خلصت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة إرتباطية قوية موجبة بين الجدارة الوظيفية والأداء المتميز للموارد البشرية مع ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على الأداء المتميز بمحل الدراسة، لتسفر الدراسة بجملة من النتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الجدارة الوظيفية، الأداء المتميز للمورد البشري، أعضاء هيئة التدريس.

تصنيف JEL : XNN ؛ XNN

#### Abstract:

The research paper importance is reflected in the knowledge of the functional merit level and its impact on outstanding performance of the teaching staff members of the Faculty of Blida-2 the field of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences. After reviewing the various theoretical literature, the researchers relied on a structured study model for the identification of teaching staff in the class room. Following statistical examination, the study concluded several findings, the most important of which was a strong correlation between functional merit and the distinct performance of human resources, with a statistically significant impact of functional merit on outstanding performance in the class room, resulting in a range of findings and recommendations

**Keywords:** Functional Merit, Outstanding Performance of the Human Resource, Faculty.

**JEL Classification Codes :** XNN ; XNN

## 1. مقدمة:

تولي المؤسسات الجامعية أهمية بالغة لفاعلية المورد البشري نظرا لدوره المحوري في ضمان جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي، فهو بحر من المواقف والانطباعات والدوافع التي لا تترى ويصعب ملاحظتها وقياسها أو حتى التنبؤ بها، ففي ظل الديناميكية التي تعيشها البيئة الجامعية من أمثلتها: التحول الرقمي، منافسة التصنيف العالمية، تحصيل جوائز التميز... وغيرها من التحديات والرهانات المعاصرة مهدت لبروز موضوعات متعلقة بالبعد البشري من بينها موضوع الجدارة الوظيفية كأحد المفاهيم والتوجهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

لنتكون هذه الأخيرة من جملة المعارف والمهارات والاتجاهات والمواهب التي تشكل متطلب حيوي لممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهام عملها ولتقودهم لأفاق علمية جديدة على مستوى المجتمع محليا وعالميا، فتحقيقها مرهون بوجود أو غياب الجدارة الوظيفية مفهوما وتطبيقا، الذي بدوره تمثل عثرة في طريق تحقيق الأداء البيداغوجي والعلمي الراقي في الجامعات التي تعد واقعا ممارسا وكامنا لدى الهيئة التدريسية.

ويشكل رئيسي ظهرت بوادر التعاون والنكامل الفرقي في الأعمال الأكاديمية سواء داخل أو خارج الجامعة معززة ومثمنا لملكة الإبداع لدى عضو هيئة التدريس لتحقيق برامج ومنشورات بحثية في مجالات الرقابة والمشاركات في المحافل والملتقيات الدولية كانت أو محلية مواكبة للتطلعات ومعالجة للمشكلات المعاصرة، لتعد مؤشرا على التحرر وتحقيق الطموح الأكاديمي للأستاذ المتميز عامة وللباحث المتميز خاصة، عاكسة لخصائصه الكامنة فلا تكف المعرفة المكتسبة بدون تربيض لشعلة الموهبة النادرة والمتجددة فيه الخالقة للإبداع والمطلوبة في البيئة الجامعية.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

وعلى أساس ما سبق تتضح لنا بوادر الإشكالية الرئيسية للورقة البحثية المتمثلة في طرح التساؤل الجوهري التالي:

كيف تساهم الجدارة الوظيفية في تفعيل الأداء المتميز للمورد البشري بصفة عامة، وبصفة خاصة لدى عينة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة علي لونيبي البلدية-2-؟.

ولتبسيط الإشكالية الرئيسية تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالجدارة الوظيفية وحزمها؟
- ما المقصود بالأداء المتميز للمورد البشري ومختلف أبعاده؟
- هل هناك تأثير لحزم الجدارة الوظيفية على الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الجدارة الوظيفية والأداء المتميز للموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؟

**2.1. فرضيات الدراسة:**

- وكإجابة أولية حول الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:
- **فرضية الدراسة الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحزم الجدارة الوظيفية على مستوى الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- **فرضية الدراسة الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الجدارة الوظيفية والأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تغزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

**3.1. أهمية الدراسة:**

تستمد الورقة البحثية أهميتها من بعد نظري وآخر تطبيقي، وهذا ما نلخصه كما يلي:

**أ. من الناحية النظرية:** تظهر أهمية الورقة البحثية جليا بتناول واحد من أحدث المفاهيم في مجال إدارة الموارد البشرية وهي الجدارة الوظيفية، الذي يعتبر من المداخل التي تفتح آفاق لأبحاث مستقبلية لتطويرها وتعزيزها في بيئة المنظمة عامة والجامعية خاصة، إلى جانب ذلك يعتبر الأداء المتميز للمورد البشري مفتاح أداء المهام بشكل معياري ومتميز لمواكبة ديناميكية البيئة المستمر، مما يدعو لتوضيح العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين لما لهما من أهمية في المنظمة.

**ب. من الناحية التطبيقية:** تظهر أهميتها من خلال جذب انتباه المؤسسات بشكل عام لأثر الجدارة الوظيفية في بيئة العمل، وتطبيق الدراسة في المؤسسات الجامعية نظرا لدورها المحوري والتي لها ارتباط بالمورد البشري وأهميته في تحقيق التميز في الأداء، محاولين تقديم جملة الحلول المساهمة في اعتماد نموذج للجدارة الوظيفية محقق للأهداف المرجوة للمورد البشري والمنظمة لحد سواء.

**4.1. منهجية الدراسة:**

لمعالجة موضوع الدراسة ارتأى الباحثين إتباع المنهج الوضعي (positivisme) والمنطق الفرضي الاستنتاجي، من خلال مراجعة مختلف الأدبيات والمقالات المتتوالمة لمختلف جوانب الموضوع، لتقودنا لوضع فرضيات الدراسة الرئيسية لدراسة العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة، معتمدين على دراسة حالة باستخدام الاستبانة والمقابلات والوثائق لجمع البيانات، لتتم المعالجة الإحصائية محققين الهدف من الدراسة.

**2. الإطار المفاهيمي للجدارة الوظيفية:**

يعتبر المورد البشري موردا هاما للمؤسسات ولا تتحقق فعاليته إذا فقط اعتمدت على أحدث الأساليب الإدارية، لتمثل الجدارة الوظيفية أحد أهم التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تصبو من خلالها لتحقيق غاياتها وأهدافها.

**1.2. مفهوم وخصائص الجدارة الوظيفية:**

يعود أصل مصطلح الجدارة لدراسة (1973) Mc Cellan المتعلقة بمشاكل التوظيف في المناصب الحساسة فتوصل لعدم وجود علاقة بين اختبارات القبول ومحصلة الأداء في موقع العمل مما اهتم بالخصائص الشخصية التي يتمتع بها أصحاب الأداء المتفوق عن العاديين ليطلق نموذج الجدارة (حمدي، 2017، صفحة 120) إذ اعتمد على بعد السمات في تعريفه للجدارة على أنها: "السمة المميزة للشخص، والتي ترتبط بالأداء

المتميز وهي دليل على موهبة خاصة في ممارسة وتطبيق المعرفة المطلوبة لأداء العمل" (Delima, June 2016, p. 189) ، وسرعان ما وسع المفهوم ليشمل السلوك والموقف حسب (Woodall and Winstanley 1998) اعتبرت على أنها: "المهارات والمعرفة والفهم والصفات والخصائص ومجموعة القيم والمعتقدات والمواقف التي تدير الأداء بفعالية في بيئة أو موقف أو دور معين" (Ratnawat, may2018, p. 120) ، ومن جهة أخرى يطرح المفهوم ارتباطه بعملية التقويم والقياس حسب (Spencer and spencer(1993) أكد على أنها مجموعة متكاملة من: "تقاطق قوة الدافع، والسمات، والمفاهيم الذاتية، والمواقف، والقيم، ومعرفة المحتوى، والمهارات المعرفية أو السلوكية(الخصائص الشخصية)، والتي يمكن قياسها أو حسابها بشكل موثوق، ويمكن أن تظهر فرقا كبيرا بين الأداء الممتاز والمتوسط، أو بين المؤيدين وغير المؤيدين" (Noordeen, March 2004, p. 51)، واتجه المصطلح حديثا ليتصل بالمنظور الإداري حيث عرفها (sparrow and Hodkinson(2006) على أنها: "قدرة الأفراد على العمل ضمن إطار المعرفة التي تمكنهم من الاستجابة بشكل مناسب لمختلف المواقف" (شعيب و النجار، يونيو 202، صفحة 711)، أما (Delmai (2016) عرفت على: "أنها مزيج من السمات والمعارف والمهارات والكفاءات التي يتصف بها الفرد ويوظفها باستغلال أفضل في انجاز المهام المطلوبة" (Delima, June 2016, p. 189).

