

دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة

The Role Of Managing Human Competencies In Improving The Performance Of Institutions Of Higher Education, A Study Of The Views Of A Sample Of Administrative Leaders at L'arbi Tebessi University of Tebessa

د. بورحلي أحمد توفيق

ط.د. زارع رباب

جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر

جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر

Univ L'arbi Ben Mhidi OEB

Univ L'arbi Ben Mhidi OEB

مخبر COFIFAS

مخبر COFIFAS

bourahli.toufik@yahoo.fr

rabab.zaraa@univ-ueb.dz

تاريخ القبول: 2019/06/25

تاريخ الاستلام: 2019/01/03

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات آراء القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي تبسة حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها (توظيف، تنمية، تقييم) والدور الذي تلعبه في تحقيق كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة مستوى الأداء في هذه الجامعة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف المحددة ومن أجل الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية (مدير الجامعة ونائبه، عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام) بجامعة العربي التبسي، تم تحليل نتائجها من خلال برنامج SPSS 0، وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات الفرعية والتي تمثل وظائف إدارة الكفاءات البشرية (توظيف، تنمية، تقييم) والمتغير التابع المتمثل في مستوى كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات، توظيف الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات، أداء مؤسسات التعليم العالي

Abstract : This study is aimed at Identify trends of the views of the administrative leaders in the University L'Arbi tnessi Tebessa, On the reality of the application of human competencies management functions (Employment, Development, Motivation) And the role it plays In achieving efficiency, effectiveness, feasibility and sustainability Level of performance at this university, The analytical descriptive approach has been adopted In order to reach the goals set And to combine theoretical study with field study, The questionnaire was used as a data collection tool It was distributed to the study community represented by administrative leaders of the University L'Arbi tnessi. A questionnaire whose results were analyzed Through SPSS Accordingly The study found a number of results The most important results of the study There is a positive relationship between the sub-variables which represent the functions of managing human competencies (Employment, Development, Motivation) And the dependent variable of efficiency, effectiveness, feasibility and sustainability of performance.

Key Words: Competency management, Recruitment of competencies, Development of competencies, Evaluation of competencies, Performance of higher education institutions.

JEL Classification : I28, M12, O15

مقدمة

إن كون النشاط الرئيسي لمؤسسات التعليم العالي ذو طبيعة خدمية في المقام الأول، فإن هذا يحتم أو يستوجب منها إعادة النظر في كل ما من شأنه أن يكفل لها القيام بأدائها التعليمي والإداري بأعلى كفاءة ممكنة، حيث أن نجاحها في التنافس في ظل الألفية الثالثة مقترن بمدى استجابتها لاحتياجات المجتمع والتنمية بشكل يجعل منها ميدانا لتطبيقات العلم والمعرفة، ويعد التحول نحو تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي من الضروريات الحتمية التي فرضتها التغيرات العالمية، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحسين كفاءة وفعالية أدائها التعليمي والإداري، ففكرة التوظيف والتنمية والتقييم والعمل على تحقيق التكامل والمشاركة للكفاءات البشرية أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، حيث ساهم التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة بتحسين جودة المخرجات التعليمية وضمان سلامة العمليات في تزايد التوجه نحو توظيف وتنمية الأفراد ذوي المهارات والمعارف التي تعد فرصة لمؤسسات التعليم العالي لتحسين و تطوير أدائها.

❖ **إشكالية الدراسة:** استنادا لما سبق وانطلاقا مما قد يحدثه تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية في تحسين وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، تتضح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة من خلال السؤال الرئيسي الذي يمكن طرحه كالتالي:

ما مدى مساهمة تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية في تحسين وتطوير أداء الجامعة محل الدراسة؟

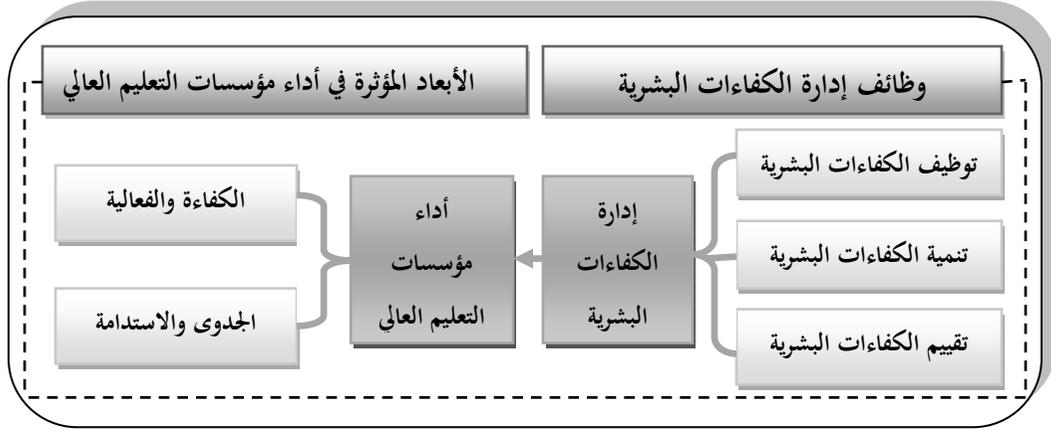
❖ **التساؤلات الفرعية:** يندرج ضمن السؤال الرئيسي للدراسة التساؤلات الفرعية الموالية:

- ما مستوى تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية في الجامعة محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء المحقق في الجامعة محل الدراسة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية (توظيف، تنمية، تقييم) وأبعاد (كفاءة و فعالية، جدوى واستدامة) أداء الجامعة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0,05) تبرز مساهمة تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية في تحسين وتطوير أداء الجامعة محل الدراسة؟

❖ **فرضيات الدراسة:** قامت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: "توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) لإدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة"، وتفرعت إلى الفرضيات الموالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (ف1): "توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) لتوظيف الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة"
- الفرضية الفرعية الثانية (ف2): "توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) لتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة"

- الفرضية الفرعية الثالثة (ف3): "لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) لتقييم الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة"
- ❖ نموذج الدراسة الافتراضي: يوضح الشكل رقم (01) نموذج الدراسة:
- الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثان

يربط نموذج الدراسة بين ممارسات إدارة الكفاءات البشرية كمتغير مستقل وأداء مؤسسات التعليم العالي كمتغير تابع، بالنسبة للمتغير المستقل تمثله الوظائف التي تعتبر الأساس الذي تقوم عليه تطبيق إدارة الكفاءات البشرية ممثلة في (توظيف الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية)، أما المتغير التابع أداء مؤسسات التعليم العالي فيمثلته بعدي (الكفاءة والفعالية، الجدوى والاستدامة).

❖ أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تناوله، فموضوع دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي يشكل أحد المحاور المهمة ضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بجودة مؤسسات التعليم العالي، والتي بدورها تشكل إحدى الإشكاليات الحديثة في هذا المجال، والتي أخذت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في ميدان إدارة الأعمال خلال الآونة الأخيرة.

❖ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إبراز حتمية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، وذلك لتحافظ على مكتسباتها خاصة في ظل السرعة التي تميز التغيرات في العصر الحالي وانعكاس ذلك على أدائها؛
- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية وكذا أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- تحديد طبيعة وعلاقة الارتباط بين وظائف إدارة الكفاءات البشرية وأداء الجامعة محل الدراسة؛

- اختبار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود دور ومساهمة لوظائف إدارة الكفاءات البشرية (المتغير المستقل) في تحسين وتطوير أداء الجامعة محل الدراسة (المتغير التابع).

