

إدارة الأداء المتوازن القائمة على مقارنة الكفاءات في المديرية العملية لشركة  
اتصالات الجزائر، بولاية سوق أهراس

*Balanced performance management based on the competency  
approach in the Operational Directorate of Algeria  
Telecommunications Corporation, Souk Ahras*

د. عابدي محمد السعيد، جامعة سوق أهراس، [ms.abdi@univ-soukahras.dz](mailto:ms.abdi@univ-soukahras.dz)

د. زنادي زينة، جامعة سوق أهراس، [zennadi.zinaa@gmail.com](mailto:zennadi.zinaa@gmail.com)

د. جابر مهدي، جامعة سوق أهراس، [mehdi.djaber@univ-soukahras.dz](mailto:mehdi.djaber@univ-soukahras.dz)

تاريخ الاستلام: 2021/08/30 تاريخ القبول: 2021/09/20 تاريخ النشر: 2021/09/20

**ملخص:** يهدف البحث، إلى التعرف على مدى تبني مقارنة الكفاءات كمدخل لإدارة الأداء الكلي في الشركة الجزائرية للاتصالات، باعتبارها رؤية وأدوات تهدف إلى تطوير أفكار وممارسات الاستثمار في المورد البشري داخل الشركة. خلص البحث، بالاستناد على استقراء وجهات نظر عينة من العمال، دعوة الشركة إلى: (1) تخفيف حدة التركيز على الوظيفة والإجراءات، بدل النتائج والسلوكيات؛ و(2) نمذجة السلوكيات الحاسمة للأداء الناجح في تحقيق النتائج والأهداف.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات؛ نموذج الكفاءات؛ إدارة الأداء؛ الأداء المتوازن.

تصنيف JEL: M12; C12

**Abstract:** The research aims to identify the extent to which the competencies approach is adopted as an entry point for managing the performance of the Algerian Telecom Company, as a vision to developing ideas and practices of investing in the human resource within the company. Based on statistical inference the views of a sample of workers, the research concluded the company's call to: (1) a reduced focus on function and procedures, rather than outcomes and behaviors; and (2) modeling behavior critical to successful performance in achieving results and goals.

**keyword:** Competencies ; competency model ; Performance Management ; Balanced performance .

JEL classification code : M12 , C12

المؤلف المرسل: عابدي محمد السعيد،

الإيميل: [ms.abdi@univ-soukahras.dz](mailto:ms.abdi@univ-soukahras.dz)

## 1. المقدمة:

أدى تراجع إدارة الأفراد القديمة، المثقلة بالروتين والتركيز غير الكافي على المهارات والموهب، إلى التحول في إطار النظرة القائمة على الموارد (The resource-based view) إلى إدارة الكفاءات، التي تقوم على البحث عن أفضل الأساليب لإدارة رأس المال البشري عن طريق سد الثغرات (Filling in the gaps) في المبادئ والتقنيات التقليدية لإدارة الموارد البشرية والممارسات.

مع استمرار النقد، وتراجع المعتقدات التقليدية حول الفرد، أمام وجهة النظر القائمة على الموارد، التي تفترض أن ما يميز الشركة عن غيرها، هو فيما تمتلكه من موارد. وأن العامل الحاسم، الذي يؤثر على الاختلافات في أداء هذه الشركة هو فيما تمتلكه من مواهب وكفاءات، التي تمثل سراً من أسرار النجاح في الأعمال، التي يحتفظ بها، وتجعل الشركة فريدة من نوعها، باعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة يصعب تقليدها أو إعادة إنتاجها.

هذا ما دفعنا، في هذا البحث، إلى إعادة طرح مسألة "الكفاءات" الإشكالية التقليدية للأداء داخل الشركات. ونهدف من خلال ذلك، إلى مناقشة المقاربة العامة، التي معها تتحقق رؤية أكثر شمولاً للأداء، تشمل السلوك والنتائج على حد سواء، وهذا ما حدده (Brumbrach) بأن "الأداء يجمع بين السلوكيات والنتائج". تنبثق السلوكيات من صاحب الأداء وتحول الأداء من التجريد إلى الفعل. السلوكيات ليس فقط أدوات لتحقيق النتائج، بل هي أيضاً نتائج في حد ذاتها نتاج جهد عقلي وجسدي مطبق على المهام ويمكن الحكم عليها بصرف النظر عن النتائج.

هكذا، من خلال هذا البحث، سنحاول التعامل مع سؤال رئيسي من شقين يطرح حول إدارة الأداء في المؤسسة موضوع البحث يتمثل في: (1) ما هو التغيير الذي يمكن إدخاله على الممارسات الإدارية للأداء، الذي يتم تشغيله كنظام بيروقراطي، من أعلى إلى أسفل، يقوم

على التركيز، إلى حد كبير على الوظائف ومسار الإجراءات، والنظر إلى الخلف وما حدث من أخطاء، بدلاً من استشراف المستقبل وحاجات التطوير؟ و(2) كيف يمكن التحول إلى المتلازمة (كفاءات-أداء) التي تبنى على النظر في كل شيء من المدخلات (السلوك) والمخرجات (النتائج)؟