ويعرف الباحثان الجدارة على أنها: "مجموع الخصائص المرئية والكامنة للموارد البشرية لمساعدتها على تحقيق الأهداف بطريقة فريدة وفعالية ليسعى هذا النهج لتحقيق مستوى يتجاوز المستوى المطلوب، وبالتالي تحقيق التميز والتنافسية للمنظمة".

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الجدارة الوظيفية تعتمد على الخصائص التالية:

- حسب نموذج ICEBERG تتمتع شخصية الفرد بخاصية ضمنية ليكون قادرا على التنبؤ بالسلوك في العديد من المواقف والمهام الوظيفية متمثلة في: المعرفة؛ الدافع المتمثل في المحركات الداخلية التي تدفع بالفرد إلى إتباع سلوك معين، أو قناعة معينة، أو هي الحاجة الغير مشبعة؛ المفهوم الذاتي الذي يعكس توجهات والقيم المحركة لسلوك الفرد وذلك من خلال شعور الفرد بالذات الإيجابي مما ينعكس إيجابا على إدراكه والذي بدوره ينعكس إيجابا على سلوك وأداء الفرد والعكس؛ السمات؛ والموهبة؛
- الجدارة يمكن أن تتنبأ بالسلوك والأداء، لأن الدافع والسمات وقدرة مفهوم الذات التي تحركها الموهبة تتنبأ بسلوك المهارات محققة النتائج المطلوبة؛
- استخدام الجدارة مرجعا لتقييم الأفراد لاستنادها لمعايير وقواعد محددة الجدارة للتنبؤ إذا كان الفرد جيدا أو غير جيد في العمل.

## 2.2. التمييز بين الكفاءة والجدارة:

خلال العقود القليلة الماضية كانت إدارة الموارد البشرية تتحول تدريجيا من الإدارة القائمة على الكفاءة إلى الإدارة القائمة على الجدارة، وهذا راجع للفجوة السلبية المحققة في أداء الموارد البشرية نتيجة اهتمام الكفاءة بتعظيم النتائج من الموارد المتاحة أي على العمل نفسه، في حين الجدارة بطرحها الحديث محاولة معالجة القصور الحاصل في الأداء من خلال التركيز على أصحاب الأداء أي القائمين بالعمل وليس العمل نفسه، وفي الجدول التالي توضيح لأهم الفروق بين مصطلحي الكفاءة والجدارة:

## الجدول رقم (01):مقارنة الكفاءة والجدارة

المعيار	الكفاءة "Qualification"	الجدارة "compétent"
الخصائص	المعرفة، المعرفة العملية، المعارف السلوكية	المعرفة، المهارة، السلوك، القدرات والمهارات، الموهبة
المشاركة	إمكانية المشاركة ضمن الفريق	خاصة بالفرد فقط
نمط الندرة	تختلف من شخص لأخر لكن قابلة للاكتساب	نادرة لارتباطها بالموهبة
الضعف والقوة	دورة التقادم ضعيفة	دورة التوليد وتعزيز الذاتي قوي
الأهداف	تقوم بما هو مطلوب منها(الفاعلية)	تطور وتبدع خلاقة للقيمة المضافة
القياس	تهتم بمخرجات الأداء	تهتم بالسلوك والأداء ومخرجاته

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول نلاحظ أن الجدارة هي الجزء الباطن من الأداء، أما الكفاءة هي الجزء الظاهر، أي الاعتماد على الجدارة التي تم امتلاكها في استخدام الموارد المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف، أي أن الكفاءة ما يمثله الأداء من مخرجات أما الجدارة تمثل محور السلوك والأداء معا، فالكفاءة تضم مختلف المعارف(المؤهلات) والمهارات والسلوكيات المتوفرة في الشخص الكفاء الذي يحقق ما هو المطلوب منه، في حين أي شخص جدير تتوفر فيه الكفاءة المطلوبة لانجاز المهام إلى جانب القدرة والموهبة، بحيث كل شخص جدير يمكن أن يكون كفاء وليس العكس، ويمكن ترجمة ذلك من خلال المعادلة التالية: (elsayed, 20/21 february 2021)

$$\left. \begin{aligned} \text{الكفاءة(KSA)} &= \text{المؤهل/المعرفة+المهارة+ السلوك} \\ \text{الجدارة} &= \text{الكفاءة(KSA)+القوة+ الموهبة} \end{aligned} \right\}$$

### 3.2. أنواع الجدارة الوظيفية:

قسم (Noordeen et al. (2004) الجدارة إلى ثلاثة أطر: (Noordeen, March 2004, p. 116) (أ)الجدارة الأساسية المتوفرة لدى الجميع في المنظمة؛(ب)الجدارة الوظيفية لأداء الوظائف بكفاءة وفعالية؛(ج)الجدارة المتعلقة بالرؤية المستقبلية. في حين تصنف الجدارات على حسب المستويات الإدارية إلى ثلاث أنواع وهي: (إبراهيم، 2016، الصفحات 699-701) (أ)الجدارات السلوكية(الناعمة)؛(ب)الجدارات الإدارية؛ (ج) الجدارات الفنية. ليتجه Lepsinger and Lucia في نفس الاتجاه لتصنيف الجدارة الوظيفية بالتركيز على سلوك الموظفين لتندرج أربع أنواع وهي: (شعيب و النجار، يونيو 202، الصفحات 715-716) - **حزم الجدارة الإنتاجية:**تشمل خصائص وأسلوب الموظفين المتجاوز حدود الإنجاز المعتادة وتحسين النتائج إلى أقصى حد. - **حزم الجدارة الفنية:** تضم خصائص ومهارات الموظفين وقدراتهم وخبراتهم العملية. - **حزم الجدارة القيادية:**تضم خصائص أسلوب الموظفين التي تؤثر على الآخرين بما في ذلك العملاء والزملاء ، ويعتمد بشكل كبير على النضج والخبرة والمهارات الاجتماعية للموظفين.

– **حزم الجدارة الشخصية:** تشمل القيم والمبادئ الشخصية التي تمكن الموظفين من التعامل مع الضغوط داخل المنظمة والزملاء والمديرين والمساعدين والعملاء والمسؤولين وتمثيل المنظمة خارجيا.