❖ **منهج الدراسة:** من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، ويبدأ هذا المنهج بتحديد المشكلة ووضع الفروض وجمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات وإخضاعها للتحليل والتفسير، كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة باعتباره أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع البيانات والمعلومات عن الجامعة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها والخروج بالاقترحات المناسبة.

1- **تقسيمات الدراسة:** ومن أجل معالجة الموضوع سيتم تقسيم البحث إلى محورين رئيسيين، نظري وتطبيقي.

1. الجانب النظري للدراسة

1.1. الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات البشرية

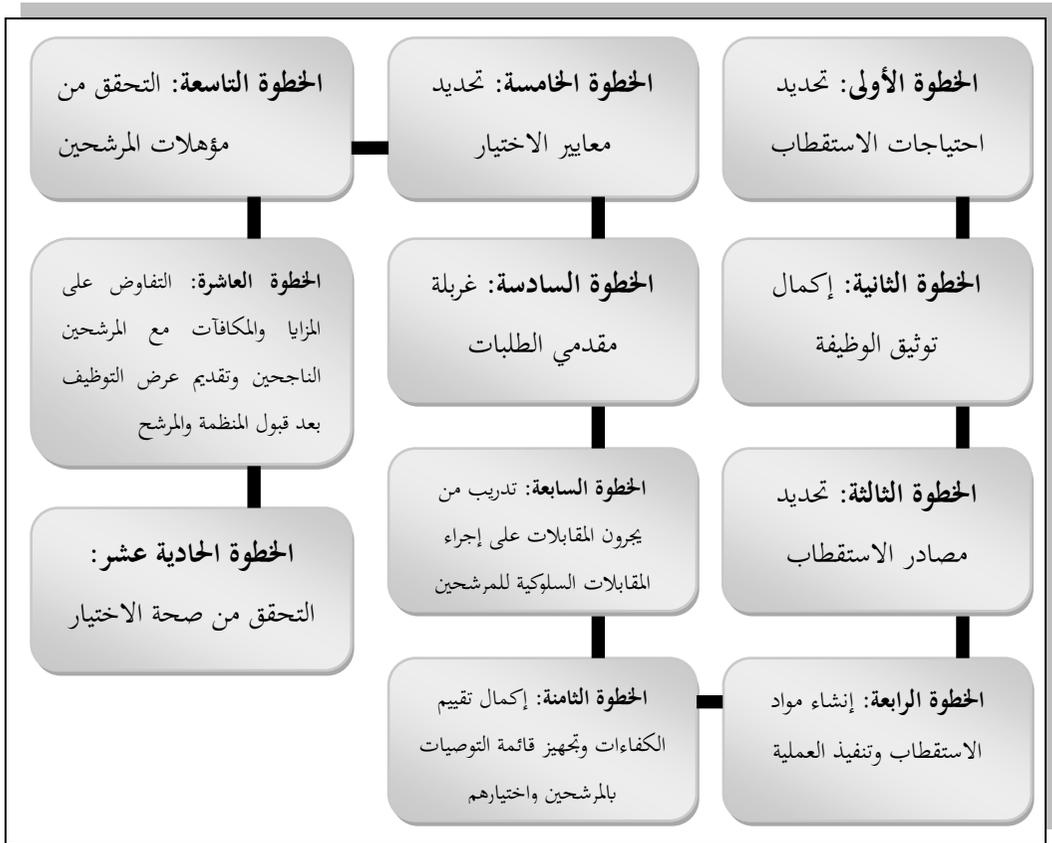
ظهرت مقارنة إدارة الكفاءات في الثمانينات من القرن الماضي كفكر جديد في إدارة الموارد البشرية، هدفها الأول كان التحرر من نموذج "مناصب العمل" الذي كان مفروضا في السبعينيات، بحيث ارتكز نموذج الكفاءة على تحرك الموظفين وتسيير القدرات البشرية، ومع التغيرات الكبيرة و المتسارعة، حيث زادت الحاجة إلى مقارنة فعالة لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات وإعداد الأشكال التنظيمية وكفاءات الموظفين لتحقيق المتطلبات الجديدة من أجل ضمان القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث ظهرت مقارنة "إدارة الكفاءات" في عالم الإدارة مع ظهور العديد من الأعمال والمفاهيم والمؤلفات حول هذه المقارنة، وتعد إدارة الكفاءات واحدة من بين الأدوات الأساسية للأداء الاقتصادي للمؤسسة، والذي يدمج ضمن الإستراتيجية العامة لهذه الأخيرة، ومن الضروري فهم كيف تتم إدارة الكفاءات في المؤسسة، بحيث أنها لا تتم عشوائيا، بل أن الطرق المستخدمة في ذلك يجب اختيارها و إتباعها بعناية. (Calisti & Francis, 2005, p. 40). ومن أهم التعريفات التي أعطيت لإدارة الكفاءات البشرية ما يلي: عرفها الباحثين (Martine le Boulaire, Didier Retour) على أنها: "مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة وإستراتيجياتها وثقافتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة" (حمادي و رقي، جوان 2017، صفحة 154). وعرفت أيضا على أنها: " استخدام أساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات وذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد ذوي الكفاءة للمؤسسة، وصقل وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم، وكذلك استخدامها واستثمارها في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة" (بن سالم و بوقرة، 2017، صفحة 45). ويعتبر كل من (M.leder, S.Michel) تسيير الكفاءات

مصطلح نوعي يمكن تفصيله بوصف الكفاءات المربوطة بالمناصب الحالية والمستقبلية، وتحليل الكفاءات المتوفرة في الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومقارنة الكفاءات وتحضيرها من أجل اتخاذ القرار. (Gazier, 2004, p. 48) وعرفت إدارة الكفاءات البشرية على أنها: "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين بها. (بن مير، 2013-2014، صفحة 69).

أ. توظيف الكفاءات البشرية

يتم توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال العديد من المراحل والخطوات التي يتم اتباعها من طرف المؤسسة لأجل توظيف الأشخاص الأكفاء والمناطق بهم تقلد الوظيفة، والشكل الموالي يوضح خطوات ومراحل توظيف الكفاءات المتميزة في المؤسسة.

