

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -

أ. شوشان سهام أ.د يحيوي نعيمة
جامعة باتنة 1

ملخص:

في ظل مختلف التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية، أصبحت الكفاءات تمثل الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات، نظرا لما تمتلكه من معارف ومهارات وسلوكيات من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء بالمؤسسة وبالتالي تحقيق السبق والتميز، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة للتعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة، ومن أجل الوصول لأهداف البحث تم استخدام منهج دراسة الحالة المدعم باستبانة وزعت على عينة من الإطارات بالشركة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج تحقق أغلب فرضيات الدراسة والتي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات بمختلف أبعادها (توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) والأداء المتميز.

الكلمات الدالة: تسيير الكفاءات، توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات، الأداء المتميز.

Abstract:

under big changes in the economic environment, has become the competencies underlying pillar institutions, because of its knowledge, skills and behaviours, that would raise the level of the enterprise performance and thus achieve excellence head start, Where the aim through the study to identify the role of the management of competencies in achieve the excellence performance in cement company Ain Touta - Batna-, in order to reach the objectives of the search has been using the case study approach supported by identifying distributed on a sample of managers of the company reached during the study to the results achieved most of the hypotheses of study which confirms a relationship of statistical significance between management of competencies in its various dimensions (Competency recruitment, Competency Development, competency assessment) and excellence performance.

Key words: Management of Competencies, Competency Recruitment, Competency Development, Competency Assessment, Excellence Performance.

تمهيد:

إن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات المتميزة بجودة منتجاتها بإبداعها وابتكاراتها والوقوف في وجه المنافسة، وبغض النظر عن حجم المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وحب عليها إيجاد الأسلوب الواعي لضمان البقاء والقدرة على مواكبة بيئة قوامها رأس المال غير الملموس، ومنهجها التميز في الأداء، سيما في ظل المعرفة والمنافسة الشديدة، وظهور تحديات معاصرة كثيرة، والتي أجبرت المؤسسات على اختلاف أشكالها إلى اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات وذلك من خلال انتهاج الأسلوب العلمي الواعي للبحث عن أفضل الطرق التي توصل تلك المؤسسات لترصين الأداء بأكثر كفاءة وفعالية حيث تجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز.

وقد لوحظ أن التميز للمؤسسات تصنعه الكفاءات البشرية التي تتميز بمعارف ومهارات وسلوكيات في مجال العمل والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، حيث تؤكد نظرية الموارد أن اختلاف مستويات الأداء بين المؤسسات تعزى إلى التباين في مواردها البشرية، فكفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها يتوقف على مدى كفاءات وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، ولهذا تسعى المؤسسات إلى اعتماد وتطبيق آليات تسيير جديدة تتلاءم مع المتغيرات

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

الاقتصادية ومتطلبات اقتصاد المعرفة وتقوم على أساس كفاءاتها البشرية باعتبارها مصدر تميزها وارتقاءها، وقد أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة اليوم، هو كيف يمكنها استقطاب الكفاءات التي تمنحها التميز، ومن ثم استغلالها في تحقيق أهدافها وضمان استمرارها.

ومن هنا تظهر مشكلة البحث التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - ؟

إن هذا التساؤل يؤدي إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توظيف الكفاءات والأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - ؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير الكفاءات والأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم الكفاءات والأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على مشكلة البحث والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تسيير الكفاءات والأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - .

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توظيف الكفاءات والأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - ؛
2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير الكفاءات والأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - ؛
3. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم الكفاءات والأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - .

أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الأداء المتميز أهميته باعتبار أن الكفاءات أصبحت أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات نظرا لما تمتلكه وتصنعه هذه الكفاءات في المؤسسة، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية وبالتالي زادت الحاجة إلى اعتماد أساليب للحصول هذه الكفاءات وتطويرها للارتقاء بأدائها في ظل التغيرات البيئية وسيادة الاقتصاد المبني على المعرفة.

أما أهداف الدراسة فتتمثل فيما يلي:

- إبراز مفهوم كل من تسيير الكفاءات والأداء المتميز؛
- التعرف على مجالات تسيير الكفاءات بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - ودورها في تميز أداءها.

منهجية الدراسة:

من أجل الوقوف على حيثيات البحث وتحليله تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج محددة.

محتوى الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى محورين.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة.

المحور الثاني: التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز من خلال دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - .

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

المحور الأول: الإطار النظري الدراسة

أولاً: مفاهيم أساسية حول تسيير الكفاءات

I. مفهوم تسيير الكفاءات: قبل التطرق إلى مفهوم تسيير الكفاءات لا بد من التعرف أولاً على مفهوم الكفاءات في المؤسسة.

1. تعريف الكفاءات: يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف التي تتناولها، وهذا حسب السياق الذي يستعمل فيه، ويمكن تعريف الكفاءات كما يعرفها "Claude Lévy-leboyer" بأنها: "بجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعّة وملاحظ الشخصيّة والاستعدادات المكتسبة"¹ ويعرف "Roger Mills" الكفاءات البشرية على أنها: "كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات، المعارف والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق"²، ويشير "Guy Le Boterf" إلى أن الكفاءة مفهوم متعدد الأبعاد، وهو مزيج من ثلاثة موارد³:

- الموارد المتحركة الناشئة من الاحتكاك الاجتماعي، (مهارات سلوكية (Savoir_ être)؛
- البعد المعرفي الناشئ عن أنشطة التدريب، (المعارف (Savoir)؛
- البعد المهاري: وهي خبرة الشخص في المواقف المهنية، (المهارات (Savoir_ Faire).