يقترح هذا البحث على إدارة شركة اتصالات الجزائر خاصة، إلى ضرورة ربط كل شيء في نموذج تكاملي لإدارة الأداء، يشمل تقييم خصائص الكفاءات ومستويات القدرات والإنجازات، بالإضافة إلى تحديد النتائج والأهداف، ومراجعة الاستراتيجيات. إن هذا الفهم، الذي يتميز بتفسير النتيجة فقط بالرجوع إلى السبب، وربط الجزء بالكل. يعني أن كل شيء في إدارة الأداء الكلي يرجع للفرد والبيئة التي يعيش ويعمل فيها، يُنظر إلي ذلك كله على أنه مترابط ومتصل ومتعدد المستويات ومتفاعل ومتماسك. وهذا كله، يتعلق بالمؤسسة برمتها، وبأخذ نظرة شاملة عن عناصر الأداء، وكيف تساهم في النتائج المرجوة على المستوى التنظيمي والإداري والجماعي والأفراد، وما الذي يجب القيام به لتحسين هذه النتائج.

تقوم نظرية هذا البحث، على افتراض أنه بالرغم من أنه قد لا يكون الفرق بين إدارة البشرية القائمة على الكفاءات (CBHRM) ونهج إدارة الأداء التقليدي واضحاً في المؤسسات التي يتم فيها دمج أنظمة الأداء مع رؤية المؤسسة ومهمتها ونهجها الاستراتيجي في إدارة الأفراد. ومع ذلك، عندما تستند القرارات إلى تقييمات أو تقديرات نصف سنوية (فصلية) أو سنوية، تثبت إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات (CBHRM) أنها متفوقة نظراً لأن عملية إدارة الأداء تتضمن عملية تحسين الكفاءات التي لها صلة مباشرة بالأهداف والغايات التنظيمية داخل السياق الأوسع للمؤسسة. وهكذا يمكن بناء فرضية أساسية للبحث، تقترح أن "الكفاءات هي محرك أساسي لدفع أداء المورد البشري والحفاظ عليه". وهذا يشمل الاعتراف بأن العمليات التي يمكن الاستناد إليها في

تقييم وتطوير الأداء يجب أن تستخدم نهج متكامل يدعم: (1) تحقيق نتائج في سياق يتناسب مع توقعات المؤسسة؛ و(2) السلوك المطلوب للأداء.

يدعو البحث إلى أهمية أن دمج الكفاءات في عملية إدارة الأداء لا تقتصر فقط على تقديم التغذية الراجعة للمؤسسة عن الموظفين بشأن "ماذا" أنجزوا (أي أهداف الأداء)، بل تستمر أيضاً إلى "كيف" يتم أداء العمل ونمذجة السلوك المطلوب لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. لذلك تصبح إدارة الكفاءات وسيلة لتقديم التغذية الراجعة (feedback) ومعياراً لتقييم الأداء الفردي الذي ينقسم إلى قسمين: نتائج الأداء، الجانب المادي (Hard) للأداء (النتيجة) (result)؛ الكفاءات أو السلوكيات، الجانب المرن (soft) للأداء (العملية) (process). وبالتالي تحدد النتائج ومستويات أو درجات الكفاءة نتيجة الأداء الكلي (Overall score)، وهذا ما سيحدد حركة المسار المهني للموظف (The employee's career movement) وأيضاً المكافأة التي سيحصل عليها (reward to be earned).

لاختبار مدى ملاءمة فرضية البحث لبناء اقتراح علمي لتفسير علاقة التأثير والتبعية المتبادلة بين متغيرات البحث الرئيسية، الظاهرة في العنوان (الكفاءات الجوهرية وإدارة الأداء)، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع تحليل أبعاد المتغيرات وطبيعتها. وسنستخدم الاستبيان كأداة قياس لهذه المتغيرات وجمع البيانات من عينة البحث.

## 2. نمذجة الكفاءات من الإستراتيجية إلى السلوك المطلوب:

نظراً للإشكاليات التي تثيرها كثرة المعاني والمفردات المترجمة في أي محاولة لوضع تعريف صارم ودقيق لمفهوم الكفاءات. ظل مفهوم الكفاءات، لفترة طويلة، موضوع الكثير من البحوث والدراسات والتجارب وموضع اهتمام الكثير من المؤسسات ورواد الأعمال والحكومات والدول على مستوى العالم. وقد أفرز ذلك، الكثير من المفاهيم والنماذج لموضوع الكفاءات على اختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال.

1.2. مفهوم الكفاءات (Competencies): بالنظر إلى الكفاءة كمفهوم تتجاذبه أطراف فكرية عديدة، نستحضر في ما يلي العديد من التعاريف التي أجزلت المحاولة في تحديد المفهوم الكلي للكفاءات والإفصاح عن مادتها وخصائصها المميزة. عرف (Montmolin)، سنة 1984، الكفاءات وفقا لمفهومها الضيق على أنها القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة القابلة للملاحظة والقياس في إطار النشاط. وبمفهومها الواسع، الكفاءات المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل (Boukhamkham, 2005). كما تصف مواصفة (ISO 9001)، سنة 2000، الكفاءات بأنها "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ" (Samy M., la qualite en question iso 9001/2000). ويعرّف المركز الوطني لإحصاءات التعليم (NCES) التابع لوزارة التعليم الأمريكية، سنة 2006، الكفاءات على أنها "مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لأداء مهمة محددة" (Megahed, 2012). في سنة 2009، ورد تعريف المجلس الدولي لمعايير التدريب وتعليمات الأداء (IBSTPI) للكفاءات بأنها "المعرفة أو المهارة أو الموقف (سلوك) الذي يمكن المرء من الأداء الفعال لأنشطة أو وظيفة معينة وفق المعايير المتوقعة في التوظيف".