الشكل رقم (02): خطوات التوظيف على أساس الكفاءات



المصدر: خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ (2013)، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ناشرون وموزعون، ط 1، ص 205 (بتصرف)

يتضح من الشكل رقم (02) أن الخطوات من 1-4 تمثل الاستقطاب على أساس الكفاءات، حيث يتم احتساب احتياجات الاستقطاب من ناحية إستراتيجية، والتنبؤ بالمرجات أو النتائج التي سيكون المستقطبين قادرين على إنجازها، ومدى نجاح هذه النتائج بالمساهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، بعد ذلك يتم إكمال توثيق الوظائف على شكل محددات وظيفية حيث يستوجب مراعاة أن الكفاءات هي أساس الأداء وأن الأوصاف الوظيفية ما هي إلا انعكاس آخر للكفاءات، بعدها يتم تحديد مصادر الاستقطاب للمرشحين من خلال تحليل المصادر التي يتأتى منها أصحاب الأداء الأمثل، ل يتم بعد هذه الخطوة إيجاد مواد لاستقطاب وتنفيذ عملية الاستقطاب (خضير و منير الشيخ، 2013، صفحة 208)

بينما الخطوات من 5-11 تمثل الاختبار على أساس الكفاءات، فيتم فيها تحديد المعايير التي يجب استخدامها والاتفاق على طبيعة المعلومات التي يستقبلونها من المرشحين من أجل تقييم قوة كفاءاتهم والتنبؤ باحتمالية نجاحهم في العمل. ثم تأتي مرحلة غربلة المرشحين ل يتم مراجعة قائمة أكثر المرشحين أهلية للمقابلات أو إتمام عملية الاختيار، ثم يتم إجراء المقابلات الرسمية مع المرشحين الناجحين، ثم تأتي مرحلة تقييم الأداء وتحضير قائمة توصيات اختيار العاملين بناء على تقرير يتضمن كفاءات المرشحين وتحليل الكفاءات القوية لدى المرشحين مقارنة مع متطلبات العمل، وقبل تقديم عرض العمل من الضروري التحقق من مؤهلات المرشحين المفضلين كما هي مقدمة في طلبات التوظيف خلال مرحلة المقابلة. لتأتي بعد ذلك الخطوتين الأخيرتين التي يتم فيهما مناقشة المزايا والمكافآت مع المرشحين الناجحين وتقديم عرض العمل بعد قبول المؤسسة والمرشح، والتحقق من إذا كان الاختيار صحيح للعامل بعد مزاولته للعمل. (خضير و منير الشيخ، 2013، الصفحات 208-212)

ب. تنمية الكفاءات البشرية

إن تنمية الكفاءات البشرية أصبح من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً في مختلف أشكال المؤسسات، كونها الوسيلة الأنجح لتميز المؤسسات وبقائها، ويقصد بتنمية الكفاءات البشرية " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم" (Peretti, 2005, p. 56) كما عرفت على أنها " عملية تحريك وصقل المواهب وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في مختلف الجوانب العلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة لتمكين الفرد من أداء عمله وفهم محيطه وتقنيات عمله" (بلخضر، 2016-2017، صفحة 47)

يتم تنفيذ تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال تركيزها على ثلاث وظائف متميزة هي: التدريب والتعليم والتطوير، حيث تعتبر هذه الوظائف وظائف أساسية لتنمية الكفاءات البشرية رغم وجود خلط وغموض بينها نظراً لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينها، ويمكن أن نقارن بين الوظائف الثلاث من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين وظائف الكفاءات البشرية

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجالات التركيز	يربط بوظيفة أو مهام معينة لذلك فإن نطاقه محدود. يرتبط بوظيفة أو مهام معينة لذلك فإن نطاقه محدود.	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفته أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد مستقبلا	لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص وموهبته، نمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها	أهدافها عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات
النتائج	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي	نتائجه قابلة للقياس لكن لا يمكن ذلك على رأس العمل إلا بعد التوظيف	قياس نتائجه شبه مستحيل لأن نتائجه تحدث في المدى البعيد
قطاعات التعليم	يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة بل ويتطلب فرصا مباشرة للتطبيق	يطبق عند التكليف بالوظيفة الجديدة في وقت مستقبلي يمكن التنبؤ به	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق
درجة المخاطرة	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها	درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد
يعتمد على	الاحتياجات التدريبية المحددة	متطلبات الوظيفة المستقبلية	توجهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية
التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول مدى منه ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية	استثمار طويل المدى، لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد

المصدر: بلخضر ناصيرة (2016-2017)، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد

المعرفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، ص 51-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك اختلاف بين الوظائف الرئيسية لتنمية الموارد البشرية من حيث المنهاج المستخدم والأسلوب وكيفية قياس أو تقييم الأداء وهو الاختلاف الذي قدمه الكثير من الباحثين وأثبتته الممارسة الميدانية، ويتضح جليا أنه لا يمكن وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعليم في الحياة العملية، فكلاهما نشاطين متلازمين مكملين لبعضهما البعض، كما يعتبر كل من التعليم والتدريب إحدى الأساليب التي يمكن الاسترشاد بها لإحداث التطوير التنظيمي وإيجاد تلبية التغيرات التي تحتاجها المؤسسة حتى تصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة على المدى البعيد.

ج. تقييم الكفاءات

لا شك أن عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة من العمليات الإستراتيجية، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف في أداء الكفاءات البشرية والمنظمة ككل ومحاولة علاجها، ولما كانت الكفاءة نتاجا بشريا ينم عن تجنيد جملة من الموارد، المعارف، القدرات، المهارات... إلخ لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، ولهذا يتم تقييم الكفاءات من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم الموظفين في الكفاءات المطلوبة في مجال معين. ويعتبر تقييم أداء الكفاءات ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل.

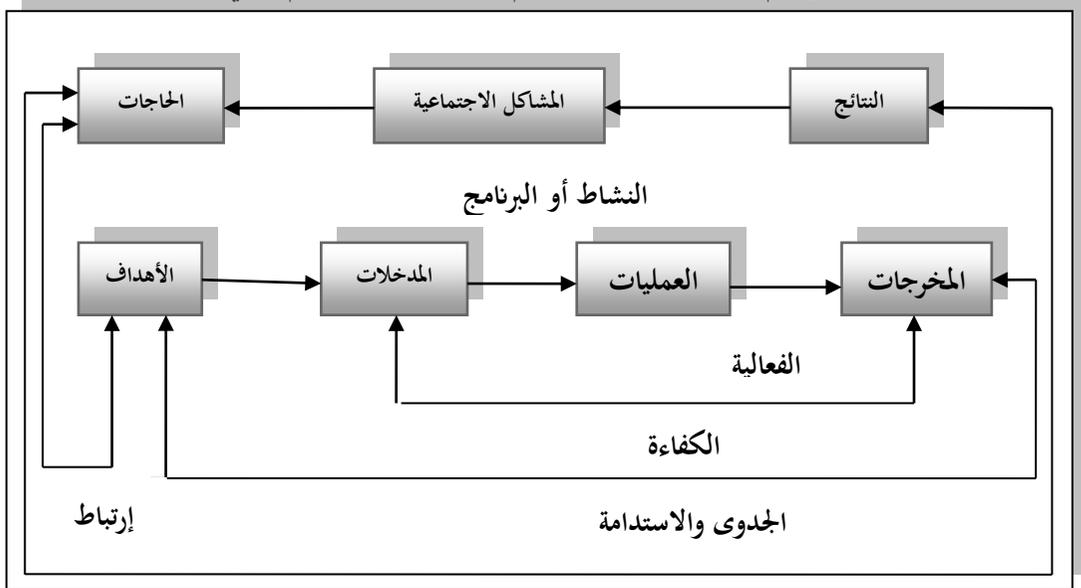
تعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء" (الرب، 2008، صفحة 509)، وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه العاملين، تغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية، كما يمكن تعريف عملية تقييم الكفاءات البشرية "بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة" (الرب، 2008، صفحة 509) بمعنى آخر "هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة" (الرب، 2008، صفحة 509) فعملية التقييم تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، لإصدار حكم موضوعي على مدى قدرتهم في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بكفاءة والتحقق من سلوكهم أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائهم لها مما يمكن الرؤساء من معرفة وتحديد نقاط القوة والعمل على تدعيمها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها. كما عرفت عملية تقييم الكفاءات على أنها "قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل" (ربابعة، 2003، صفحة 86) وفق هذا التعريف فإن عملية تقييم الكفاءات يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون ويتجنون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

وفي هذا الإطار أكدت MEDEF بأن تقييم الكفاءات عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة والمتصلة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة، ولهذا فهي تعتبر تقييم الكفاءات (المصري و الآغا، 19-20 مارس 2015، صفحة 91): تقييم للنتائج والأداء؛ تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في منصب عمله؛ تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج وتحقيق الأداء؛ تقييم لإمكانيات العامل وقدراته. وهناك من المؤسسات من يعتمد على جل هذه العناصر ويعتبرها كنقاط ارتكاز يعتمد عليها أثناء عملية تقييم الكفاءات، في حين أن أخرى تعتمد على البعض منها فقط.