**4.2. أهمية الجدارة الوظيفية:**

تكمن أهميتها على المستوى الفردي من خلال انعكاسها بشكل عام على المنظمة من خلال التحديد الواضح للعمليات والمهارات والمعرفة لتقليل فجوة الجدارة ومعالجتها لنجاح أداء وظائفهم؛ وامتلاك فهم شامل وواضح لعملية التدريب والتنمية وأهميتها حسب طبيعة عملهم والأدوار المطلوبة منهم؛ للوصول إلى المستوى المطلوب الذي يتجاوز المستوى المقابل لقدراتهم نتيجة لتعلمهم وتطويرهم؛ وإدراك قدراتهم وفرصهم للاستفادة منها في مهام أخرى. (الشهري، 2021، صفحة 240)

أما على مستوى المنظمة تظهر أهميتها من خلال تعزيز أدائها العام وذلك من خلال: (الشهري، 2021، صفحة 239)

- تحديد المهارات والسلوك الذي يضمن تحقيق الأداء المتفوق العالي تحت إطار التوجه المعاصر والحديث للوظائف؛
- ربط جوهر نجاح إستراتيجية المؤسسات بالجدارة الوظيفية وتدعيمها للميزة التنافسية بصياغة قاموس الجدارة الموضح لكيفية التطوير الذاتي للموظفين؛
- التحديد الدقيق للجدارة الوظيفية حسب توجه المؤسسة وتماشيا مع المتطلبات التي تفرضها المتغيرات البيئية؛
- توضيح مجموعة الخصائص والسلوكيات والمهارات التي تؤدي للأداء المتميز؛
- دعم الإدارة العليا لنشر ثقافة الأداء المتميز والتميز بين الأداء المتفوق والأداء العادي للموظف؛
- تنظيم فترات تدريبية تنموية للفرد لتقليل فجوة الأداء لدى الموظفين محققا تطبيق مفهوم الجدارة.

### 3. أهمية تفعيل عناصر الجدارة الوظيفية في تحقيق أداء الموارد البشرية المتميز:

حققت المؤسسات اليابانية طفرة تميز غير مسبوقة لتعد نموذج التميز في أداء الأعمال والخدمات، مما طرح هذا النموذج عدة تحديات للمؤسسات العالمية لتتضح مفاتيح التميز الرئيسية في مطلع الثمانينات بتأليف "Tom Peters and Robert Waterman" كتابهما المشهور "In Search of Excellence" 1982 موضحين جوهر الاهتمام بالموارد البشرية المنعكسة على كفاءته وتميز أدائه محققين بذلك معايير التميز الشاملة للمؤسسات.

### 1.3. مفهوم وخصائص الأداء المتميز للموارد البشرية:

مصطلح التميز في أداء الموارد البشرية يتكون من شقين وهما التميز والأداء، وعليه يرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة اللاتينية Performer وهو ما يعني الإنجاز والتنفيذ، ويميز Thomas Gilbert بين السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك هو ما يفعله الفرد من ممارسات في المنظمة، والإنجاز هو نتائج السلوك الفردي، أما الأداء هو التفاعل بين السلوكيات والإنجاز أي أنه مجموع الإجراءات والنتائج التي تحققت معا (محمد، 2014، صفحة ص68).

وعليه يركز مفهوم الأداء المتميز للموارد البشرية حسب "Privett" على: "السلوك الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي مشكلا دورة المتفوق"، ومن جهة أخرى يشير إلى كمية ونوعية الإنجازات الوظيفية المبدعة التي يقوم بها المورد البشري فرديا أو ضمن الفريق (الشواي، 2016، صفحة 391) فهو مفهوم لأكثر من معنى لارتباطه بالسلوك والوظيفة، الهدف، النتائج، والمخرجات وغيرها من الأمور ذات الصلة، وأساسا راجع للمحتوى الذي يشكل فارق بين المورد البشري المساهم بعمل متميز والعكس.

يستنتج الباحثين أن الأداء المتميز للمورد البشري متمثل في توظيف جملة الخصائص البشرية من معرفة وسلوك ومهارة وقدرات عالية يتمتع بها المورد البشري لانجاز الأعمال الموكلة له، محققا معدلات أداء قياسية (أداء المتفوق) تفوق معايير المنظمة كما ونوعا، ليميز بين المورد البشري العادي والمتميز.

ليتسم الأداء المتميز للموارد البشرية بعدة خصائص متمثلة في الآتي: (مناصرية، 2020، صفحة 721)

– يتسم بالجودة العالية من إتقان وانضباط بدون ترك ولا خطأ أو انحراف عن الهدف المرجو لتحقيقه؛  
– محقق للأهداف المخططة، وعادة ما يتجاوز المعايير الموضوعة ليعد مدخلا من مداخل الإبداع للتميز كما ونوعا؛

– يمثل اتجاه الأفكار المبدعة والجهد الدائم المتميز والجاد؛

– نلمس درجة الموثوقية والجودة في العمل المطلوب انجازه.

### 2.3. أبعاد الأداء المتميز للموارد البشرية:

يوجد اختلاف وجهات نظر للباحثين في تحديد أبعاد قياس الأداء المتميز للمورد البشري لصعوبة ضبطها من جهة، ومن جهة أخرى اختلاف هدف دراسة كل باحث، فحسب نموذج Porter et Lawler اعتمد على ثلاث أبعاد رئيسية متمثلة في: حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي (السكران، 2004، صفحة 52)؛ في حين اعتمد REBERT E.KELLEY في كتابه الموسوم بـ "How to Be a Star at Work: 9 Breakthrough Strategies You Need to Succeed" على أبعاد الأداء الحسن أو المتميز متمثلة في: المبادأة والمبادرة، شبكات العلاقات، إدارة الذات، رؤية الصورة كاملة، العمل بإخلاص، مهارات القيادة، روح الفريق، مهارات العرض والتقديم (Kelley, 1998, pp. 39-64)؛ ومن جهة أخرى دراسة كاتنكان فواز مرعي الموسومة بعنوان: "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية" ركز على قياس: السلوك الإبداعي الفردي، المواظبة على الدوام، الدقة والجودة في إنجاز المهام، العلاقات مع الآخرين (عبدالحמיד، 2008، صفحة 8).

ونظرا لخصوصية دراستنا الحالية القائمة على قياس الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس وبتكليف الأبعاد سابقة الذكر والاحتفاظ بجوهرها، نعتمد على الأبعاد التالية:

– **الأداء والإنجاز:** يعكس أداء المورد البشري من ناحية إنجازاته ونوعية الأداء بتحقيق أهداف تفوق المتوقع من حيث سرعة الانجاز وإدخال أساليب مبتكرة ودقيقة في مجال عمله متجاوزا مختلف المعوقات وصعوبات التي تطرحها بيئة عمله، لينطوي هذا البعد على **الأداء البيداغوجي** الذي يقوم به الأستاذ الجامعي من خلال جودة الممارسات التدريسية القائمة على أسس علمية ومعالجة نظرية وتطبيقية بتلقي مهارات التفكير والتعلم الذاتي للطالب، من جهة أخرى يعتبر الأستاذ جزء من نظام إدارة الجامعة (الأداء الإداري) من

خلال ممارسة الأعمال الإدارية المسندة له بحكم القوانين المعمول بها (الرسمية، 2008، الصفحات 19-20).

– **المبادرة والإبداع:** بالتركيز على مدى مبادرة المورد البشري في تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات، ويعنى هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات وإنجازات (جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2014، صفحة 11)، عاكسا هذا البعد **الأداء العلمي والبحثي للعضو التدريسي** ممثلا في جملة براءات الاختراع وشهادات تقديرية وشكر خلال العام الجامعي والمؤلفات والبحوث العلمية والمشاركة في المؤتمرات والمحافل الدولية والوطنية والإشراف على الطلبة بمختلف الأطوار، ليصب في جوهر **خدمة المجتمع** عن طريق التعزيز من جودة حياة طلاب والمساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

– **التعاون والالتزام الوظيفي:** يركز هذا البعد على درجة تعاون المورد البشري مع المتعاملين من خارج وداخل الجامعة ومدى ايجابيته في التعامل والتعاون معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي بتمتع بسجل وظيفي خال من المخالفات بأنواعها من خلال الالتزام بالأنظمة المؤسسية واحترامها (جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2014، صفحة 13).