2. تصميم نموذج استراتيجي للكفاءات (Designing a Model of Competency): تماشيا مع مفهوم النهج (المقاربة) الموجه نحو التعلم، فإن هذا يساعد على الاختيار الفعال وتطوير الموظفين. بهذا المعنى، يمثل نموذج الكفاءة السلوكيات التي يتوقع من الأفراد إظهارها. عندما يقوم الموظفون بأداء مهامهم الرئيسية من خلال السلوكيات المحددة في نموذج الكفاءة، فإنهم يساهمون في تحقيق إستراتيجية مؤسستهم. لإنشاء نموذج استراتيجي للكفاءات من خلال تجزئة (تقسيم) إستراتيجية الشركة إلى مهام أساسية ملموسة. ثم تُترجم هذه المهام إلى سلوكيات يمكن أن تساعد أو تعيق (تمنع) بعض الحالات/المواقف الخاصة بالوضع، يمكن اعتماد الخطوات التالية:

الخطوة 1: تحديد السلوك الحرج (الحاسم) للنجاح؛

الخطوة 2: تصفية (فصل) الكفاءات عن السلوكيات ( Distilling Competences from ) (Behaviours)؛

الخطوة 3: تشكيل عائلات الوظائف (Forming Job Families)؛

الخطوة 4: تطوير الملفات (الملاح) الشخصية الخاصة بالكفاءات ( Developing ) (competency profiles)؛

الخطوة 5: هيكل النموذج في المجالات والأبعاد الخاصة بالكفاءة؛

الخطوة 6: ترجمة الكفاءات إلى سلوكيات رئيسية.

### 3. إدارة الأداء (The performance management):

يقترن تعزيز الأداء بإستراتيجية المؤسسة أي "السيادة والتفوق الاستراتيجي" على المنافسين، وحتى تحقق المؤسسة أداءً متميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية، والمتمثلة في: (1) التوافق فيما تعرضه المؤسسة من سلع وخدمات مع رغبات العملاء؛ و(2) اللعب في السوق مع ما يقوم به المنافسين الأساسيين من فعل ورد الفعل. فالأداء هنا، هو القدرة على تحسين النسبة: (1) القيمة من وجهة نظر الزبون؛ و(2) تكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة.

ترتكز إدارة الأداء، في معظم مفاهيمها مع اختلاف تطبيقاتها، على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل في البقاء والنمو. وقد ذهب قسم آخر من المفكرين أمثال ( Miller ) و ( Bromily ) إلى أن الأداء يتمثل في استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

1.3. معنى الأداء: من المهم توضيح ما يعنيه الأداء ذلك لأنه إذا تعذر تحديد الأداء، فلا يمكن قياسه أو إدارته. أشار ( Bates and Holton ) إلى أن الأداء عبارة عن بناء متعدد الأبعاد، يختلف قياسه اعتماداً على مجموعة متنوعة من العوامل. وأنه من المهم أيضاً تحديد ما إذا كان هدف القياس هو تقييم نتائج الأداء أو السلوك.

هناك آراء مختلفة حول ماهية الأداء. حيث يعتبره (Armstrong, 2000) مجرد سجل للنتائج المحققة، وعلى أساس فردي هو سجل لإنجازات الفرد. وبأن الأداء شيء يخلفه الشخص وراءه وهو موجود بصرف النظر عن الغرض (the purpose). يهتم باحثين أمثال (Bernadin) بضرورة تعريف الأداء على أنه نتائج العمل لأنه يوفر أقوى صلة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ورضا العملاء، والمساهمات الاقتصادية.

الأداء في معاجم اللغة العربية يعني دفع ما هو واجب ومستحق (Contemporary Arabic Language Dictionary, 2021)، بالإنجاز والإيفاء، وهو "إتيان عين الواجب"، بانجازه وإكماله، أي إتيان العمل المكلف به في الوقت لا خارجه، وهو كل فعل واجب وأمرت به السلطة الشرعية. أما في قاموس (Cambridge Dictionary) يعرف الأداء بأنه الإنجاز (accomplishment)، التنفيذ (execution)، الاضطلاع (carrying out)، العمل على أي شيء أمر به أو تعهد به (العمل على أمر أو عهد أو واجب). يشير هذا إلى المخرجات/النتائج (الإنجاز)، ولكنه يشير أيضاً إلى أن الأداء يدور حول انجاز العمل بالإضافة إلى كونه يتعلق بالنتائج المحققة. لذلك يمكن اعتبار الأداء سلوكاً للطريقة التي تتجز بها المنظمات والفرق والأفراد العمل. يعتقد (Campbell, 1990) أن الأداء هو سلوك ويجب تمييزه عن النتائج لأنه يمكن أن يتلوث بعوامل الأنظمة.