2.1 أداء مؤسسات التعليم العالي

عرف الأداء في مؤسسات التعليم العالي على أنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (يوسف، 2016، الصفحات 18-19). وفي تعريف آخر " عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة" (بن عيشي، 2012، صفحة 14)، ومن جهة أخرى يعرف أداء مؤسسات التعليم العالي كنظام يربط ما بين مكونات هذه المؤسسات وبيئتها، وهو يمس جميع المكونات المختلفة، وذلك مثل ما أشار إليه J urgen Enders et al في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): مكونات ومفاهيم أداء مؤسسات التعليم العالي



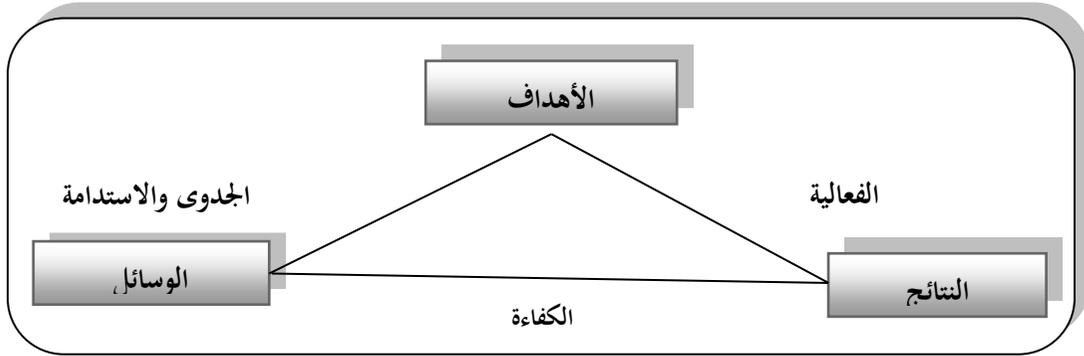
المصدر: خليل شرقي (2015-2016): دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 73

يتضح من الشكل السابق تعريف أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث يجمع بين تعريف أبعاد الأداء ومكوناته الأساسية والمفاهيم المرتبطة به، بناء على عدة جوانب أساسية هي: (شرقي، 2015-2016، صفحة 74).

- يمثل أداء مؤسسات التعليم العالي عملية تربط بين المدخلات، العمليات والمخرجات، وتنطلق بناء على أهداف محددة مسبقا تعكس الحاجات والمشاكل المختلفة للمجتمع، والتي عادة ما تتأثر بنتائج هذه العملية؛
- يرتبط أداء مؤسسات التعليم العالي بعدة متغيرات، تتمثل في **الفعالية والكفاءة والجدوى والاستدامة** وسيتم التعرف على معاني هذه الأبعاد بالتفصيل في العناصر اللاحقة؛
- يشكل البعد المجتمعي محورا أساسيا كذلك في توجيه عملية أداء مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما يشكل البنية الثالثة أو بالأحرى البعد الثالث من أبعاد الأداء إضافة إلى الأداء الأكاديمي والإداري، حيث يمثل الأداء المجتمعي قدرة هذه الأخيرة على أداء الدور المنوط بها في المجتمع على المستويين: الداخلي (تعليم أفراد المجتمع وتكوين الطاقات البشرية، تحسين سلوكيات أفراد المجتمع..) والخارجي (حل مشاكل المجتمع، المساهمة في تنمية المجتمع المحلي والوطني...).

لا يمكن أن ننظر لأداء مؤسسات التعليم العالي من ناحية النتائج المحققة فقط، بل يجب اعتباره كنظام مركب من عدة عمليات تؤثر كلها على هذه النتائج، حيث يرتبط تحسين النتائج بتحسين العمليات. ونظرا لارتباط مفهوم "الأداء" بمدى نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يقترن بأبعاد: الكفاءة والفعالية والجدوى، لأن هذه الأبعاد تمثل إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛ وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، بما يمكنها من تحقيق الجدوى بزيادة الإنتاجية والمرونة في الأداء مما يحقق للمؤسسة هدفها الأسمى المتمثل في الاستمرارية. كما تختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف وعليه فإن قياس الكفاءة والفعالية ينطويان على قياس الأداء الكلي والجزئي ومعرفة مدى التقدم والنجاح المحقق، وذلك وفقا لمجموعة المعايير التي تتلائم مع طبيعة النشاط والهدف منه. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): الأبعاد المرتبطة بالأداء في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: سمير عماري (2017-2018)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 102 (بتصرف)

من خلال الشكل رقم (04) يتضح أن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية حيث بتجسيدهما تتحقق الجدوى، حيث يقصد بالكفاءة التعليمية: "الحد الأعلى للأداء عند أي مستوى معين من الموارد. أما التعريف العام للكفاءة في المجال التعليمي فإنها القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية المتوخاة، وهو مفهوم متعدد الأوجه وقد يجعل من الصعب حصره بمفهوم محدد، إذ قد ينظر إليه من زاوية مخرجات التعليم ونسب النجاح، أو قد ينظر إليه من زاوية السياسة التعليمية المتبعة وتنوع المناهج" (الطائي، دون سنة نشر) أي القدرة على الاستخدام الأمثل للوسائل دون المساس بالأهداف المسطرة وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة في ذلك. (عماري، 2017-2018، الصفحات 102-103) في حين يقصد بالفعالية: "القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة" (مزهودة، نوفمبر 2011، صفحة 87) وتعرف أيضا على أنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة" وتعتبر الفعالية فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بتكلفة عالية تؤدي إلى تبذير وهدر للموارد. ومن هنا يمكن استنتاج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد أحد عناصرها وأن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها مطلبا ضروريا لها، فالفعالية مفهوم أكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية. (عماري، 2017-2018، صفحة 103).