2. أنواع الكفاءات:

يختلف تصنيف الكفاءات باختلاف الاستعمالات والمعايير المعتمدة في المؤسسة واستراتيجياتها،

ويمكن تصنيف الكفاءات البشرية وفقاً للمستويات الثلاث التالية:

- أ- الكفاءات الفردية: تعني اتخاذ الفرد المبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي يواجهها أثناء تأدية عمله، وهي مجموعة المعارف، قدرات العمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي إطار وضعية معينة⁴.
- ب- الكفاءات الجماعية: هي محصلة التعاون والتآزر بين الكفاءات الفردية والتفاعل مع التكنولوجيا والموارد الأخرى الموجودة في المؤسسة، على أن تكون القيمة المحققة أعلى من القيمة المحققة لو تم تأدية العمل بصفة فردية⁵.
- ج- الكفاءات التنظيمية: تعرف استجابة المؤسسة للتغيرات المحيطة بها، وهذا يرتبط بمدى اهتمام المؤسسات بالاستثمار في خلق وتطوير كفاءات نادرة صعبة التقليد، مما يستدعي التركيز على الكفاءات الفردية التي تمثل الدعامة الأساسية للانتقال إلى الكفاءات الجماعية والتنظيمية وذلك لانعكاس معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم على المستوى الجماعي وبالتالي على المستوى الكلي للمؤسسة⁶.

II. تسيير الكفاءات

1. مفهوم تسيير الكفاءات

يعد تسيير الكفاءات من أحدث المقاربات في تسيير الموارد البشرية، ويمكن إعطاء مجموعة من التعريفات لتسيير الكفاءات كما يلي:

عرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الطرق المعالجة لمجموع قرارات تسيير الموارد البشرية"⁷.

كما عرف بأنه عمليات تصميم وتنفيذ ومتابعة سياسات ومخططات الأعمال التي تهدف إلى تخفيض الفجوة بين احتياجات الموارد البشرية للمنظمة بصورة استباقية وذلك موازاة مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة⁸.

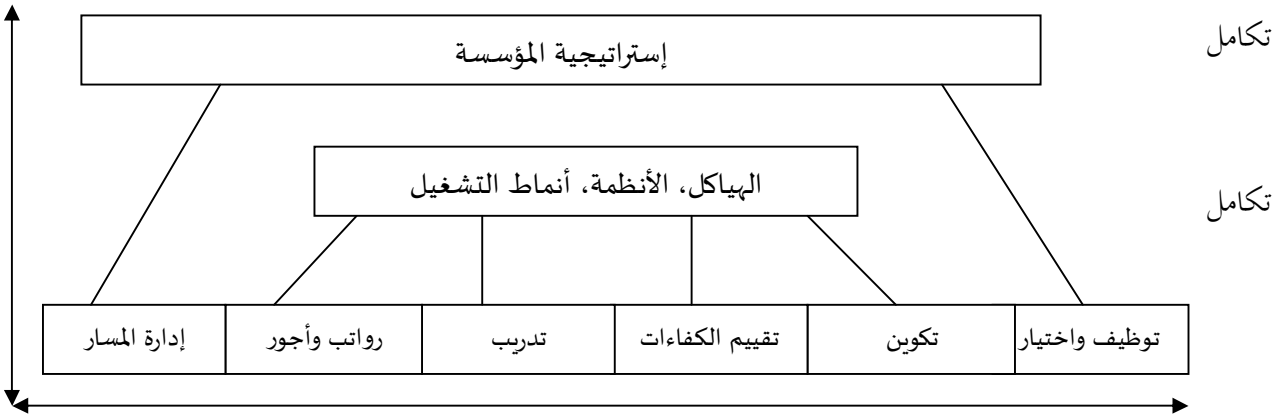
دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

ويقصد بتسيير الكفاءات البشرية: مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد⁹.

من خلال مختلف التعاريف لتسيير الكفاءات يمكن إعطاء تعريف شامل:

يعرف تسيير الكفاءات على أنه: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"¹⁰، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار الوظيفي، التكوين، التوظيف الاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Sources: Lou Van Beirendonck, Tous compétents: La Management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, Belgique, 2006, p.33.

إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من التكامل العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرهما وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومؤسسة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحت عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة .

2. مجالات تسيير الكفاءات:

لا يصبح تسيير الكفاءات حقيقة إلا إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة ما أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه وبين ترقيته، حيث نجد في تسيير الكفاءات المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (L'employabilité) لدى الأفراد، ولهذا نقول أن تسيير الكفاءات ليس فقط تصور، وإنما أداة تطبيق وطريقة تفكير وأسلوب تسيير لا يتجزأ أن لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، وتتمثل أهم مراحل تسيير الكفاءات البشرية في: توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات وتقييم الكفاءات.

1- توظيف الكفاءات: يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتوظيف الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداء الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence)، ويمكن للمؤسسة أن تتخذ إستراتيجية التسيير الداخلي أو الخارجي عند توظيف الكفاءات.