تتحقق رؤية أكثر شمولاً للأداء، إذا تم تعريفه على أنه يشمل السلوك والنتائج على حد سواء، وهذا ما حدده (Brumbrach): "الأداء يجمع بين السلوكيات والنتائج. تنبثق السلوكيات من صاحب الأداء وتحول الأداء من التجريد إلى الفعل. السلوكيات ليس فقط أدوات لتحقيق النتائج، بل هي أيضاً نتائج في حد ذاتها نتاج جهد عقلي وجسدي مطبق على المهام ويمكن الحكم عليها بصرف النظر عن النتائج" (Armstrong, 2000).

2.3. إدارة الأداء كعملية تكاملية ( Performance management as an integrative process): ذكر (Hartle, 1995)، أنه يجب دمج إدارة الأداء في الطريقة التي يتم بها إدارة أداء الأعمال وينبغي لها أن ترتبط بعمليات رئيسية أخرى مثل

إستراتيجية العمل وتطوير الموظفين وإدارة الجودة الشاملة. وكذا تكون إدارة الأداء هي قوة للتكامل الرأسي والأفقي:

1.2. التكامل الرأسي (Vertical Integration)، يتحقق التكامل عمودياً بطريقتين. أولاً، يسهل تكامل أو مواءمة الخطط والأهداف الإستراتيجية للأعمال مع الأهداف الفردية والجماعية. الأهداف المتفق عليها هي تلك التي تدعم تحقيق أهداف الشركة. وهي تأخذ شكل الأهداف المتشابهة من مستوى الشركة إلى المستوى الوظيفي أو مستوى وحدة الأعمال وصولاً إلى الفرق والمستوى الفردي. يجب اتخاذ خطوات لضمان توافق هذه الأهداف. يمكن أن تكون هذه العملية تعاقبية بحيث تتدفق الأهداف إلى الأسفل، وفي كل مستوى، يتم تحديد الأهداف الجماعية أو الفردية في ضوء الأهداف ذات المستوى الأعلى. ولكن يجب أن تكون أيضاً عملية تصاعدية إلى القمة (bottom-up process)، حيث تمنح للأفراد والفرق الفرصة لصياغة أهدافها الخاصة ضمن الإطار الذي يوفره المقصد العام (overall purpose) وقيم المنظمة. ينبغي الاتفاق على الأهداف وليس تحديدها، ويجب الوصول إلى هذا الاتفاق من خلال الحوارات المفتوحة التي يجب أن تحدث بين المديرين والأفراد بشكل مستمر. بعبارة أخرى، يجب أن يُنظر إلى هذا على أنه شراكة يتم من خلالها تقاسم المسؤولية وتحديد التوقعات المتبادلة.

ثانياً، يحدث التكامل الرأسي بين القيم الجوهرية (the core values) وقدرات المنظمة (capabilities of the organization) والقيم المعتمدة (the values adopted) ومستوى القدرة التي يحققها الأفراد.

2.2. التكامل الأفقي (Horizontal Integration)، يعني التكامل الأفقي مواءمة استراتيجيات إدارة الأداء مع استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى المعنية بتقييم الأشخاص ودفعهم وإشراكهم وتطويرهم. ويمكن أن تعمل كقوة قوية في إدماج هذه الأنشطة. ويتعزز أثر إدارة الأداء على الفعالية التنظيمية لأنها، إلى جانب وضع أطر للكفاءة، أهم وسيلة



للمساعدة على دمج مختلف المقاربات التي يمكن للمنظمات أن تعتمد عليها لتحسين الفعالية من خلال عملياتها لإدارة وتحفيز وتنمية الأفراد.

ترتبط المقاربة (النهج) بمفهوم التجميع (bundling)، وهو تطوير وتنفيذ العديد من ممارسات الموارد البشرية معاً بحيث تكون مترابطة وبالتالي تكمل وتعزز بعضها البعض. إن هذا النهج مقبول من قبل العديد من المؤلفين ، الذي علق بأن الأمر الوحيد الواضح من كل الأبحاث: هو أنه لا جدوى من الاستثمار في ممارسات خاصة. الأجر المرتبط بالأداء، الاختبارات النفسية في الاختيار أو التدريب المكثف لن تحقق بحد ذاتها النتائج النهائية (bottom-line results)، ويمكن المفتاح في إيجاد المزيج الصحيح من الممارسات.

يشار في بعض الأحيان إلى عملية التجمع على أنها استخدام أوجه التكامل أو تبني وضع تكويني (configurational mode). وقد شرح (MacDuffie, 1995) مفهوم التجميع (bundling) على النحو التالي: ينطوي مفهوم التجميع ضمناً على فكرة أن الممارسات داخل الحزمة (المجموعة) (bundle) مترابطة ومتسقة داخلياً، وأن هذا سيكون أفضل للأداء، بسبب التأثير المتداخل والمتعاقد للممارسات المتعددة.

كما لاحظ (Dyer & Reeves, 2000)، فإن المنطق المؤيد للتجمع واضح ومباشر. فيما أن أداء الموظفين هو دالة لكل من القدرة والتحفيز، فمن المنطقي أن تكون هناك ممارسات تهدف إلى تعزيز كلا من هما. ويمكن ، بل وينبغي ، لإدارة الأداء أن تكون عملية شاملة تغطي التحفيز، التطوير والتعويض في أوسع معانيها.