ويعبر البعد الثالث للأداء عن الجدوى التي تتحقق من خلال: رفع مستوى الإنتاجية (تعتبر الإنتاجية أحد أهم مؤشرات الأداء في التعليم العالي، حيث تعبر عن العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. (فلاحي و البشير، جانفي 2017، صفحة 31) وتعرف الإنتاجية في النظام التعليمي بأنها "دراسة العلاقة بين

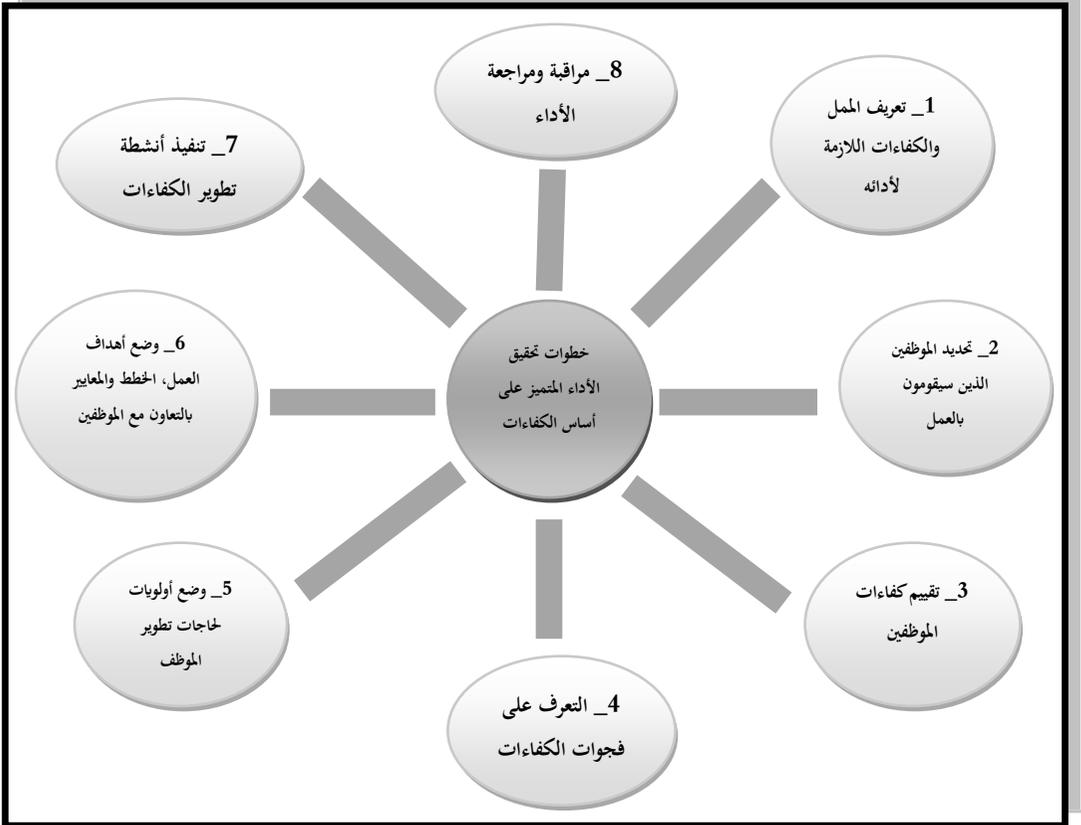
المدخلات والمخرجات التعليمية، بحيثى تعبر عن نسبة المدخلات إلى المخرجات، وتشمل المدخلات التعليمية كل العناصر الداخلة في التعليم من مبان ومعدات وأدوات ومدرسين وإدارة وطلبة وبرامج، كما تشمل المخرجات الطلاب الناجحين والنمو المهني "، يمكن أن نستنتج أن الإنتاجية تهتم بكل العناصر القابلة للقياس، وبالتالي فإن إنتاجية مؤسسات التعليم العالي تكون مرتفعة وكفئة إذا كان هناك زيادة ونمو في التحصيل العلمي للطلاب ونمو في نسبة الطلاب الناجحين والنمو المهني للطواقم الإداري وأعضاء الهيئة التدريسية). المرونة في الأداء (قدرة المؤسسة التعليمية على تعبئة وتطويع مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة، أي القدرة على التكيف مع الاضطرابات واستغلال الفرص غير المتوقعة). (الزبيدي و مدب الخرزجي، 2016، صفحة 55). الاستمرارية (قدرة المؤسسة التعليمية على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية، وبالتالي فهي تعكس مدى قدرتها على تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية، ولا تتحقق الاستمرارية إلا من خلال تحقيق الأهداف، الرشد في استخدام الموارد، أمثلة العمليات الداخلية، وإرضاء الأطراف ذات العلاقة. (غرياون، ديسمبر 2015، صفحة 215).

3.1 خطوات الأداء المتميز على أساس الكفاءات

هناك علاقة سببية قوية بين درجة كفاءة الموارد البشرية ومستوى الأداء الذي يحققه للمؤسسة، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والمعارف والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية كفاءات وظيفية، فالكفاءات الوظيفية ذات أثر فعال على أداء العامل، وفي هذا يقول وليام جيمس رائد علم النفس الحديث: " المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير والمتغير الذي لا يغير شيئاً "، فالمهارة الفردية التي لا تؤثر على أداء العامل وأداء المؤسسة التي يعمل بها ككل يجب استبعادها من الدراسة، إذ لا بد أن تقتصر على دراسة تلك الكفاءات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها العامل في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل، ولكن السؤال الآن: هل أن إدارة الكفاءات البشرية كافية لضمان الأداء المتميز للمؤسسة؟ على الرغم من أن بعض الباحثين يعطون في كتاباتهم الانطباع بأن كفاءات الفرد سينتج عنها الأداء أي ببساطة أن الكفاءة تساوي الأداء، ولكننا نرى هنا أن الكفاءات أساسية للأداء، ولكنها ليست كافية للأداء الفعال في الوظيفة. وما نود الإشارة إليه هو أن المعرفة الفردية والمهارات والدوافع لا تؤدي بحد ذاتها إلى أداء أفضل وقد تؤدي في أفضل الأحوال إلى الحد الأدنى من الأداء المقبول، إن نقص القدرة في المؤسسة غالباً ما يتم معالجته من خلال عمليات التطوير، ويتم إدارة موضوع دوافع العاملين وتحفيزهم من خلال تحسين عمليات ورواتب العاملين وتوفير القيادة الداعمة. ومن الضروري الإشارة إلى أن التصرفات الصحيحة المرتبطة بكفاءة ما قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لثقافتها. فنقافة المنظمة تعني كافة المعتقدات الغير مكتوبة والتي يشترك فيها كافة الأشخاص الموجودين في المؤسسة وتتعلق بالطرق الصحيحة والخطئة للتصرف. وبذلك فإن إظهار الكفاءة مرتبط بالثقافة التنظيمية وبموامل النجاح في هذه المؤسسة. (خضير و منير الشيخ، 2013، الصفحات 85-86).

هناك مجموعة من الخطوات العملية التي يجب على المؤسسات ككل ومؤسسات التعليم العالي خاصة اتباعها والعمل على تحقيقها بشكل متكامل ومرتب حتى تتمكن من تحقيق الأداء المتميز المبني على الكفاءات، والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات.