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

■ التسيير الداخلي للكفاءات: والهدف منه هو المحافظة على الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات حيث يصبح هؤلاء أكثر استقرارا وولاء وأقل حركة، ونجد هذه الإستراتيجية في حالة قلة اليد العاملة وفي قطاعات النشاط الأقل عرضة لتطوير الموارد حيث تنطلق من فكرة أن كل فرد يمكن أن يطور كفاءاته انطلاقا من منصب عمله، لكن الواقع يوضح انه حينما يحدث تغيير مفاجئ في ميدان العمل لا يمكن لهذا الفرد أن يستمر، ويكون على المؤسسة مهمة البحث على كفاءات جديدة، وضرورة استبعاد الأفراد الذين ليس لديهم القدرة الكافية للتحكم في الوضع المهني الجديد.

■ التسيير الخارجي للكفاءات: إذا لم تتوفر المؤسسة على الكفاءات الضرورية تلجأ إلى سوق العمل لتبحث عن كفاءات وقدرات جديدة، ونجد مثل هذه الإستراتيجية في قطاعات النشاط التي تعرف بطء في عمليات الإنتاج أو القطاعات التي تعرف تطورا كبيرا في التكنولوجيا، أو فائضا في اليد العاملة، حيث تنطلق من فكرة أن كل ما تحتاجه المؤسسة من كفاءاتها موجود بالضرورة في سوق العمل، لكن هذه الإستراتيجية تعرف بعضا من المشاكل في الكفاءات الجديدة والتي تهتم المؤسسة أكثر بتوظيفها لا تستطيع التكيف مع ضرورات العمل، حيث المسيرون لا يهتمون بتكوين هذه الكفاءات الجديدة أو التسيير التقديري للكفاءات إذ تكون إما في حالة قلة اليد العاملة الكفؤة أو في حالة فائض في اليد العاملة غير العملية¹¹

2- تطوير الكفاءات: يمكن تعريف تطوير الكفاءات بأنها: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"¹².

كما يمكن القول أن تطوير الكفاءات هي: "عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمؤسسة، وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المؤسسة تبنيتها والتكيف معها"¹³.

إن تطوير الكفاءات البشرية عملية صعبة ومعقدة تتطلب تضامر الجهود بالمؤسسة لاستغلال معارف ومهارات وسلوكيات الأفراد على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الآليات والأساليب التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ويمكن إبراز أهم آليات تنمية الكفاءات بالمؤسسة في: إدارة المعرفة، التكوين، التحفيز، وتطوير فرق العمل.

- إدارة المعرفة: تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمؤسسة، ومحاولة إنتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة وتحقق أعلى مشاركة فيها، مما يساهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المؤسسة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفؤة¹⁴.

فعملية إدارة المعرفة تساهم في تشجيع الأفراد على التعلم المستمر الواحد من الآخر، من خلال انتقال المعرفة والخبرة والمهارة، وعن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين الأفراد في المؤسسة في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ليتم تهيئة الكفاءات أكثر لمختلف التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة، إذ أن كافة الأفراد سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي، مما يجعلهم أكثر قبولا لتلك التغيرات وبالتالي يكونوا قادرين على أداء أعمالهم بفاعلية أكثر¹⁵.

- التكوين: عرف "Marchand" التكوين على أنه: "العملية التي يتم بموجبها التطوير المنهجي للاستعدادات والمعارف والمهارات لدى الأفراد داخل المؤسسة، وذلك حتى يتمكنوا من ممارسة مهمة محددة"¹⁶. كما يعرف التكوين أنه: "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته، وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها"¹⁷.

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

وتكمن أهمية تكوين الكفاءات في البحث عن البرامج التكوينية التي تمكن الأفراد من معرفة المؤسسة وأهدافها، والتي تساهم بشكل كبير في رفع درجة كفاءة أفرادها وولاءهم من خلال¹⁸:

- يساعد التكوين الكفاءات في الحصول على المهارات التي يحتاجونها من أجل نجاح عملهم وتحسينه والتعامل مع التكنولوجيا الجديدة؛

- المساهمة في اكتساب الولاء الراسخ للمؤسسة والقناعة في الوظيفة والقدرة على التحرك في جميع الاتجاهات؛

- زيادة معرفة الكفاءات بثقافة المؤسسة ومنافسيها؛

- دعم إدراك الكفاءات لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة من خلال المساعدة في تعزيز جودة المنتج والخدمة؛

- تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد في البرامج التكوينية والاستفادة من برامج المؤسسات الأخرى.

فيعتبر التكوين أداة لتنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة وجعلهم أكثر تكييفاً مع مناصبهم ومع المحيط، حيث تضع المؤسسة برامج ومخططات التكوين الفردي والجماعي، مع ضرورة التركيز على هذا الأخير الذي يسمح بتبادل الخبرات، تقاسم المعارف والمعلومات، تحقيق التعلم الجماعي والبناء الجماعي للكفاءات¹⁹.

- التحفيز: يمكن تعريف الحوافز بصفة عامة بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تتسبب الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"²⁰.

أما الدوافع فهي: "القوى الكامنة داخل الفرد والتي تدفعه لإتباع سلوك معين لإشباع حاجاته ورغباته، ومن ثم تحقيق أهدافه"²¹.