#### 4. منهج وأدوات إجراء البحث:

يتلخص ما تم اعتماده من إجراءات لانجاز هذا البحث، على مراحل المنهج الوصفي (descriptive method)، الذي يعد من أكثر وأهم مناهج البحث ملائمة لدراسة الواقع الاجتماعي والاقتصادي. وهو يشكل مدخل الفهم الصحيح لهذا الواقع (Taliss, 2012) .

1.4. الخصائص الديموغرافية للعينة: تم سحب عينة، بحسب خصائص فئات عمال الشركة، لكي تكون ممثلة للمجتمع المبحوث، وفق بيانات الجدول (1) أدناه، الذي يظهر

تمثيل جميع الفئات في العينة المسحوبة وخصائصها، وتقريباً بنسب متقاربة مع حجمها الفعلي في المجتمع.

الجدول (1): الوصف الإحصائي لخصائص العينة

النسبة المئوية	التكرار	الخاصية	
46.7%	14	الذكور	الجنس
53.3%	16	الإناث	
100%	30	المجموع	
0%	0	24 ≥	العمر
70%	21	39 – 25	
23.3%	7	50 – 40	
6.7%	2	≥ 50	
100%	30	المجموع	
30%	9	ثانوي	المستوى التعليمي
70%	21	جامعي	
100%	30	المجموع	
10%	3	4 ≥	الأقدمية
50%	15	10 – 5	
40%	12	≥ 10	
100%	30	المجموع	

المصدر: نتائج الاستبيان

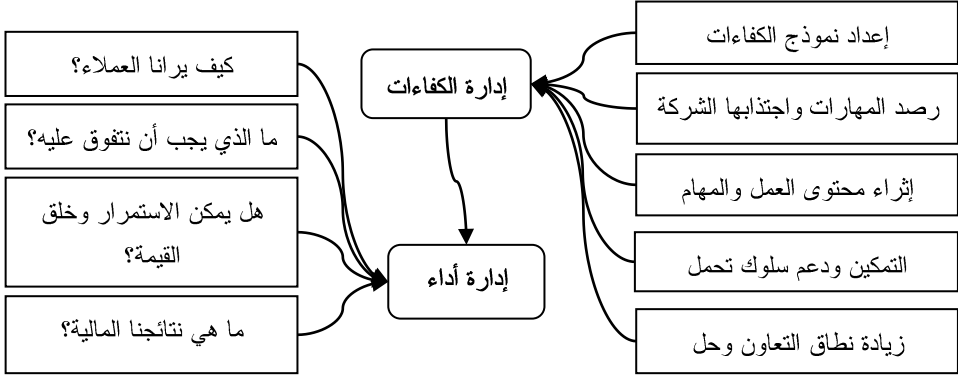
من خلال الوصف الإحصائي في الجدول (1) لعينة البحث، يمكن استنتاج أن هناك تنوع مقبول لأفراد العينة من حيث توزيعهم على جميع الفئات الشائعة المميزة للخصائص الديموغرافية (الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ والأقدمية) للمجتمع الإحصائي، ولم تظهر إلا فئة واحدة من دون قيمة إحصائية، وهي الفئة العمرية أقل من 24 سنة. كما يبدو أن العينة متجانسة نسبياً من حيث خاصية الجنس بنسبة من (46.7%) من الذكور ونسبة (53.3%) من الإناث. يمكن الحكم بأن أغلبية عمال العينة تنحصر أعمارهم بين الـ 25

و 40 سنة؛ ويتميزون بمستوى تعليمي جامعي (70%) وبخبرة مهنية (أقدمية) تفوق الـ 5 سنوات بنسبة (90%). بناء على هذا الوصف الإحصائي لمواصفات عينة البحث، يمكن استنتاج أن النسب المميزة للعينة كافية للحكم على أن معظم أفراد عينة البحث قد عملوا لفترة كافية داخل المؤسسة، وهم من دون شك، على دراية واطلاع كاف بنشاط الشركة وخدماتها وتفاصيل العمل وظروفه فيها، وفيما تقدمه الشركة للزبون وما تحسن فعله من أداء.

2.4. أدوات البحث: استخدم الاستبيان في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات الخام، ولأنه أداة مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات وردود الأفعال على المواقف. صمم الاستبيان بعد مراجعة الكثير من الأدبيات والبحوث، وفي ضوء ذلك، تم صياغة عبارات الاستبيان بما يتسق مع سلم (likert) ذو الخمس درجات. ولقد تم التحقق من صدق الاستبيان المعتمد في قياس السمات التي أعد لقياسها. لاختبار الاستقرار وتحديد درجة ثبات القياس تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد كانت قيمته عالية وبلغت ( $\alpha = 0.951$ ) وهي جيدة لأغراض البحث. بالنظر إلى معامل صدق أداة البحث فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه و يحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقدر بـ (0.975)، وهو ما يعرف بصدق المحك، والملاحظ أن صدق المحك قيمته مرتفعة، تعبر على مستوى مقبول جداً لصدق الأداة. ما يدل على مدى تناسق وارتباط العبارات الخاصة بكل متغير بجميع أبعاده .