الشكل رقم (05): خطوات الأداء المتميز على أساس الكفاءات



المصدر: خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ (2013)، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ناشرون وموزعون، ط1، ص 237 (بتصرف)

يتضح من خلال الشكل أن تحقيق أداء متميز يتطلب بالضرورة القيام بالعديد من الخطوات المتسلسلة والمرتبطة ترتيب منطقي، وهذه الخطوات تتمثل في ما يلي: (خضير و منير الشيخ، 2013، الصفحات 238-240)

الخطوة الأولى: تعريف العمل والكفاءات اللازمة لأدائه: إن الخطوة الأولى لتحقيق أداء متميز قائم على الكفاءات تكون من خلال تحديد عمل العاملين، عن طريق استخدام أدوات ومناهج تحليل الوظائف. في معظم الحالات يتضمن هذا تسمية المخرجات أو النتائج المحددة التي يتوقع من العاملين إنتاجها والتي يجب أن تتماشى مع الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة، ويجب أن تكون العلاقة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين واضحة جدا بالنسبة للإدارة والعاملين، وإذا كان العمل لا يعتبر ذا أهمية إستراتيجية - أي أن النتائج والمخرجات لا تساهم بشكل مباشر في نجاح المنظمة - فإن هذا يعني أن هنالك تبريرا بسيطا لوجودها أو لتحقيقها، وبالتالي يجب

استبعادها من قائمة المهام المطلوبة من العامل، وبعد أن تتم عملية الاستبعاد فإن العمل المتبقي هو ذلك الذي يحمل صفة الأهمية الإستراتيجية بالنسبة لنجاح المؤسسة، إن العاملين الذين يقومون بأداء مهمات غير ضرورية يمكن إعطائهم مهام أخرى تحمل قيمة أكبر بالنسبة لهم وللمؤسسة، ومن المهم أيضا تحديد الكفاءات التي يجب أن يمتلكها العاملون وأن يتم استخدامها بطرق مناسبة، وذلك بغرض الحصول على المخرجات والنتائج المتوقعة القابلة للقياس.

- **الخطوة الثانية:** تحديد العاملين الذين سيقومون بأداء العمل من خلال معايير الاختيار، أما درجة تمكنهم من الكفاءات اللازمة لأداء العمل وقدرتهم الدائمة على إظهارها يمكن قياسها من خلال تطبيق طرق تقييم الكفاءات.
- **الخطوة الثالثة:** التعرف إلى فجوات الكفاءات وتوثيقها، ويتم في هذه الخطوة تحديد فجوات الكفاءات المطلوب تطويرها ومن ثم توثيقها.
- **الخطوة الرابعة:** وضع حاجات تطوير العامل حسب الأولويات، ويتم هنا وضع حاجات تطوير العامل ضمن خطة محددة ومن ثم تحديد أولويات سد الفجوات.
- **الخطوة الخامسة:** وضع أهداف العمل، والخطط، والمعايير بالاشتراك مع العاملين، بعد مراجعة الخطط يقوم المدراء والعاملين بوضع الأهداف والخطط والمعايير التي يوافق عليها كلا الطرفين، وتضع المعايير الحد الأدنى من التوقعات فيما يخص النتائج القابلة للقياس.
- **الخطوة السادسة:** تنفيذ أنشطة تطوير الكفاءات: يبدأ العاملون في هذه الخطوة بالتدرب أو الانخراط في أية أنشطة تعليمية أخرى لبناء الكفاءات التي تم تحديدها في الخطوة الأولى والعمل على تحقيق أهداف العمل أو غاياته.
- **الخطوة السابعة:** مراقبة الأداء: حين يشرع العاملون بتحقيق أهداف وغايات عملهم خلال فترة الأداء، ويقوم المدراء بهذه الفترة بمراقبة الأداء وتقديم التغذية الراجعة، ويتم مراجعة خطط وأهداف العمل بشكل رسمي وبالمقارنة مع الجدول الرسمي الذي تم وضعه مسبقا، ومن ثم تعديلها إن وجب ذلك، ولتكون هذه المراجعات فعالة فإنها يجب أن تشمل نقاشات حول كيفية استخدام العاملين لكفاءاتهم لتحقيق نتائج العمل المتفق عليها في الخطوة الخامسة، إن هذا المنهج لتحسين الأداء يقوم ببناء القوة المعيارية لكفاءات المؤسسة، وهنا يتم تعديل خطط تطوير الكفاءات حسب اللازم.
- **الخطوة الثامنة:** القيام بمراجعات الأداء: يتم استخدام المراجعات في منتصف فترة الأداء وفي نهايتها، حيث تمكن عمليات المراجعة المخطط لها في منتصف فترة الأداء كلا من المدراء والعاملين من مناقشة الأمور التي قد تؤثر على قدرتهم على إنتاج المخرجات أو النتائج المتوقعة، وهي تحد أيضا من المفاجآت التي قد يتعرض لها العاملون ومنظمتهم، وعند انتهاء فترة الأداء يتلقى المدراء والعاملون مراجعة أداء العاملين خلال الفترة كاملة ويقومون بإكمال نموذج تقييم الأداء.

- وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأداء الفعال باستخدام الكفاءات البشرية المتوفرة لديها فإن هذا يتطلب من دائرة الموارد البشرية التركيز على تحقيق ما يلي: (خضير و منير الشيخ، 2013، الصفحات 240-242)
- الحصول على دعم الإدارة العليا والتأكد من رغبتهم في الالتزام وتوفير الموارد اللازمة لتصميم وتطبيق النظام والحفاظ عليه؛
 - تحديد نطاق عمل التطبيق (مثلا على مستوى وحدات العمل، القطاعات، أو الأدوار الوظيفية للعاملين) والتأكد من المحاذاة بين أهداف المؤسسة الإستراتيجية ومساهمات العاملين القابلة للقياس والتي تساهم في نجاح المؤسسة؛
 - تعريف العمل أو الأدوار التي ستكون جزءا من إدارة الأداء باستخدام الكفاءات، ويتضمن هذا اكمال تحليل العمل المفصل والتي ينتج عنها تحديد المخرجات وأنشطة العمل وهم كفاءات العاملين، ومعايير الأداء، والأوصاف الوظيفية، والمحددات الوظيفية، أو أية معلومات أخرى تساهم في نجاح عملية التطبيق؛
 - إنشاء وثائق إدارة النظام (مثلا، مواد تقييم الكفاءات، نماذج حفظ السجلات اللازمة لمتابعة الأداء، نماذج خطة تطوير كفاءات العاملين، وهكذا). إن معظم المنظمات التي تملك نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية تستطيع أتمتة كافة هذه الوثائق، ولكن قد لا تملك المؤسسات الأصغر حجما أي قدرة على ذلك؛
 - وضع سياسة اتصال منظمي وذلك لإبلاغ كافة العاملين حول النظام، ومنافعه، وإجراءاته، وخطته؛
 - تصميم وتطبيق التدريب باستخدام الكفاءات والذي يتماشى مع عمليات تحسين الأداء باستخدام الكفاءات، من المقترح أن يقوم ممثل من الموارد البشرية وممثل من فريق عمل إدارة الأداء بوضع مسودة لنموذجي كفاءات لأولئك الذين سيشركون في النظام: واحد للمدراء وآخر للعاملين، ويتم تصميم هذه النماذج لمراجعة متطلبات النظام كلما دعت الحاجة إلى ذلك؛
 - القيام بتقييم الكفاءات لكل العاملين كل حسب متطلبات الأداء الخاصة بوظيفته. هنا يجب تحليل هذه المخرجات بكل دقة وأن يتم توثيقها في مكان آمن مع كافة مواد تقييم الأداء الأخرى؛
 - إكمال تحليل الأداء لكل العمل الذي سيتم إدراجه في نظام إدارة الأداء باستخدام الكفاءات مع التأكد من التعرف على أية عقبات من شأنها أن تعيق أداء العاملين، مع ضرورة إدارتها حين ظهورها؛
 - تحديد الفرص التي من شأنها أن تدعم الأداء وذلك غير التدريب التقليدي الذي يمكن توفيره للعاملين قبل تطبيق عمليات نظام إدارة الأداء؛
 - إنشاء عملية تطوير فردية للكفاءات لكل العاملين المتأثرين؛
 - وضع جدول زمني لمواعيد تقييم الأداء في منتصف المدة وفي نهاية المدة؛

- تحديد استراتيجيات التدريب وتحسين الأداء وأية استراتيجيات أخرى يمكن استخدامها لتطوير كفاءات العاملين؛

إن عملية تحسين أداء المؤسسة باستخدام الكفاءات البشرية تعد عملية طويلة ومرهقة ماديا ومعنويا، ولكن النتائج النهائية تفوق الموارد التي يتم استهلاكها.