وبالتالي يمكن القول أن هناك فرق بين الحوافز والدوافع، حيث تشير الأولى إلى أشياء كامنة لدى الأشخاص تنبع من داخل الفرد وتدفعه إلى سلوك معين لتحقيق أهدافه، أما الثانية فهي الوسائل المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات لدى الأفراد العاملين لتطوير أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء الكفاءات وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية نظراً إلى ارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية؛ إن عملية التحفيز أصبحت جزءاً مهماً في نظريات السلوك الإدارية التي ترى أنه من الممكن تغيير سلوك الأفراد، بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب فيه، وذلك وفقاً للآلية التي تعمل لإثارة الدافعية عن طريق المثيرات الخارجية²².

- تطوير فرق العمل: يمكن القول أن فرق العمل هي: "مجموعة أفراد تشكل لتحقيق هدف معين، من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الأفراد فيها تعاوناً متبادلاً، ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة، ولكي يعمل الفريق بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة، وأن تكون ثقتهم ببعضهم عالية، وأن يكونوا صادقين في دعمهم لزملائهم من أجل تحقيق أهداف الفريق كما أن العمل عن طريق الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة، ويعزز الروح المعنوية، والثقة، والتماسك، والتواصل، وكل ذلك يتحقق من خلال الكفاءات البشرية بالمؤسسة"²³.

ويهدف أسلوب تطوير فرق العمل إلى زيادة درجة تماسك مجموعات العمل بالمؤسسة والارتقاء بالكفاءات الجماعية إلى مستويات عالية من الأداء، ويتم ذلك من خلال التركيز على المعارف والمهارات والسلوكيات الجماعية، من خلال التعاون وروح الفريق، بحيث يساهم كل فرد بدور معين في المجموعة قصد الوصول في النهاية إلى تكوين فرق عمل ناجحة تطور من خلالها الكفاءات الجماعية²⁴.

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

3- تقييم الكفاءات: يعتبر تقييم الأفراد مرحلة أساسية في العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها ويمكن أن يكون الفرصة لتجنب الأزمات التي من الممكن حدوثها، فالتقييم في الحقيقة يلعب دورا مهما في تسيير المسار المهني وتأجير العمال، ويعتمد على عمليات التقييم الدورية في تحفيز وتوجيه العمل، وفي تطوير الجوانب الشخصية للأفراد، كفاءاتهم ومهاراتهم، وهي تسمح أيضا للمؤسسات من تبرير القرارات والنشاطات في مجال الموارد البشرية (التحويل، الترقية... الخ).

وتعرف عملية تقييم الكفاءات "بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف المنهجية أو التقنية، المعارف العملية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل"²⁵. وتتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات البشرية فيما يلي²⁶:

1. مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، حيث أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

2. مقارنة المعارف العملية: هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

3. مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتمادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المتطورة، وتجدر الإشارة إلى أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعرفة العلمية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي توليفة من الموارد المتجددة.

4. المقاربة المعرفية: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسألة معينة، وبالتالي تقييم الكفاءات يتركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

5. مقارنة المواهب (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل أكثر منها معارف، وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط، وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق المحققة في حين الكفاءات تعرف بالمطابقة.

ثانيا: مفهوم الأداء المتميز

i. مفهوم الأداء: يعود أصل كلمة أداء إلى الكلمة الفرنسية "Performance" والمركبة من كلمتي "Par" وتعني بواسطة و "Fournir" وتعني يقدم، ومصدر المصطلح مشتق من اللغة الإنجليزية "To Perform" وتعني تنفيذ أو تأدية عمل ما²⁷.

يختلف تعريف الأداء باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمؤسسات. ويعرف الأداء بصفة عامة بأنه: "مستوى النتائج المحصل عليها في نشاط محدد من قبل شخص معين أو آلة"²⁸. أو هو درجة الإتقان الذي يحققه الفرد أثناء قيامه بعمل ما²⁹.

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه: "كمية أو قيمة السلع والخدمات المنتجة في مؤسسة معينة من قبل فرد خلال فترة زمنية معينة"، وقد يتداخل هذا التعريف مع مفهوم الإنتاجية، حيث تعني الإنتاجية أيضا النسبة بين حجم المخرجات والمدخلات³⁰.

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

كما يعرف الأداء أنه حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية حيث تشير الكفاءة إلى "النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى"³¹. أما الفعالية فتتمثل في "مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن التكاليف أو هي القيام بالأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح"³². وهناك من يرى العكس بين المفهومين.

ويعرف "Drucker" الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"³³. كذلك هناك ما يعرفه بأنه: "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"³⁴.

ii. مفهوم الأداء المتميز:

إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، ويعرف الأداء المتميز بأنه: "مجموع سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكارا ومنتجات تنسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة"³⁵.

ويمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أنه³⁶:

- إدارة عليا تتميز بالالتزام وبعد النظر ومشاركة كل الأفراد.
- مهارات متعددة وكفاءات متميزة، و السعي الدائم لتحسين الأداء.
- التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

1. النموذج الأوربي للأداء المتميز:

إن التطورات في علوم الإدارة وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الإدارة والايزو 9000، ورقابة ومحاكاة العمليات الإحصائية، ركزت فقط على أجزاء أو جوانب خاصة من الأعمال على سبيل المثال كجودة العمليات والأنظمة ولم تركز خارجيا بالشكل الكافي على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ولقد تم سد هذه الفجوة من خلال نموذج تميز الأداء الذي طورته الهيئة الأوروبية لأداء الجودة (EFQM)، ويغطي هذا النموذج كافة لأعمال ويخدم كبرنامج عمل للأداء الكلي للمؤسسات وقد عقب هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج والمناهج الأخرى³⁷.

يتبلور النموذج الأوربي للأداء المتميز حول جملة من البادئ، التي تتيح للقائد فهم العلاقة السببية والأثر بين ما يقوم به المؤسسة والنتائج التي تحقها³⁸.

ويمكن للمؤسسة التي تتبنى هذا النموذج أن تحقق التميز من خلال³⁹:

- تجسيد نتائج متوازنة لجميع المساهمين في المؤسسة، وتحقيق منافع متبادلة بينهم؛
- إضافة قيمة للزبائن بالتركيز على متطلباتهم المتاحة والمحتملة بشكل واضح؛
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة؛
- الإدارة بالعمليات، لخلق نتائج مستقبلية متوازنة ومستدامة؛
- تمكين الأفراد بالمؤسسة وتعيين إمكانياتهم؛
- تعزيز التعلم المستمر والابتكار والإبداع؛
- تشجيع التعاون والتحالف، بالشارك المعرفي وخلق علاقات المنفعة المتبادلة؛

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

▪ تحمل المسؤولية الاجتماعية من أجل مستقبل مستديم.

2. معيقات التميز في الأداء: من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات في طريقها نحو التميز ما يلي⁴⁰

- ضعف البناء الإستراتيجي، وضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك الأفراد؛
- ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لها، والعجز عن استثمار ما ينتج عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات؛
- قلة الوعي بالكفاءات المحورية ومصادر التميز للمؤسسة ومن ثم غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك الكفاءات؛
- ضعف نظام إعداد وتطوير القيادات الإدارية؛
- قصور إدارة وتطوير رأس المال البشري، بسبب ضعف سياسات الاستقطاب، التدريب والتعليم، الترقية، الإحلال الوظيفي، نظم وصف وتصنيف الوظائف والتقييم وغيرها؛
- ضعف أنظمة إدارة المعرفة بالمؤسسة، وعدم مواكبة التقنيات والتكنولوجيات المتطورة؛
- مقاومة التغيير والتطوير، وغياب البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز؛
- ضعف التوجه التسويقي وافتقار النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

ثالثاً: تميز الأداء من خلال تسيير الكفاءات

إن المؤسسات المتميزة بأدائها هي التي تكون قادرة على إدراك وتحديد الكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلاً من أجل تحقيق أهدافها، حيث تعمل هذه الأخيرة على توظيف أفضل الكفاءات البشرية والعمل على تطويرها ودعمها وإعدادها للتغيير المستمر الذي يتطلبه تحقيق الأداء المتميز.

ويمكن تحقيق الأداء المتميز من خلال الكفاءات الفردية والجماعية كما يلي:

1. التميز من خلال الكفاءات الفردية: إن الكفاءات الفردية المتميزة تشمل مجموع الأفراد الذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية التي تشكل لديهم محور التفرد والتميز، ويمكن القول بأن من أهم الخصائص الأساسية التي يمكن أن تتميز بها الكفاءات الفردية هي⁴¹:
 - الذكاء والقدرة على التفكير وتشكيل العلاقات بين الأشياء؛
 - المعرفة الجيدة للعمل بالمؤسسة؛
 - القدرة على التعلم واستيعاب الأفكار الجديدة؛
 - الروح المعنوية العالية، المثابرة، تحمل المخاطر وروح المبادرة والاستطلاع؛
 - مهارات التعامل مع الآخرين وروح الفريق.
- ويساهم الفرد ذو الكفاءة العالية في تحقيق التميز بالمؤسسة من خلال إدراك التغيير المطلوب، والعمل على جعل هذا التغيير واقعياً من خلال مهارات التعلم والاتصال والقدرة على التأثير، ومهارات اتخاذ القرارات الفردية والتخطيط والمتابعة والرقابة الذاتية.

2. التميز من خلال الكفاءات الجماعية: إن التميز على مستوى الكفاءات الجماعية، يحدث من خلال التفاعل بينهم من خلال ثلاث مؤشرات أساسية وهي⁴²:

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

- وضوح المهمة: إن الجماعات التي تتمتع بوضوح الرؤيا المناطة بها، يكون أداؤها متميزا عن تلك الجماعات التي تفتقر إلى الوضوح في المعلومات والضر وف المحيطة بها وتفتقر إلى المعرفة والمهارة.
- أهداف الجماعة: لكل مجموعة أهدافها، وإن تفاعل أفراد المجموعة فيما بينهم يؤدي إلى تميز أداؤها عندما تتفق أهداف كل هؤلاء الأفراد.

- الاعتمادية: وتعني درجة التعاون والتنسيق بين أنشطة المجموعة للوصول إلى مستويات غير مسبقة من الأداء.