3.4 نموذج البحث: تم الاستناد في اقتراح نموذج البحث، على النحو الظاهر في الشكل (1) أدناه، إلى رؤية الشركة بالدرجة، وإلى نماذج إدارة الكفاءات وإدارة الأداء في الشركات والبحوث العلمية.

الشكل (1): نموذج متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحثين.

1.3.4. أبعاد متغير إدارة الكفاءات: ترتبط إدارة الكفاءات بكثير من الممارسات التنظيمية المتضمنة في وظيفة الموارد البشرية، ونتيجة لأهمية الكفاءات الفردية (المهارات والمعرفة) في تنفيذ إستراتيجية الشركة، فلا بد من الاهتمام بتخطيطها، اكتسابها واستخدامها، إلى جانب تميمتها. وهذا ما يشكل، ما يسمى بـ "حلقة/ سسلة" التطبيقات الإدارية للموارد البشرية التي ينبغي أن تكون قائمة على الكفاءات، التي من أهمها: التخطيط؛ الاستقطاب؛ الاختيار؛ التعيين؛ التدريب؛ التعويض؛ التقييم؛ التمكين؛ والمحافظة على الكفاءات.

الغرض من إدارة الكفاءات هو التحكم بطريقة منطقية ومنكاملة في حلقة الأنشطة داخل الشركة التي من شأنها أن تضمن وتطور الأداء العالي في العمل. والهدف من ذلك هو التأكد من أن الأفراد على وعي واضح بالأداء المتوقع منهم، وأنهم تلقوا التدريب الكافي والتقييم المناسب، وأن يتم الحفاظ على كفاءاتهم أو تحسينها مع مرور الوقت. ويسعى التدريب والتطوير إلى خلق مستوى من الكفاءة كاف للسماح للفرد أو الفريق بالقيام بهذه العملية على مستوى أساسي.

2.3.4. أبعاد إدارة الأداء: تم الاستناد في تحديد أبعاد متغير إدارة الأداء إلى مفهوم (Kaplan and Norton) لبطاقة الأداء المتوازن، الذي يفترض على أنه لا يمكن لأي

مقياس واحد أن يقدم هدفاً واضحاً للأداء أو أن يركز الاهتمام على مجالات الأعمال الحرجة. يريد المديرون معياراً متوازناً لكل من المقاييس المالية والتشغيلية. لذلك وضع (Kaplan and Norton) عام (1992) ما يعرف بـ "بطاقة الأداء المتوازن" (The balanced scorecard)، وهي مجموعة من المقاييس التي تمنح كبار المديرين رؤية سريعة وشاملة لأعمالهم. تتطلب بطاقة قياس الأداء من المديرين الإجابة على أربعة أسئلة أساسية، مما يعني النظر إلى الأعمال من أربعة وجهات نظر متصلة:

- كيف يرانا العملاء؟ (منظور العملاء)؛
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (منظور داخلي)؛
- هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (الابتكار ومنظور التعلم)؛
- كيف ننظر إلى المساهمين؟ (المنظور المالي).

4.4. التحليل الوصفي للمتغيرات: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستبيان بشأن متغيرات موضوع البحث (إدارة الكفاءات وإدارة الأداء).

1.4.4. وصف متغير إدارة الكفاءات: للتحقق من درجة موافقة آراء الأفراد المستجوبين على عبارات متغير إدارة الكفاءات المبوبة في الأبعاد الخمسة التالية: بناء نموذج الكفاءات (بروفايل الكفاءات)؛ رصد المهارات واجتذابها؛ إثراء محتوى العمل والمهام؛ التمكين ودعم سلوك تحمل المخاطرة؛ وزيادة نطاق التعاون وحل الصراعات. كانت نتائج قياس هذا المتغير على النحو الموضح في الجدول (3) التالي:

الجدول (3): الوصف الإحصائي لمتغير إدارة الكفاءات من وجهة نظر عمال الشركة

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد متغير الكفاءات
3	موافق	0.770	0.789	3.850	بناء نموذج الكفاءات (بروفايل الكفاءات)
4	موافق	0.708	0.774	3.541	رصد المهارات واجتذابها
1	موافق	0.796	0.827	3.983	إثراء محتوى العمل والمهام

2	موافق	0.771	0.703	3.858	التمكين ودعم سلوك تحمل المخاطرة
5	موافق	0.689	0.762	3.532	زيادة نطاق التعاون وحل الصراعات
-	موافق	0.734	0.771	3.752	إدارة الكفاءات

المصدر: بيانات تحليل الاستبيان

ينضح في الجدول (3) اتفاق اتجاه أفراد العينة على جميع أبعاد متغير إدارة الكفاءات إذا تظهر الأوساط الحسابية جميعها أنها تفوق الوسط النظري (3). إذ يلاحظ أن بعد "إثراء محتوى العمل والمهام" اكتسب أهمية عالية، من وجهة نظر عمال المديرية العملية لشركة اتصالات الجزائر بمتوسط حسابي (3.983) وانحراف معياري (0.827). وهو ما يوضح قناعة الأفراد بالحاجة إلى تمكين العمل الذي يعد مفهوماً واسعاً لأنه يشمل محتوى العمل وظروفه وكذلك التدريب والتكوين. يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد "التمكين ودعم سلوك تحمل المخاطرة" بمتوسط حسابي (3.858) وانحراف معياري (0.703). وهذا البعد يلخص ميل أفراد العينة إلى أهمية التمكين (The empowerment)، الذي يقصد به دفع مستويات اتخاذ القرار إلى أدنى المستويات التنظيمية، بتمكين العاملين المؤهلين من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم وحثهم على اكتشاف وابتكار طرق جديدة لزيادة الإنتاجية.