2. الجانب التطبيقي للدراسة

1.2 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

تتعلق الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية بعمليات تحديد مجتمع وعينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة، مع اختيار أسلوب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية.

أ. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل المجتمع المدروس في القيادات الإدارية على مستوى جامعة العربي التبسي تبسة من مدير الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام البيداغوجية ونوابهم، باعتبارهم الفئة التي تمتلك الصلاحيات من أجل سن وإتاحة الفرص من أجل توظيف وتنمية وتقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة، من أجل معرفة مدى حرص وسعي هؤلاء لتوفير الظروف الملائمة للكفاءات البشرية حتى تتمكن الجامعة من الوصول إلى التحسين المستمر في أدائها.

ب. صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه) أو شمولها على كافة العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل ووضوح فقراتها ومفرداتها) بعرضها على محكمين من أساتذة مختصين، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين أداة الدراسة في فقراتها. ومن أجل التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بيرسون للتأكد من مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه كل بعد، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة

محاور الدراسة	الأبعاد	معامل الارتباط (R)	القيمة (Sig)
المحور الأول: إدارة الكفاءات البشرية	توظيف الكفاءات البشرية	**0,678	0,000
	تنمية الكفاءات البشرية	**0,831	0,000
	تقييم الكفاءات البشرية	**0,873	0,000
المحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي	الكفاءة والفعالية	**0,647	0,01
	الجدوى والاستدامة	**0,713	0,000

دالة عند مستوى الدلالة (0,01)

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss v20

يلاحظ من النتائج السابقة أن معاملات الارتباط دالة عند المستوى (0,01)، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة أقل أو تساوي (0,01)، وبذلك تعتبر أبعاد الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (التأكد من الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وفي نفس الظروف) من خلال استخراج قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة وللإستبيان ككل والذي يعد الأكثر اعتماداً من قبل الباحثين لقياس ثبات فقرات الإستبيان، حيث كانت النتائج وفقاً لما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

تسلسل الفقرات	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
18-01	إدارة الكفاءات البشرية	0,856
30-19	أداء مؤسسات التعليم العالي	0,819
30-01	الإستبيان ككل	0,831

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن معاملات الثبات لمتغيري الدراسة مرتفعة، وقد بلغ معامل الثبات لكل فقرات الإستبيان (0,831) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

د. أساليب المعالجة الإحصائية

وقد تم اعتماد أساليب التحليل الإحصائية التالية:

- **معامل الثبات:** الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث قمنا باستخدام معامل الثبات معتمدين طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- **التكرارات:** لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.
- **النسب المئوية:** لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.
- **المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- **الانحراف المعياري:** الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- **معامل الارتباط:** لتأكيد الصديق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

- معامل التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Simirnov): للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المستخلصة من إجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.
- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): للتأكد من وجود علاقة تأثير لعدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى).
- وقد تم استخدام سلم (Likert) الخماسي، حيث يشكل إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، يترجم وجود 5 إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

2.2 تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

أ. اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة تم إجراء اختبار كولموجروف-سمرنوف One Simple Kolmogorov-Simirnov Test من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وللتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا.

جدول رقم (04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة الاختبار Z المحسوبة	قيمة (sig)
المحور الأول	إدارة الكفاءات البشرية	0,789	0,304
المحور الثاني	أداء مؤسسات التعليم العالي	0,883	0,167
الاستبيان ككل		0,811	0,254

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل محور وللاستبيان ككل أكبر من (0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ب. تحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفرع تحليلًا لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة محل الدراسة، وكذا اختبار الفرضيات لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر للمتغير المستقل (إدارة الكفاءات البشرية) على المتغير التابع (أداء مؤسسات التعليم العالي).

ب.1 تحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

يمكن توضيح نتائج تحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة باستخدام معياري: المتوسط الحسابي Mean (والذي يمثل درجة الموافقة على كل محور من محاور الدراسة) والانحراف المعياري Std Deviation (الذي يفسر مدى تشتت إجابات أفراد العينة)، وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

تسلسل الفقرات	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
07-01	توظيف الكفاءات البشرية	2,31	0,63
12-08	تنمية الكفاءات البشرية	3,58	0,71
18-13	تقييم الكفاءات البشرية	3,04	0,61
18-01	إدارة الكفاءات البشرية	3,13	0,68
24-19	كفاءة وفعالية الأداء	2,80	0,59
30-25	الجدوى والاستدامة	3,10	0,63
30-19	أداء مؤسسات التعليم العالي	2,87	0,60

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss v20

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى مدى توافر أبعاد الدراسة في المؤسسة المبحوثة من وجهة نظر القيادات الإدارية على مستوى كليات الجامعة محل الدراسة، فبالنسبة لأبعاد المتغير المستقل فنلاحظ أن أغلبية وجهات النظر تتفق على وجود نقص في توظيف ذوي الكفاءات بالشكل المطلوب في المؤسسة محل الدراسة، وذلك ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي (2,31) والانحراف المعياري (0,63) للبعد الأول للمتغير المستقل، أما قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني الخاص بمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتنمية الكفاءات البشرية فكانت على التوالي: (3,58) و (0,71) وتدلل هذه القيم على اهتمام إدارة مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة بتوفير الظروف المناسبة لتنمية الكفاءات البشرية المتوفرة لديها، أما فيما يتعلق بالبعد الثالث الذي يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة بتقييم الكفاءات البشرية فقد كانت قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد على التوالي: (3,04) و (0,61) وهي قيم تدل أن آراء المبحوثين كانت حيادية، أي لا يوجد اتفاق بين فئة المبحوثين حول توافر طرق التقييم المناسبة للكفاءات البشرية التي تتوفر عليها مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة.

وبالنسبة لإمكانية توفر أبعاد المتغير التابع (أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة) فإن أغلب وجهات النظر للمبحوثين تدل على أن آراءهم كانت حيادية، أي أن المبحوثين غير متفقين على تحقيق المؤسسة لكفاءة وفعالية وجدوى واستدامة الأداء في المؤسسة محل الدراسة من عدمه، وهذا ما دلت عليه قيم المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري للبعدين، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعده الكفاءة والفعالية (2,80) والانحراف المعياري (0,59)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعده الجدوى والاستدامة (3,10) والانحراف المعياري (0,63).

والنتائج السابقة مجتمعة تفسر في الأخير عدم العمل على توظيف الأشخاص من ذوي الكفاءات سواء في الهيئة التدريسية أو الهيئة الإدارية في مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة، وعدم استخدام طرق التقييم المناسبة للكفاءات المتوفرة، مما انعكس سلباً على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية والجدوى والاستدامة في أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة.