المحور الثاني: دراسة حالة بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -

لمعرفة دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز تم تطبيق الدراسة الميدانية في شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة - من خلال توزيع استمارة استبيان خاصة بموضوع البحث.

أولا: نبذة عن تأسيس شركة الاسمنت عين التوتة

تعتبر شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة- مؤسسة إنتاجية من بين أكبر المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية باتنة، التابعة للمجمع الصناعي للإسمنت GICA، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره: 2.250.000.000 دج، تسعى من خلال نشاطها إلى تلبية مختلف حاجيات قطاع البناء من الإسمنت، ظهرت الشركة للوجود بإبرام الشركة الدانماركية F.L.S عقد في 15 ماي 1983 بين شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق مع شركات لإنجاز وحدة الإسمنت عين التوتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

- الشركة البلجيكية المتخصصة في شؤون الهندسية المدنية international Six constructeur؛

- الشركة المختصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهربائي S.A Born and Leveque؛

- في حين تولت شركة "F.L.S" أشغال الهندسة والتجهيز والإشراف الميداني حتى دخلت الشركة ميدان الإنتاج.

ثانيا: عينة ومجتمع الدراسة

يتمثل المجتمع الكلي للدراسة في جميع إطارات الشركة والبالغ عددهم 143 إطار، حيث بلغ عدد الإطارات الدائمين 92 إطار دائم في حين أن عدد الإطارات المؤقتين بلغ 51 إطار متعاقد، وكان حجم العينة المعتمد عليها هو 70 فرد، تم استرجاع 57 استبيان كعينة للدراسة من مجمل الاستبيانات الموزعة، في حين باقي الاستبيانات لم يتم استرجاعها.

ثالثا: أداة جمع البيانات

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، لوحظ أن الاستبيان هو الأداة الأكثر استعمالا لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان مكون من قسمين هما:

1. القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

2. القسم الثاني: تضمن 24 عبارة تمثل إدراك أفراد عينة الدراسة لدور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - .

ولقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس العبارات كالتالي: من 1 إلى 1.80 يمثل ضعيف جدا؛ من 1.81 إلى 2.60 يمثل ضعيف؛ من 2.61 إلى 3.40 يمثل مقبول؛ من 3.41 إلى 4.20 يمثل جيد؛ من 4.21 إلى 5 يمثل جيد جدا.

دور تسير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

رابعاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول التالي:
جدول رقم (1) قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاورة أداة الدراسة.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	24

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.903 وهي أكبر من 0.60 وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

خامساً: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences بإصدار 22 (SPSS22)، وفيما يلي مجموع الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة؛ المتوسط الحسابي لمعرفة مدى استجابة مفردات العينة لعبارات الاستبيان؛ الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية؛ معامل الارتباط بيرسون لدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات؛ معامل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل بمختلف أبعاده على المتغير التابع؛ معامل الثبات ألفا كرونباخ لاختبار مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس متغيرات الدراسة.

سادساً: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

1-1- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات العامة

المتغيرات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	68.4
	أنثى	31.6
العمر	أقل من 25 سنة	7.0
	من 25 إلى 35 سنة	52.6
	من 36 إلى 45 سنة	15.8
	أكثر من 46 سنة	24.6
المؤهل العلمي	ثانوي	14.0
	ليسانس	33.3
	مهندس	29.8
	ماستر أو ماجستير	21.1
	دكتوراه	1.8

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	43.9
	من 5 إلى 10 سنوات	15	26.3
	أكثر من 10 سنوات	17	29.8
المجموع		57	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2) يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة (68.4%) بينما بلغت نسبة الإناث (31.6%)، كما أن أغلب أفراد العينة هم شباب أي أن الشركة تستقطب كفاءات شابة للعمل بها، حيث تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة بنسبة (52.6%)، كما نلاحظ من الجدول أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو شهادة الليسانس بنسبة (33.3%) أي أن أغلب أفراد العينة هم من حاملي الشهادات وبالتالي يتمتعون بكفاءات عالية، يليه مهندس بنسبة (29.8%)، ثم كل من ماستر وماجستير بنسبة (21.1%) بينما يوجد واحد فقط من أفراد العينة مؤهله العلمي دكتوراه، كما يبين الجدول أن (43.9%) من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، أما الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات فيمثلون نسبة (29.8%)، في حين أن (26.3%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، أي أن أفراد العينة عموما يتمتعون بخبرة ما يكسبهم الكفاءة في أداءهم.

1-2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تسيير الكفاءات

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبيان وفيما يلي عرض إجابات مفردات العينة اتجاه تسيير الكفاءات بالشركة.