– **المشاركة وتحمل المسؤولية:** من خلال المشاركة في مختلف النشاطات والفعاليات التطوعية المنظمة في الجامعة مع التحمل للمسؤوليات الإضافية غير روتينية.

– **التعلم المستمر:** متمثلة في القابلية والرغبة والقدرة على تعلم المهارات جديدة والاستفادة من خبرات الزملاء الأكثر خبرة ومعرفة المساهمة في تطوير أدائه وتميزه.

– **المهارات الإشرافية:** يركز هذا البعد في امتلاك المهارات التي تعكس عمليات **التعاون العلمي** بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية والحوارات البيداغوجية ضمن لجان البيداغوجي لتطوير البرامج والمعارف الموافقة لتطورات العصر مع الالتحاق بفرق التكوين المختلفة وحلقات البحث في إطار النظرة التغييرية، مع استخدام منصات التعارف الأكاديمية المساهمة في التعاون الأكاديمي.

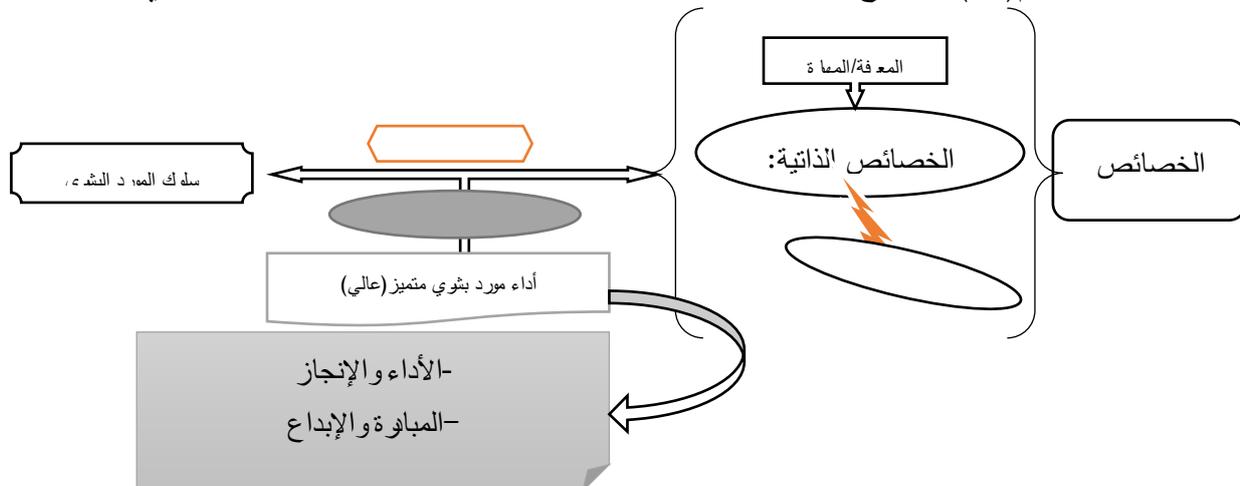
**3.3. أهمية التميز في أداء المورد البشري:** تظهر أهمية الأداء المتميز للمورد البشري من خلال انعكاس حزم الجدارة الوظيفية والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

**1.3.3. أهمية الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة:** (سفير، يومي 2 و 23 نوفمبر 2011، صفحة 156)

- خلق ثقافة التميز المركزة على العملاء وزيادة الثقة؛
- تحسين مشاركة الموظف والشعور بالمسؤولية وكذلك رفع الروح المعنوية والرضا لديهم؛
- تحسين جودة المخرجات وتدريب الموظفين القائمة على أساليب تطوير العمليات والإبداع والتميز فيها؛
- تعلم كيفية اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وترتيب المشكلات وتحليلها والتحكم فيها؛
- الحفاظ على العملاء وخلق بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه؛
- تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف الجوهرية للمنظمة وتطوير أدوات تقييم الأداء.

### 2.3.3. انعكاس الجدارة الوظيفية على الأداء المتميز للمورد البشري: يمكن توضيح العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : نموذج العلاقة السببية بين الجدارة الوظيفية والأداء المتميز للمورد البشري



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الشكل الموضح أعلاه تفسر العلاقة السببية من خلال العناصر المكونة للجدارة التي تؤدي أو تنتبأ بالسلوك والأداء، لأن الدافع والسمات وقدرة مفهوم الذات التي تحركها الموهبة المنتبئة بالسلوك والمهارات، التي بدورها تنتبأ بنتائج الأداء مثل الدافع/الميزات للوصول للسلوك والنتائج المطلوبة. نلاحظ أن سلوك الفرد تحكمه جملة من الخصائص التي يمتلكها الفرد (جملة القيم والاتجاهات والدوافع) سواء الباطنية أو الظاهرة التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على العمل، ويكمن الهدف من المعرفة والمهارة من خلال تنميتها واكتسابها في إطار الضوابط والتوعية التي يخضع لها سلوك المورد البشري لتنماشى مع طبيعة العمل والمهام الموكلة إليه والأهداف المسطرة التي يسعى لتحقيقها، ليظهر عنصر المهارة الذي يصنع الفارق في الأداء من مورد بشري لأخر والتي يمكن أن تتساوى بين الأفراد، غير أن الموهبة متجذرة باطنياً في الفرد ونادرة وبفضل تنميتها تخلق لنا الإبداع المطلوب في العمل.

#### 4. الدراسة العملية لأثر الجدارة الوظيفية على الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس:

استكمالاً للدراسة النظرية تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة لونيبي علي البلدية 2، والتي تقع هذه الأخيرة في بلدية العفرون التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-162 في 15 أبريل 2013 تحت اسم النقيب السابق في جيش التحرير الوطني الجزائري، لتفتتح هذه الكلية ك معهد الاقتصاد سنة 1989 بجامعة البلدية ولتتحول على ما هي عليه حالياً بموجب النظام الأساسي للجامعة والمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، في إطار ضمان مهام المرفق العمومي للتعليم العالي.

1.4. تحليل الأعمال العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية: حاول الباحثين استقراء ملامح الأعمال العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية بالكلية وفقاً لإحصائيات حديثة موجزة، إذ كشفت نتائج المسح البحثي الجزئي عن ستة مجالات بحثية بالكلية باستظهار حجم البحوث المنشورة خلال الفترة 2016-2020 كالتالي:

الجدول رقم(03):تطور الإنتاج العلمي بشكل جزئي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية من2016-2020

المجموع	السنوات					المجلات
	2020	2019	2018	2017	2016	
49	06	05	10	11	17	مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية
%12.69						
141	27	34	25	27	28	مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية
%36.91						
50	06	10	14	12	08	مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات
%12.95						
71	08	09	19	22	13	مجلة الأبحاث الاقتصادية
%18.58						
15	03	05	02	03	02	مجلة دراسات جبائية
%3.92						
56	09	20	03	17	07	مجلة الإبداع
%14.65						
382	59	83	73	92	75	المجموع(عدد/نسبة%)
%100	%15.44	%21.72	%19.10	%24.08	%19.63	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المنصة الالكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية. من خلال الجدول السابق نجد أن حجم الإنتاج العلمي بشكل جزئي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يتسم بالانخفاض بشكل عام مقارنة بعدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية، بحيث يظهر بالتناقض تارة والتزايد تارة أخرى وهذا راجع لكون أن مجمل مجلات الكلية غير مصنفة خلال سنوات 2016-2020 إلا بعد صدور القرار 442 المؤرخ في 22 أبريل 2021 المحدد لقائمة المجلات العلمية المصنفة صنف ج الصادر عن اللجنة الوطنية لتأهيل المجلات العلمية، وهذا ما أودى بالباحثين للنشر في المجلات المصنفة للحصول على درجة التأهيل العلمية التي تمنحها تلك المجلات. أما بالنسبة للأعمال البحثية الأخرى الممثلة في الانتماء لفرق البحث تم مسح تطور عددها خلال الفترة 2018-2020 كالتالي:

الجدول رقم(02):تطور تعداد أعضاء هيئة التدريس بالكلية المنتمين لمشاريع فرق البحث من 2018-2020

تعداد الأساتذة المنتمين لمشاريع فرق البحث حسب الرتب العلمية
---

عدد مشاريع فرق البحث	باحث دكتوراه	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ التعليم العالي		
								40.62%
15.62%	05	15	00	01	03	08	03	2018
43.75%	14	37	00	04	00	16	07	2019
%100	32	89	01	08	06	37	26	2020
								المجموع

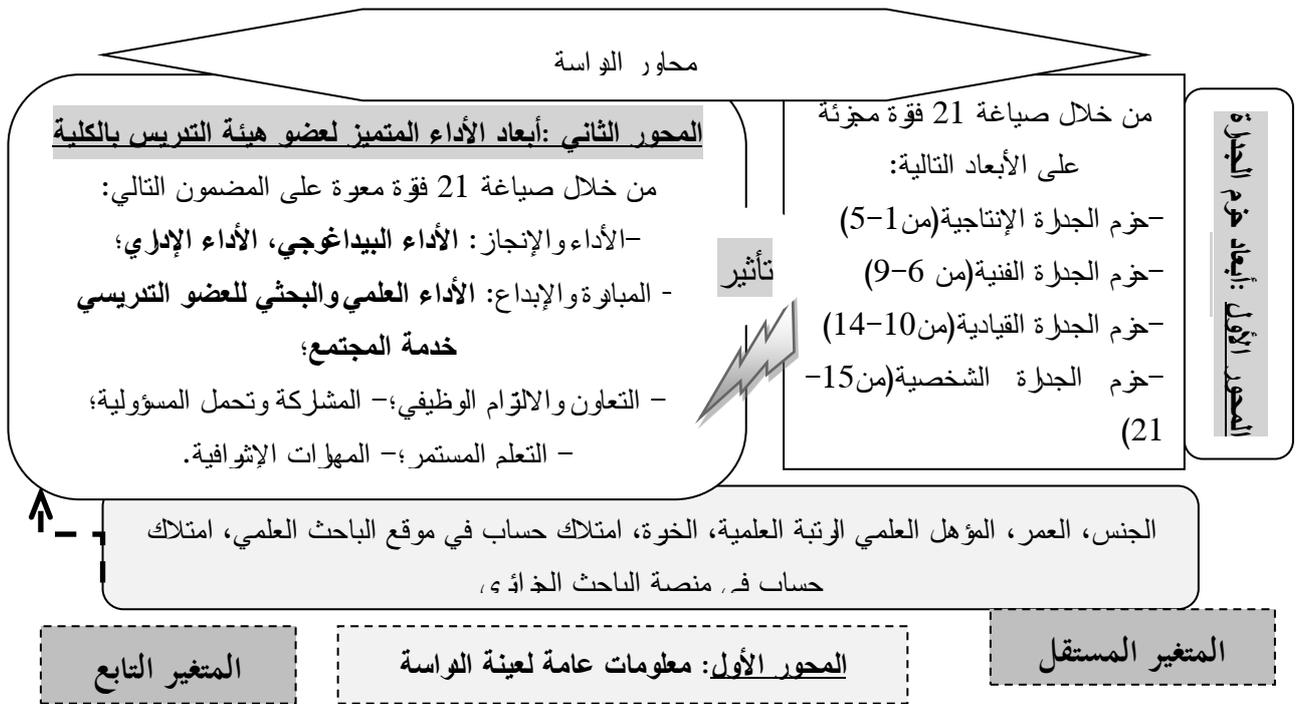
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على محاضر المجلس العلمي بالكلية.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة مشاريع فرق البحث كان مرتفع سنة 2018 بنسبة 40.62% سرعان ما انخفضت سنة 2019 بنسبة 15.62% لترتفع سنة 2020 بنسبة 43.75% ويفسر هذا الانخفاض بتشبع عدد الفرق البحثية بالمخابر بحيث نشاطها محدد لمدة 04 سنوات وتجدد كل سنتين، وأساسيا يتم تشكيل فرق مشاريع البحث من تشكيلة من الأساتذة الباحثين المؤهلين لتحقيق الهدف المبتغى منها، ومن هذا المنطلق نجد أن عدد أساتذة الباحثين من مصف الأستاذية يوظفون بصفة باحث بوقت جزئي مرتفع العدد سنة 2018 لينخفض في 2019 راجع لانخفاض في عدد فرق البحث المفتوح في هذه الأخيرة ليرجع للارتفاع سنة 2020 نظرا لدورهم الجوهري في إدارة فرق البحث لإثباتهم خبرة تقدر بـ 05 سنوات وأساس الأعمال والإنجازات العلمية والتقنية المستمرة والتميزة طبقا للمادة 04 (من المرسوم التنفيذي 21-144 المؤرخ في 17 ابريل 2021 يحدد شروط ممارسة أنشطة البحث العملي والتطوير التكنولوجي لوقت جزئي ومكافأتهما)، التي تعكس جدارتهم التأهيلية لتكوين وتأهيل باحثي الدكتوراه والتي تعتبر إضافة جوهريّة في مسيرتهم العلمية والذي سجلنا ارتفاعا في عددهم بمجموع 89 باحثا ليعتبر معيار لقبول المشاريع حسب التعليم رقم 06 المؤرخة في 09 ديسمبر 2019 تعدل التعليم رقم 02 المؤرخة في 20 فبراير المتعلقة بإجراءات قبول وتسيير مشاريع البحث التكويني الجامعي.

أما بالنسبة لبقية الأساتذة باختلاف رتبهم العلمية فإن عددهم منخفض خلال فترة المسح البحثي يمكن تفسيره بنقص المعلومة وعدم انتهاج سياسة إعلانية لنشر المعلومات البحثية الخاصة بالأنشطة البحثية.

#### 2.4. الإطار المنهجي للدراسة العملية:

1.2.4. أداة ومتغيرات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإستبانة كأداة للدراسة من خلال إعداد فقراته الموجه لأعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة وفقا لنموذج الدراسة التالي الموضح للمحاور الأساسية للإستبانة:



المصدر: من إعداد الباحثين.

ليمثل مقياس أداة الدراسة في سلم ليكارت الخماسي (Likert) لقياس درجة الإجابة الخاصة بعبارات الإستبانة الممثلة فيما يلي: الجدول رقم (04): اتجاه إجابات أفراد العينة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الباحثين.