ب.2 نتائج اختبار الفرضيات

يمكن توضيح نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وبالاستناد إلى مستوى الدلالة ($a=0,05$) أي مستوى ثقة (95%) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المتغيرات المستقلة	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	قيمة (F)	قيمة (sig)
التوظيف الكفاءات	0,557	1,537	0,589	0,347	4,332	19,17	0,000
تنمية الكفاءات	0,288	2,092	0,369	0,136	4,850	5,480	0,025
تقييم الكفاءات	0,093	2,742	0,212	0,045	6,314	0,511	0,424

المتغير التابع: أداء مؤسسات التعليم العالي

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج spss v20

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: " توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$)

لإدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة " وبالاستناد إلى نتائج الجدول رقم

(06) كان اختبار الفرضية الرئيسية المقسمة إلى ثلاثة فرضيات فرعية كما يلي:

- نصت الفرضية الفرعية الأولى (ف1) على أنه: " توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($a=0.05$) لتوظيف الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة "، ويتضح من

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتوظيف واستقطاب

الكفاءات البشرية على أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,557)،

في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,589)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($a=0,05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن توظيف الكفاءات البشرية يؤثر في أداء

مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,347) مما يعني أن نسبة (34,7%) من التغيرات في أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة تعود لتوظيف واستقطاب الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن القيمة الاحتمالية ($sig=0,000$) أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($a=0,05$)، وبهذه النتائج تقبل الفرضية (ف1).

- نصت الفرضية الفرعية الثانية (ف2) على أنه: " توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0,05$) لتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة "، ويتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية على أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,288)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,369)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0,05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن تنمية الكفاءات البشرية (من خلال التدريب والتطوير والتعليم) تؤثر في أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,136) مما يعني أن نسبة (13,6%) من التغيرات في أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة تعود لتنمية الكفاءات البشرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن القيمة الاحتمالية ($sig=0,025$) أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($a=0,05$)، وبهذه النتائج تقبل الفرضية (ف2).

- نصت الفرضية الفرعية الثالثة (ف3) على أنه: " لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0,05$) لتقييم الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة "، يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن القيمة الاحتمالية ($sig=0,424$) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ($a=0,05$)، وبهذه النتائج تقبل الفرضية (ف3).

الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بصورة عامة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بالجامعة محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع، إذ وجد أنه مستوى متوسط، إذ بلغ متوسط إجاباتهم على وظائف إدارة الكفاءات البشرية بالجامعة مجتمعة (3,13) بانحراف معياري قدره (0,68)؛
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بصورة عامة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء الجامعة محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع، إذ وجد أنه مستوى متوسط، إذ بلغ متوسط إجاباتهم على محور الأداء (2,87) بانحراف معياري (0,60)؛
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة وظائف إدارة الكفاءات البشرية في تحسين وتطوير أداء الجامعة محل الدراسة، وهذا يعني أن تطبيق هذه الوظائف بالشكل الصحيح يؤدي إلى الزيادة في كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة أداء الجامعة محل الدراسة؛
- تعتبر الجهود المبذولة من طرف الجامعة محل الدراسة نحو التحول إلى تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية ضرورية ولكنها غير كافية؛
- تتوفر الجامعة محل الدراسة على الكفاءات البشرية لكن لا يتم الاهتمام بها بالشكل الكافي؛
- الطرق التي تستخدمها مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة في تقييم الكفاءات البشرية من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية يغلب عليها الطابع التقليدي، مما أدى إلى عدم دلالة عملية التقييم في هذه المؤسسة على مستوى الأداء الفعلي للكفاءات المتوفرة فيها.
- إن هذه النتائج المحققة على المستوى النظري والميداني يمكن الاستفادة منها تطبيقياً لتطوير وتحسين كفاءة وفعالية أداء مؤسسات التعليم العالي في عدة جوانب كتطبيقات عملية لهذه النتائج.
- وبناء على نتائج الدراسة، نقترح جملة من التوصيات تتمثل في:
- إعداد فريق عمل يشارك فيه القيادات الإدارية من ذوي الخبرة وأساتذة الجامعات لعقد ورشة عمل تدور حول مفهوم تنمية وتقييم الكفاءات البشرية من أجل الوصول إلى تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- إن تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي يعتبر أحد الأعمدة الأساسية التي تمكن هذه المؤسسات من مواجهة التغيير، حيث يجب العمل على تحديد وتطوير أهدافها وخططها واستراتيجياتها؛
- تشجيع القيادات والموظفين ذوي الكفاءات من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية على مستوى مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة؛

- ضرورة التأكيد على إعطاء الأهمية الكافية لتقييم الكفاءات البشرية لتحديد نواحي القوة والضعف في أداء مهامهم، وإرجاع الأثر من الزملاء والمرؤوسين، وضرورة استخدام الطرق الحديثة والمجدية في عملية التقييم؛
- ضرورة سعي مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة إلى تنمية قدرات ومهارات ذوي الكفاءات وذلك بالاهتمام بمهارات المبادأة في العمل والابتكار، وتنمية قدراتهم على فهم التنظيم ككل والعلاقات بين أجزائه والمتغيرات البيئية والتكنولوجية التي تحكمه، وإكسابهم المهارات الفنية اللازمة لأداء الوظائف المنوطة بهم.

قائمة المراجع:

- المصري نضال ، و محمد الآغا. (19-20 مارس 2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، (صفحة 91). مراكش: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- بلخضر، ن. (2016-2017). الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير. جامعة حسبية بن بوعلي الشلف.
- بن سالم أمال ، و رابح بوقرة. (2017). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد (18)، 45.
- بن عيشي عمار. (2012). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- بن مير عبد الباقي. (2013-2014). تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة صوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة: غير منشورة.
- جاد الرب سيد محمد. (2008). إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. الناشر خاص- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف .
- حمادي نبيل ، و نذيرة رقي. (جوان 2017). أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال. مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة ، 154.
- ربابعة علي محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية . عمان، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .

- شرقي, خ. (2016-2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية . -أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة،.
- الطائي أحمد. (دون سنة نشر). academia. تاريخ الاسترداد 11 ماي, 2019، من كفاءة النظام التعليمي في العراق بعد عام 2003:
- عماري سمير. (2018-2017). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- غريبان علي. (ديسمبر 2015). نحو منظور متكامل لتقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC. مجلة المعارف، العدد (19)، 215.
- فلاح الزهرة ، عبد الكريم البشير. (2017). العمالة المؤهلة ودورها في رفع إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بوادي السلي الشلف. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (17)، 31.
- كاسم حمود خضير، و روان منير الشيخ. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1. الأردن: ناشرون وموزعون.
- مزهودة عبد المليك. (نوفمبر 2011). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (01)، 87.
- مصطفى يوسف. (2016). إدارة الأداء . عمان، ط1: دار الحامد للنشر والتوزيع .
- ناظم جواد الزيدي، و قصي إسماعيل مدب الخزرجي. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، 55.
- Calisti, B., & Francis, K. (2005). RH et développement durable: une autre vision de la performance. France: Editions d'organisation.
- Gazier, B. (2004). Les ressources humaines. Paris: la découverte, 3é édition.
- Peretti, J. M. (2005). Ressources humaines et gestion des personnes, 5e édition. france: Librairie Vuibert.
- https://www.academia.edu/20645319/%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%8A_%D8%AF%D8%B2_%D8%A7%D8%AD%D9%85%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A7%D8%A6%D9%8A?fbclid=IwA