كما يظهر أفراد العينة اهتماماً أقل ببعدهم "التعاون وحل الصراعات" بالنسبة للشركة بمتوسط حسابي (3.532) والانحراف المعياري (0.762)، الذي يتضمن مشاركة الأفراد في العمل، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ما يؤدي إلى قدرة أكبر على الخلق، الإبداع والكفاءة في أداء المهام. فالتعاون كسلوك جماعي يسهل تبادل المعلومات ونقل المعرفة ونشرها بين عمال الشركة.

2.4.4. وصف متغير إدارة الأداء: لتحليل آراء أفراد العينة على ما تقوم به المديرية العملية لشركة اتصالات الجزائر. تم قياس متغير إدارة الأداء بأربعة أبعاد أساسية: "كيف يرانا العملاء؟"، "ما الذي يجب أن نتفوق عليه؟"، "هل يمكن الاستمرار وخلق القيمة؟"، "ما

هي نتائجنا المالية؟". وكانت نتائج قياس هذا المتغير على النحو الموضح أدناه في الجدول (4):

الجدول (4): الوصف الإحصائي لمتغير إدارة الأداء من وجهة نظر أفراد العينة					
الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد متغير إدارة الأداء
4	موافق	0.764	0.833	3.822	كيف يرانا العملاء؟
1	موافق	0.791	0.766	3.955	ما الذي يجب أن نتفوق عليه؟
3	موافق	0.771	0.676	3.855	هل يمكن الاستمرار وخلق القيمة؟
2	موافق	0.786	0.808	3.933	ما هي نتائجنا المالية؟
-	موافق	0.778	0.770	3.891	إدارة الأداء

المصدر: بيانات تحليل الاستبيان

يشير الجدول (4) إلى أن الوسط الحسابي لبعد العمليات الداخلية الذي يقابل السؤال "ما الذي يجب أن نتفوق عليه؟" يفوق الوسط النظري حيث بلغ (3.955) وانحراف معياري (0.766) وهذا يدل على إيجابية أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، حيث اهتمت عبارات هذا البعد حول فعالية الأنظمة الداخلية للشركة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد/الابتكار (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة الخدمات، فترات الاستجابة...)، ونظام خدمة العملاء (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...). كما وافق أفراد العينة على بعد "ما هي نتائجنا المالية؟" الموافق للمنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن وحملت عبارات هذا المحور أسئلة عن الأهداف المالية للشركة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة الخدمات، الربحية، التدفق النقدي، وعن النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، وما هي الموارد المهمة لاستمرار الشركة.

5.4. تحليل واختبار العلاقة المتبادلة بين متغيرات البحث: يقوم هذا البحث على دراسة علاقة التأثير أو التبعية المتبادلة، التي تفترض وجود سببية التلازم في التغير (The Causality of Concomitant Variations) بين متغير إدارة الكفاءات وإدارة الأداء من وجهة نظر عمال المديرية العملية لشركة اتصالات الجزائر بولاية سوق أهراس. بهدف تفسير العلاقة بين متغيرات البحث على صورة أن إدارة الكفاءات تمثل المتغير التفسيري، وإدارة الأداء تمثل متغير الاستجابة (التابع). للحصول على الصورة الرياضية للعلاقة التي تربط المتغيرين، نستخدم تحليل الانحدار لاختبار فرضية البحث الرئيسية، التي تفترض وجود تأثير معنوي لإدارة الكفاءات على إدارة الأداء. ويظهر الجدول (5) القدرة التفسيرية لنموذج متغيرات البحث.

الجدول (5): تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الأداء بإدارة الكفاءات في شركة البحث							
SIG	$R^2$ ajusté	$R^2$	F		إدارة الكفاءات	Constant	م المستقل م التابع
			الجدولية	المحسوبة	$B_1$	$B_0$	
0.000	0.634	0.647	4.196	51.277	0.821	0.767	إدارة الأداء

المصدر: بيانات تحليل الاستبيان

تشير نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لإدارة الكفاءات على إدارة الأداء في شركة اتصالات الجزائر، إذ بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.647) و معنى ذلك أن 64.7% هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وفقا لغرض البحث (إدارة الأداء) التي تكون عائدة للمتغير المستقل (إدارة الكفاءات)، و يبرز من الجدول السابق أن مقطع خط الانحدار هو (0.767) و أن ميل خط الانحدار هو (0.821).