**2.2.4. الخصائص السيكومترية(البنائية) لأداة الدراسة:** بعد الإطلاع على الأدبيات والبحوث التي تناولت موضوع الدراسة تم صياغة فقرات الإستبانة بصورة أولية وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة عرضت على عدد من المختصين في مجال التخصص وبمراعاة آراء المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة وصولاً للصورة النهائية للإستبانة القابلة للتطبيق على التجربة الاستطلاعية لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة: الجدول رقم(05):نتائج معاملات الثبات والصدق ( طريقة ألفا كرونباخ) والاختبار الطبيعي

عدد الفقرات	اختبار التوزيع الطبيعي		معامل الصدق	معامل الثبات		المحور
	قيمة (Z)	sig		0.987	0.979	
21	0.223	0.000	0,991	0,983	المحور الأول: الجدارة الوظيفية	
21	0.225	0.000	0,993	0,987	المحور الثاني: الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية	
42	0.204	0.000	0,995	0,991	الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22 ومخرجات برنامج JASP

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن قيمة معامل الثبات مرتفعة في الإستبانة ككل لتشير قيمتها لـ **0,991** بمجال دقة [0.989-0.993] فهي قيمة مقبولة تثبت تجانس عبارات، أما بالنسبة لمتغيري الدراسة

بلغت 0,983 و 0,987 ضمن مجال الدقة، وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان، ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0,995، وبناءً على ما سبق يمكن القول أن أداة الدراسة دالة وملائمة لأغراض البحث وتجعلنا على ثقة في صلاحيتها للتطبيق العملي. في المقابل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي لتشير القيمة الاحتمالية لكل محور اقل من 0.05 فهو اختبار ضروري لاختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع بياناتها طبيعي.

**3.2.4. عينة الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة علي لونيبي البليدة-2- بمختلف رتبهم العلمية ليلعب عددهم بـ 259 عضواً تدريسيًا، ونظرًا لخصوصية البحث ركز الباحثين على اختيار عينة عشوائية بسيطة تقدر بـ 155 عضو تدريسي اعتمادًا على برنامج Sample Size Calculator by Raosoft الذي يعتمد على معادلة

ستيفن ثامبسون الموضحة في المعادلة التالية: (K.Thompson, 2012, pp. 59-60)

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

حيث:- N: حجم المجتمع الإحصائي-Z:الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية ومستوى الثقة 0.95=1.96-  
d:نسبة الخطأ-p:القيمة الاحتمالية=0.50

وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 155 استبانة على عينة عشوائية، استرجع الباحثين 129 استبانة وتم إلغاء 9 استبانات غير مكتملة و 22 استبانة لم تسترجع من أعضاء هيئة التدريس نظرا لانشغالهم في الكثير من المهام الإدارية والأكاديمية، وعلى هذا الأساس اعتمدنا على 124 استبانة صالحة للتفريغ والتحليل الإحصائي. **3.4. نتائج الدراسة وتفسيرها:** بعد إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة تم عرض النتائج وفق الأهداف العملية للدراسة على النحو التالي:

**1.3.4. الخصائص الشخصية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية:** تم توزيع أعضاء هيئة التدريس حسب المتغيرات التالية الموضحة في الجدولين التاليين:

الجدول رقم(07):توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس، المؤهل، الرتبة العلمية والخبرة

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية
12.1	15	ماجستير	51.6	64	ذكر
41.1	51	دكتوراه LMD	48.4	60	أنثى
46.0	57	دكتوراه علوم	100.00	124	المجموع
0.8	01	دكتوراه دولة	12.1	15	أستاذ
33.9	42	أقل من 05سنوات	33.9	42	أستاذ محاضر أ
31.5	39	من 5سنوات إلى 10 سنة	30.6	38	أستاذ محاضر ب
25.0	31	من 11سنوات إلى 20سنة	9.7	12	أستاذ مساعد أ
9.7	12	أكثر من 20 سنة	13.7	17	أستاذ مساعد ب
100.00	124	المجموع	100.00	124	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22

الجدول رقم(08):توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات امتلاك حسابات تعريفية بالباحث العلمي

google scholar		منصة الباحث الجزائري		النسبة المئوية		النسبة المئوية	
امتلاك حساب google scholar	نعم	نعم	امتلاك حساب بالمنصة	التكرار	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
لا	42	لا	75.8	94	24.2	30	24.2
نعم	82	نعم	24.2	30	75.8	94	75.8
المجموع		المجموع		124	100.00	124	100.00
عدد الأبحاث المنشورة	05 بحوث فأقل	عدد الأبحاث المنشورة	05 بحوث فأقل	45	36.3	24	19.4
	06-10 أبحاث		29	23.4	05	4.0	
	11 بحثا فأكثر		16	12.9	02	1.6	
	لا يوجد		34	27.4	93	75.0	
المجموع		المجموع		124	100.00	124	100.00
طبيعة الأبحاث (سؤال متعدد الخيارات)	بحوث وصفية	طبيعة الأبحاث (سؤال متعدد الخيارات)	كتب	01	0.6	01	0.8
	مقالات		55	33.3	13	10.5	
	منشورات		01	0.6	03	2.4	
	مداخلات		28	17.0	09	7.3	
	دولية		06	3.6	01	0.8	
	وطنية		03	1.8	01	0.8	
	منهجية		03	1.8	96	77.4	
	بحوث علمية		08	4.8	124	100.00	
الدور في مشاريع فرق البحث	كتب	الدور في مشاريع فرق البحث	لا يوجد	09	5.5	95	76
	أطروحة دكتوراه		01	0.6	05	4	
	ماجستير		01	0.6	07	5.6	
	ميدانية ذات طابع تحليلي		01	0.6	17	13.6	
	لا يوجد		48	29.1	01	0.8	
	المجموع		165	100.00	125	100.00	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أعضاء هيئة التدريس ذكور بمستوى تعليمي دكتوراه علوم وأغليبتهم ذوي رتبة أستاذ محاضر-أ بنسبة 33,9% بخبرة أقل من 05 سنوات وأضعف نسبة للأساتذة المساعدين-أ وهذا راجع لكون أن عدد الأساتذة المحاضرين المساعدين قليل إلى جانب أن عملية تأهيلهم لمستوى أعلى (محاضر أ-ب) يستغرق فترة أقل يفسر ذلك بالنشاط العلمي الدائم من أجل التأهيل في فترة أقل، وعليه يمكننا القول بأن الكلية تتمتع بأعضاء هيئة تدريسية متنوعة من كلا الجنسين وتتسم بمؤهلات وخبرة علمية عالية ومتنوعة.

أما بالنسبة للخصائص الشخصية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية حسب امتلاكهم للحسابات التعريفية بالباحث العلمي نلاحظ أن أغلبهم يمتلكون حساب في الباحث العلمي بنسبة 66,1% على خلاف منصة الباحث الجزائري بنسبة 24,2%، وهذا راجع لتاريخ الإطلاق الرسمي والحديث لمنصة الباحث الجزائري من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 2020 على عكس الباحث العلمي فهو متداول ومعروف بين الباحثين، كما أن طبيعة الأبحاث المنشورة في الحسابات التعريفية بالباحث العلمي تتسم بالتنوع وأغلبها مقالات علمية نظرا لأهميتها في عملية التأهيل الجامعي لأعضاء هيئة التدريس.

أما بالنسبة لإنتمائهم لمشاريع فرق البحث فأغليبتهم غير منتمين 76% وهذا راجع لنقص المعلومة وعدم وجود التواصل الأكاديمي بين الأساتذة في مختلف رتبهم بالكلية.