1. توظيف الكفاءات: يوضح الجدول رقم (3) بأن الوسط الحسابي العام لتوظيف الكفاءات بلغ (3.66) وبانحراف معياري قدره (0.548) وهذا يعني أن توظيف الكفاءات يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة مما يدل على أهمية التوظيف وإدراكه من قبل أفراد العينة، وأن شركة الاسمنت - عين التوتة- تمتلك كفاءات تتمتع بمعارف عالية وتعمل على المحافظة عليها كما تسعى للحصول على كفاءات أخرى مستقبلاً.
2. تطوير الكفاءات: يوضح الجدول رقم (3) بأن الوسط الحسابي العام لتطوير الكفاءات بلغ (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.409) وهذا يعني أن تطوير الكفاءات يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة مما يدل على أهميته وإدراكه من قبل أفراد العينة وأن شركة الاسمنت تقدم دورات تكوينية لأفرادها داخل وخارج الشركة بشكل مستمر، كما تخصص الشركة ميزانية معتبرة من أجل تكوين أفرادها وتطوير كفاءاتهم وتوسعياً لتحفيز كفاءاتها للمحافظة عليهم والاستفادة من معارفهم وخبراتهم، كما تعمل على تبادل وتشارك معارفهم من خلال تشكيل فرق العمل من كفاءاتها في المستويات التنظيمية المختلفة.
3. تقييم الكفاءات: يوضح الجدول رقم (3) بأن الوسط الحسابي العام لتقييم الكفاءات بلغ (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.408) وهذا يعني أن تقييم الكفاءات يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة مما يدل على أهميته وإدراكه من قبل أفراد العينة وأن شركة الاسمنت تعمل على تقييم كفاءاتها بشكل دوري ومستمر من أجل المحافظة على مهاراتهم واكتساب المزيد منها.

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

جدول رقم (3) : نتائج التحليل الوصفي لتسيير الكفاءات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
توظيف	57	3,66	,548
تطوير	57	3,80	,409
تقييم	57	3,76	,408
تسيير	57	3,74	,364
N valide (liste)	57		

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لتسيير الكفاءات وفقا للوسط الحسابي، حيث احتلت توظيف الكفاءات المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، وجاءت تطوير الكفاءات في المرتبة الثانية، ثم التقييم في المرحلة الثالثة من حيث درجة الموافقة غير أن كلها تقع ضمن المجال الجيد، كما أن الوسط الحسابي العام لتسيير الكفاءات بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.364) وهو ضمن المجال الجيد، أي أن تسيير الكفاءات يعد واضحا من قبل أفراد العينة وأن الشركة تمتلك كفاءات فردية وجماعية وتعمل على تطويرها وتقييمها بشكل مستمر لاستعمالها نحو تحقيق أداء متميز.

1-3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء المتميز

من أجل التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء المتميز سيتم التطرق إلى تحليل وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4) : نتائج التحليل الوصفي للأداء المتميز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
أداء	57	3,65	,320
N valide (liste)	57		

المصدر: مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (4) بأن الوسط الحسابي العام لمحور الأداء المتميز بلغ (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.320)، فنجد أن إجابات أفراد العينة لهذا المحور تقع ضمن المجال الجيد هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة أن الشركة تتمتع بأداء متميز وخاصة أداء كفاءاتها، من جودة ومثابرة في العمل وكذا الالتزام والعمل بروح الفريق الواحد وكل هذا أدى إلى التميز في الأداء للشركة، حيث تمتلك الشركة شهادات الجودة (الإيزو) وتحاول اكتساب المزيد وهو ما يتوقف بالدرجة الأولى على أداء كفاءاتها البشرية.

2- اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

بعد عرض نتائج الدراسة يتم اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال قياس علاقات الارتباط بين تسيير الكفاءات بمختلف أبعادها (توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) والأداء المتميز من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية. ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

بالإضافة إلى معامل الارتباط لمعرفة علاقة الارتباط بين المتغيرات، وكذا اختبار T و F لمعرفة معنوية معاملات الارتباط المتعدد واختبار مدى صدق فرضيات الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,250	1	7,250	37,336	,000 ^b
Résidus	10,680	55	,194		
Total	17,929	56			

a. Variable dépendante : أداء

b. Prédicteurs : (Constante), تسيير

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (37.336) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة تسيير الكفاءات بمختلف أبعادها بتحقيق الأداء المتميز

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
توظيف الكفاءات	0.411	0.481	0.538	4.730	0.000	0.538	0.289
تطوير الكفاءات	0.576	0.333	0.651	6.360	0.000	0.651	0.424
تقييم الكفاءات	0.458	0.489	0.517	4.477	0.000	0.517	0.267
تسيير الكفاءات	0.596	0.441	0.636	6.110	0.000	0.636	0.404

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغ معامل الارتباط (0.636) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.404) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.596)، وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (59.6) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.110) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-.

دور تسير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوظيف الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة-.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوظيف الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغ معامل الارتباط (0.538) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.289)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.411)، وهذا يعني أن التغير في قيمة بعد توظيف الكفاءات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (41.1) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.730) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتوظيف الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة- . ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن قيام الشركة باستقطاب كفاءات فردية ذات معارف ومهارات عالية ثم تطوير كفاءات جماعية من خلال تشكيل فرق عمل في المستويات الإدارية المختلفة يمكنها من إحداث دقة وجودة وإتقان في الأداء وبالتالي التميز.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغ معامل الارتباط (0.651) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.424) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.576)، وهذا يعني أن التغير في قيمة بعد تطوير الكفاءات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (57.6) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (0.360) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة- . ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن اهتمام الشركة بتكوين أفرادها يزيد من مهاراتهم الوظيفية كما أن تكوين الكفاءات باستمرار يزيد من معرفتهم للعمل ويجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة مختلف التغيرات المحيطة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتقييم الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة- . أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتقييم الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغ معامل الارتباط (0.517) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.267) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.489)، وهذا يعني أن التغير في قيمة بعد تقييم الكفاءات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (48.9) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.477) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتقييم الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة- . ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن اهتمام الشركة بتقييم كفاءاتها بشكل دوري ومستمر يزيد من درجة التنافس بينهم وبالتالي الارتقاء بمهاراتهم ومعرفتهم، وبمنحهم الثقة لممارسة نشاطهم في إطار الجودة المطلوبة.