من نتائج التحليل السابق، يثبت وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وهذا يؤكد قيمة الدلالة التي تساوي الصفر (0.000)



وهي أقل من 5%. من مخرجات جدول نموذج الانحدار يتبين معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) (ajusté) يساوي 63.4% وهذا معناه أن أبعاد إدارة الكفاءات تفسر ما نسبته 63.4% من التغيرات التي تحدث في متغير إدارة الأداء في المديرية العملية لشركة اتصالات الجزائر بسوق أهراس، وترجع النسبة المتبقية 36.6% إلى عوامل أخرى من بينها الخطأ العشوائي. وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرض العدمي ( $H_0$ ) الذي ينص بعدم جود علاقة سببية معنوية بين متغيرات نموذج البحث ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) الذي يثبت وجود علاقة سببية (تأثير) بين متغير البحث التفسيري (إدارة الكفاءات) والمتغير التابع (إدارة الأداء) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 5. نتائج البحث

على ضوء ما تقدم من تحليل ووصف ليما تم الحصول من معلومات من عينة البحث. وعند هذا المستوى من التحليل، سيتم استعراض مجمل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الاستبيان وعينة البحث:

- يكتسب عاملي "إثراء محتوى العمل والمهام" و"التمكين ودعم سلوك تحمل المخاطرة" أهمية عالية، من وجهة نظر عمال المديرية العملية لشركة اتصالات الجزائر؛
- يميل عمال الشركة إلى أهمية التمكين ودعم سلوك المخاطرة الذي يشجع على تحمل المسؤولية المشتركة والإبداع الفردي والجماعي؛
- تحتاج شركة اتصالات الجزائر تحتاج إلى تبني نموذج الكفاءات الذي يعد بداية كل شيء في إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات؛
- تحتاج الشركة إلى اعتماد وسائل وأدوات، تفيد في الحصول على المزيد من المعلومات حول السمات التي يجب أن يمتلكها المرشح من أجل الأداء الناجح؛
- تميل الشركة إلى تفضيل الإجراءات التقليدية في توصيف الوظيفة، التي تركز على الأنشطة بدلاً من النتائج القابلة للقياس، والتوظيف على أساس المؤهلات التي

لا يمكن أن تنتبأ بالأداء المستقبلي، الذي يتم تحديده أساساً من خلال امتلاك مواهب وكفاءات خاصة. وهذا نتيجة لتحديد نموذج الكفاءة، الذي يصف سلوكيات المطلوبة لأداء مجموعة محددة من المهام والوظائف.

- لا تبذل الشركة جهود بارزة يمكن ذكرها في مجال رصد المواهب واستقطابها، على أساس تقدير الاحتياجات المستقبلية للوظائف والكفاءات، سد الفجوات في الكفاءات من حيث الكم والنوع؛
- أظهرت النتائج أن نظام تقييم الأداء في الشركة يركز على محوري العمليات الداخلية والمالية، وبدرجة أقل على محوري التوجه نحو الأفراد والعملاء، وهذا يدل على أن نظام الأداء الذي تعتمده الشركة غير شامل ومتوازن لتقييم الأداء، ولا يعمل على دمج الكفاءات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق النتائج وتنفيذ الاستراتيجيات.

## 6. الخاتمة:

وهكذا، يبرز البحث أن إدارة الكفاءات بكل ما تحتويه من أبعاد وممارسات وأنظمة مدمجة في إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 63.4% من ممارسات إدارة الأداء من وجهة نظر عمال الشركة، وهو ما يثبت أهمية ما تمتلكه الشركة من كفاءات ودورها في إدارة الأداء. وهذه النتيجة مرجحة من الناحية النظرية أيضاً، وتوصي الشركة بضرورة تركيز خططها ومناهجها من أجل تحقيق درجات أداء عالي على مستوى عملياتها الداخلية ونتائجها على ضرورة إدخال وتبني مناهج إدارة الكفاءات التي لها دور واضح مركز في محور الابتكار والنمو والمحاور الأخرى في التقييم المتوازن لأداء الشركة.

## 7. المراجع:

1. ALGERIE TELECOM. (2021). *Présentation de l'entreprise*. Retrieved Juillet 10, 2021, from [algerietelecom.dz/fr](http://algerietelecom.dz/fr): <https://www.algerietelecom.dz/fr/page/presentation-du-groupe-p2>
2. Armstrong, M. (2000). *Performance Management Key strategies and practical guidelines*. Dover: Kogan Page.
3. Boukhamkham, A. F. (2005). *Competency management and its role in building competitive advantage*. *International forum on the knowledge economy* .
4. Brilman, J. (2000). *Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises*. Paris: Editions d'Organisatio.
5. Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved 06 30, 2021, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/performance>
6. Campbell, J. P. (1990). *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* .
7. Contemporary Arabic Language Dictionary. (2021). Retrieved 12 06, 2021, from [www.arabdct.com](http://www.arabdct.com): <https://www.arabdct.com/ar/%>
8. Dyer, L., & Reeves, T. (2000). *Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? The International Journal of Human Resource Management* .
9. Hartle, F. (1995). *Transforming the Performance Management Process*. London: KoganPage.
10. IRS. (1996). *sing human resources to achieve strategic objectives*. *IRS Management Review* , 21-32.
11. MacDuffie, J. P. (1995). *Human resource bundles and manufacturing performance*. *Industrial Relations Review* , 199-221.
12. Megahed, N. (2012). *A Framework for Developing a Multiple-Jobs Competency Model for Diplomats*. *International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 24 Special Issue* .
13. Suleman, F. (2005). *La production et valorisation des competences sur le marche du travail : des approches neo-classiques la l'economie des conventions*.
14. Taliss, S. (2012). *methodology in the study of law*. Beirut: Zain Legal Publications.