**2.3.4. التحليل الإحصائي للدراسة العملية:** في إطار تحليل اتجاه استجابات أعضاء هيئة التدريس بالكلية حول محاور الدراسة نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): اتجاه استجابات أعضاء هيئة التدريس بالكلية حول متغيرات الدراسة

الاتجاه العام	ترتيب الأبعاد	عدد العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحليل الإحصائي	محاور وأبعاد الدراسة
موافق	01	05	1,31	3,56	البعد الأول: حزم الجدارة الإنتاجية	
موافق	02	04	1,44	3,55	البعد الثاني: حزم الجدارة الفنية	
موافق	03	05	1,48	3,46	البعد الثالث: حزم الجدارة القيادية	
موافق	04	07	1,48	3,42	البعد الرابع: حزم الجدارة الشخصية	
موافق	--	21	1,36	3,49	المحور الأول: الجدارة الوظيفية	
موافق	--	21	1,27	3,57	المحور الثاني: الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22

تشير نتائج الجدول أعلاه أن اتجاه إجابات أعضاء هيئة التدريس بالكلية موافقة على الإستبانة ككل، حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد حول الجدارة الوظيفية والأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس بـ3.49 و 3.57 على التوالي وانحراف معياري يقدر بـ1.36 و1.27 على التوالي أي أن معظم الآراء تتراوح ما بين موافق إلى موافق تماماً وتميل إلى أن تكون موافق، مما يدل أن على أن أفراد عينة الدراسة يتفون على أن الكلية جديرة وظيفياً وأعضاء هيئة التدريس محققين لأداء متميز، كما جاءت استجابات عينة الدراسة حول بعد الجدارة الإنتاجية بمتوسط حسابي قدره 3.56 وبنحرف معياري قدره 1.31 وكان أدناها بعد الجدارة الشخصية بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري قدر بـ 1.48 وفي اتجاه عام موافق، وعلى هذا الأساس فإن أعضاء هيئة التدريس تركز على قدرة التخطيط ومهارة التفكير التحليلي والتحكم في الجودة والوقت واستغلال المواهب لتحقيق التطوير والإبداع الدائم عاكسة لجدارتهم الإنتاجية نظراً لأهميتها في البيئة الجامعية وضرورة التحلي بهذه الجدارات من أجل تحقيق إنتاجية نشطة علمياً وأكاديمياً وإدارياً محقق التميز المطلوب وهذا ما يسعى الباحثين لإثباته من خلال هذه الدراسة والتي سيتم التطرق بنوع من التفصيل في شق التحليل الاستدلالي.

**3.3.4. التحليل الاستدلالي للدراسة العملية:** من خلال ما سبق التطرق إليه ركز الباحثين على اختبار الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

**أولاً: اختبار الفرضية الأولى:** تم اعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لا يوجد تأثير؛
- رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) يوجد تأثير.

الجدول رقم(10): معاملات الارتباط ونموذج الانحدار البسيط لفرضيات الدراسة

معاملات نموذج الانحدار البسيط				معاملات الارتباط بين المتغيرات			الاختبارات الفرضيات
معامل الانحدار a	الثابت b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	béta	مستوى الدلالة Si g	مستوى الدلالة Si g	معامل الارتباط بيرسون	
0,864	0,555	0,848	0,921	0,000	0,000	0,921	الفرضية الأولى
0,788	0,761	0,659	0,812	0,000	0,000	0,812	الفرضية الفرعية الأولى
0,717	1,021	0,658	0,811	0,000	0,000	0,811	الفرضية الفرعية الثانية
0,787	0,847	0,838	0,915	0,000	0,000	0,915	الفرضية الفرعية الثالثة
0,783	0,892	0,831	0,912	0,000	0,000	0,912	الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22

لاختبار فرضية الدراسة الأولى يجب إجراء تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة ليتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة معنوية بين الجدارة الوظيفية وأبعادها والأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين الجدارة الوظيفية والأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس بـ 0.921 أكبر من 0.6 بمستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05، هذا ما يشير لوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، وينطبق نفس القول بين أبعاد الجدارة والوظيفية والأداء المتميز بحيث قدر معامل الارتباط بـ 0.812 و 0.811 و 0.915 و 0.912 على التوالي أكبر من 0.6 وبمستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05. وعلى هذا أساس يتم اختبار الفرض الرئيسي الأول للدراسة المتمثل في: "توجد أثر ذو دلالة إحصائية لحزم الجدارة الوظيفية على مستوى الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ": من خلال مخرجات المعالجة الإحصائية نلاحظ أن مستوى الدلالة تقدر بـ (sig = 0.000) وهي قيمة أقل من 0.05، مما يعني أن الجدارة الوظيفية تؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية، وهناك علاقة دالة بينهما، وعليه فالفرضية الثانية مقبولة، كما أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> هي 84.8% وهذا يعني الجدارة الوظيفية تفسر ما قيمته 84.4% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية أما النسبة المتبقية وبالباقي 15.6% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في هذه الدراسة.

أما اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة المتمثل في: "توجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من: (حزم الجدارة الإنتاجية، الفنية، القيادية، الشخصية) على التوالي على مستوى الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ": من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة هي (sig = 0.000) وهي قيمة أقل من 0.05، مما يعني أن: (حزم الجدارة الإنتاجية، الفنية، القيادية، الشخصية) على التوالي تؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية، وهناك علاقة دالة بينهما، وعليه فالفرضية الثانية مقبولة، كما أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> هي 83.1%، 83.8%، 65.8%، 65.9% على التوالي هذا يعني أن أبعاد حزم الجدارة الوظيفية تفسر ما قيمته 83.1%، 83.8%، 65.8%، 65.9%

من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية أما النسبة المتبقية والبالغة 34.1%، 16.2%، 34.2%، 16.9% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في هذه الدراسة.

مما سبق يتضح صحة الفرضية الأولى: "توجد أثر ذو دلالة إحصائية لحزم الجدارة الوظيفية على مستوى الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: تركز على النتائج المتعلقة بالفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية المتعلقة بالجدارة الوظيفية والأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية والتي قد تعزى لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، امتلاك حساب في الباحث العلمي ومنصة الباحث الجزائري وطبيعة الأبحاث والدور في مشاريع فرق البحث، تم استخدام الاختبارات اللامعلمية (اللابارمترية) نظراً لتوفر شرطي الاختبار الطبيعي وحجم العينة أكبر من 50 لكن عدم توفر شرط المتغير الكيفي، وبما أن هذه الأخيرة متغيرات نوعية (اسمية - رتبية) اعتمد الباحثين على اختبار كروسكال-واليس بديلاً لتحليل التباين نتائجها كالتالي:

جدول رقم (11) اختبار كروسكال -واليس لدراسة الفروق اللامعلمية للخصائص الكيفية

المحاور		حزم الجدارة الوظيفية		الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية
المتغيرات الكيفية	قيمة H-Kruskal-Wallis	القيمة الاحتمالية	قيمة H-Kruskal-Wallis	sig
الجنس	0.842	0.359	0.119	0.730
المؤهل العلمي	3.340	0.342	3.677	0.299
الرتبة العلمية	6.134	0.189	2.616	0.624
امتلاك حساب في الباحث العلمي	5.705	0.017	3.633	0.057
امتلاك حساب في المنصة	0.848	0.357	0.880	0.348
طبيعة الأبحاث في الحساب	1.207	0.272	0.736	0.391
الدور في مشاريع فرق البحث	10.400	0.065	14.362	0.013

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لخاصيتي امتلاك حساب في google scholar والدور في مشاريع فرق البحث أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق في الإجابة بالنسبة لامتلاك حساب في google scholar لمستوى الجدارة الوظيفية عند مستوى معنوية 0.05، ليفسر ذلك بمستوى جدارتهم في التعامل وامتلاكهم للحسابات التعريفية للباحث العلمي من خلال التعامل مع البرامج وتقنيات تطوير العمل، مع وجود فروق في الإجابة بالنسبة للدور في مشاريع فرق البحث والأداء المتميز لعضو هيئة التدريس عند مستوى معنوية 0.05 الذي يفسر بالانتماء الضعيف لعينة الدراسة في فرق البحث الذي له أثر سلبي على أدائهم المتميز من ناحية التعاون الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس والتواصل الجماعي من تحقيق الهدف من مشاريع فرق البحث من خلال مشاركتهم بخبراتهم العلمية والعملية وتطويرها المؤثرة أدائهم البحثي، أما باقي المتغيرات نلاحظ أن القيم الاحتمالية أكبر من 0.05 وبالتالي لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الجدارة الوظيفية والأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسة تعزى لبقية الخصائص الشخصية والعلمية.