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

خاتمة

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن تسيير الكفاءات فردية كانت أو جماعية يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز في الأداء، من خلال رفع الكفاءة والفعالية وخلق القيمة للمؤسسة، وقد استنتجنا من خلال دراسة الحالة بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة- أن الشركة تسعى لتسيير واستغلال كفاءاتها بشكل جيد حيث تولي أهمية لتطوير كفاءاتها باستخدام مختلف الأساليب الضرورية لذلك من إدارة المعرفة والتكوين وتحفيزهم ماديا ومعنويا، كما أنها توفر بيئة عمل مناسبة لتشكيل فرق عمل تساعد على إظهار كفاءات جماعية، كما أن الشركة تقوم بتقييم كفاءاتها باستمرار، وهذا ما حقق لها أداء متميز إذ أن الشركة تتمتع بمكانة متميزة في السوق المحلية والوطنية، من خلال جودة منتجاتها وتطبيق مختلف معايير الإيزو، واستخدام تكنولوجيا متطورة.

وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات الآتية :

- العمل على تخطيط الكفاءات باستخدام التسيير التقديري للمناصب والكفاءات لمعرفة نوع الكفاءة المطلوبة للعمل؛
- تحديد معايير واضحة لشغل المناصب بالشركة أساسها التقييم والكفاءة العالية؛
- التركيز على عملية تنمية الكفاءات أكثر من طرف الشركة لضمان المحافظة على أدائها المتميز، من خلال برامج التكوين المكثفة واستخدام أساليب حديثة لتكوين الكفاءات، بالإضافة إلى توفير فرص للتكوين لكل الأفراد وفي كل المستويات؛
- تدعيم وخلق ثقافة التميز بين مختلف الأفراد بالشركة وتطبيق معايير إدارة التميز ؛
- العمل على إشراك الأفراد ذوي الكفاءة وتمكينهم في وضع أهداف الشركة وإعطائهم الصلاحية في اتخاذ القرارات.

الهوامش:

¹ Claude Lèvy-leboyer, la gestion des compétences, édition d'organisation, paris, 2009, p31.

² بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2012، ص 50.

³ Glaude Blanche Allège, Anne Elisabeth Andréassiam, Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel, Groupe de Boeck, Belgique, 2008, p 23.

⁴ عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6، 2014، ص 131.

⁵ زكية جحيق، جحيق عبد المالك، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة بجاية، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 8، 2015، ص 255.

⁶ Philippe Zarifian, Le modèle de la compétence, éditions Liaisons, Paris, 2001, P 78.

⁷ Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Management par les compétences: le cas Manpower, édition e-Nolde et Pearson Education, France, 2005, P 79.

⁸ شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة-، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 60.

⁹ Lou Van Beirendonck, Tous compétents: La Management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, Belgique, 2006, P 33.

¹⁰ Lou Van Beirendonck, Ibid, P 34.

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

¹¹ المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية: دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاه، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 144-147.

¹² Lou Van Beirendonck, op.cit, p 34

¹³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص 437.

¹⁴ حسين بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015، ص 171.

¹⁵ عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 276-277.

¹⁶ Jean-marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 14 éditions, imprimerie, France Quercy, 2007, p19.

¹⁷ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، ط2، الأردن، 2010، ص 20.

¹⁸ حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2013، ص - 314-316.

¹⁹ Bernard Calisti, Francois Karolewicz, RH et développement durable: un autre vision de la performance, Edition d'organisation, Paris, 2005, p 191.

²⁰ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل، عمان، 2000، ص 250.

²¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2009، ص 279.

²² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2015، ص 145.

²³ شاكر جار الله الخشالي، موضوعات إدارية معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2015، ص 199.

²⁴ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 105.

²⁵ Guide Pratique, Évaluer la qualité et performance, édition La Documentation Française, 2006, p206.

²⁶ مسغوني مكي، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص 267.

²⁷ Ecosip, Dialogue autour de la performance en entreprise les enjeux, Editions Harmattan, Paris, 1999, p18.

²⁸ Dictionnaire de français, Larousse. www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512.

²⁹ Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2003.

³⁰ نبيل إبراهيم الطائي، قياس الإنتاجية والتغيير التقني في قطاع الصناعات التحويلية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 104.

³¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص 138.

³² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 488.

³³ منى أمينة مولاي، ميمون كافي، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء، مجلة الباحث، عدد 15، 2015، ص 71.

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

- ³⁴ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 43.
- ³⁵ رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 16، 2012، ص 113.
- ³⁶ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، 2013، ص 42.
- ³⁷ أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011، ص 156 - 157.
- ³⁸ An Overview of EFQM Excellence Model. www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf
- ³⁹ Akyay Uygur, Sevgi Sümerli, EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, Vol 2 Issue 4, December 2013, P 989- 992.
- ⁴⁰ عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 327 - 328.
- ⁴¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 146.
- ⁴² سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 65 - 66.