أما النتائج المتعلقة بالفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية المتعلقة بالجدارة الوظيفية والأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية والتي قد تعزى لمتغير الخبرة وعدد الأبحاث المنشورة في الحسابات التعريفية بالباحث العلمي، تم استخدام الاختبارات المعلمية لتوفر الشروط الثلاث، فاعتمد الباحثين على اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): اختبار تحليل التباين (Anova) لدراسة الفروق المعلمية للخصائص الكمية

القيم الاحتمالية	قيمة ( F )	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخصائص الشخصية
0,458	1,026	0,986	58	57,190	بين المجموعات	الخبرة
		0,961	65	62,447	داخل المجموعات	
			123	119,637	المجموع	
0,062	2,505	4,006	3	12,018	بين المجموعات	عدد الأبحاث المنشورة في حساب Google scholar
		1,599	120	191,868	داخل المجموعات	
			123	203,886	المجموع	
0,349	0,884	1,467	1	1,467	بين المجموعات	عدد الأبحاث المنشورة في منصة الباحث الجزائري
		1,659	122	202,419	داخل المجموعات	
			123	203,886	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV22

من خلال الجدول أعلاه تشير القيم الاحتمالية لهذه الخصائص (الخبرة، عدد الأبحاث المنشورة في حساب Google scholar، عدد الأبحاث المنشورة في منصة الباحث الجزائري) أكبر من 0.05 مما يدل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الجدارة الوظيفية والأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لهذه الخصائص.

بشكل عام يتم تفسير نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيرات الشخصية والعملية لعينة الدراسة حول مستوى الجدارة والأداء المتميز بمحل الدراسة استنادا لطبيعة العينة حيث أن عينة البحث نتاج ثقافة واحدة ورتبة علمية واحدة فأغلبية العينة من رتبة أستاذ محاضر أ عاكسة لخلفتهم المعرفية ومهاراتهم العقلية بحكم خبرتهم الواحدة وتخصصاتهم النوعية من جهة، كما أن الباحثين لم يلمسا فروقا في متوسط إجابات العينة بدلالة الجنس ( ذكر وأنثى) حول متغيري الدراسة راجع لكون أن لهم نفس القدرات والرغبات والدوافع في عقلية إنماء جداراتهم الوظيفية وتحقيقهم للأداء المتميز.

## 5. خاتمة:

سلط الباحثين الضوء في الورقة البحثية على أهمية ومستوى الجدارة الوظيفية للموارد البشرية بحزمها ودورها في تحقيق الأداء المتميز لهذه الأخيرة بصفة عامة وعلى وجه التخصيص حصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة علي لونيبي البليدة-2، فمن الواضح أن الجدارات الوظيفية خاصة الإنتاجية لها دور بارز في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده المختلفة التي تعكس الروح البحثية والأداء الأكاديمي المتميز لهذه الأخيرة،

### 1.5. نتائج الدراسة: بناء على ما أسفرت عنه المعالجة لجوانب الموضوع تم التوصل لجملة النتائج التالية:

- آراء أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية بالنسبة لمحور الجدارة الشخصية بأبعاده ( حزم الجدارة الإنتاجية، حزم الجدارة الفنية، حزم الجدارة القيادية، حزم الجدارة الشخصية)؛
- آراء أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية بالنسبة لمحور الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية؛
- أظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباطية قوية ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس بالكلية؛
- توجد فروق في الإجابة بالنسبة لامتلاك حساب في google scholar لمستوى الجدارة الوظيفية عند مستوى معنوية 0.05، مع وجود فروق في الإجابة بالنسبة للدور في مشاريع فرق البحث والأداء المتميز لعضو هيئة التدريس عند مستوى معنوية 0.05، أما بالنسبة لبقية المتغيرات الشخصية والعلمية فقد أسفرت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الجدارة الوظيفية والأداء المتميز للموارد البشرية بمحل الدراسة.

### 2.5. توصيات الدراسة: بناء على ما أسفرت عنه نتائج الورقة البحثية يمكن من طرح جملة التوصيات التالية:

- الاهتمام بتنمية التواصل الأكاديمي بين أعضاء الهيئة التدريسية بالمؤسسات الجامعية؛
- تعزيز تكوين شبكات فرق البحث لتحقيق وتطوير البحث التعاوني المحقق للطموحات الأكاديمية؛
- تضمين أنظمة التعليم العالي للوائح وقوانين داعمة توفر شرعية معلنة لنموذج الجدارة الوظيفية الداعمة للتميز والإبداع المعرفي والبحثي والمجتمعي؛
- تجويد المجالات العلمية الوطنية العاكسة لنوعية البحوث الإبداعية المنشورة؛
- العمل على نشر ثقافة الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية وفي كل المستويات بالجامعات؛
- إجراء المزيد من الدراسات الوصفية والتجريبية مماثلة في الجامعات الجزائرية للخروج بنموذج للجدارة الوظيفية المكيف مع البيئة الجامعية الجزائرية المحقق للأداء المتميز لمختلف المستويات الجامعية.

### 6. قائمة المراجع:

- Delima, V. (June 2016). Influence of Employees' Functional Competencies on Employees' Job Performance: A Special Reference to Insurance Companies in Batticaloa District. Journal for Studies in Management and Planning , 02 (06), 189.
- elsayed, a. (20/21 february 2021). Moving to HR Mastery . The 9th Annual Misr HRians Conference . Cairo- Egypt: EGYCHAM.
- K.Thompson, S. (2012). Sampling (éd. Third Edition).

- Kelley, R. E. (1998). How to Be a Star at Work: 9 Breakthrough Strategies You Need to Succeed. New York-U.S.A: Times Business.
- Noordeen, T. G. (March 2004). A competency-based human resource development strategy. Paper presented at the academy of human resource development conference (AHRD), , 19 (1).
- Ratnawat, R. K. (may2018). Competency Based Human Resource Management: Concepts, Tools, Techniques, and Models: A Review. RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary , 03 (05), 120.
- الجريدة الرسمية. (2008). المرسوم التنفيذي رقم 08-130 - 08 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 ا لوافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث. (23).
- السكران، ن. م. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)-دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض .(قسم العلوم الإدارية، الرياض-السعودية :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشواي، أ. م. (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي. مجلة جامعة بابل .(4)
- بوزيدايوي محمد. (2014). إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز(دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة). جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- جامعة الإمارات العربية المتحدة. (2014). دليل الجائزة: فئات التفوق الوظيفي، 11 27, 2021, Consulté le sur <https://www.uaeu.ac.ae/>.
- سفير، أ. ج. (يومي2و23نوفمبر 2011). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد بجامعة ورقلة :الطبعة الثانية :نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي.
- شعيب، م. م. & .، النجار، أ. ك. (يونيو 2020). حزم الجدارت الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية :دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة.(01) 14 .
- محمد محمد إبراهيم. (2016). الادارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لادارة واعادة الهيكلة الادارية للمؤسسات). الإسكندرية، مصر .
- مرعي، كائكان فواز عبدالحميد. (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الاردن: جامعة عمان العربية.
- مناصرية، ن. س. (2020, 12 28). التتمين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية)دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة-BATICIM-وحدة المغير .(مجلة الباحث , (1) 20 .
- نورة زايد عبد الرحمن الشهري. (2021). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:رؤية استشرافية. المجلة العلمية لكلية التربية ، 37 (6).