

AR	<p>دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات</p> <p>دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة (Scimat) بولاية باتنة</p>
FR	<p><i>Le rôle du développement des compétences dans la réalisation de l'excellence de performance des organisations</i></p> <p><i>Etude de cas de l'entreprise de ciment Ain Touta (Scimat) Batna</i></p>
ENG	<p><i>The role of human competencies development in achieving performance excellence in organizations</i></p> <p><i>Case Study of Cement Company Ain Touta (Scimat) Batna</i></p>

د. سميرة عبد الصمد

Samira ABDESSEMED

جامعة الحاج لخضر باتنة 1- الجزائر

samiraabdessemmed@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018-01-08

تاريخ المراجعة: 2017-11-03

تاريخ الاستلام: 2017-10-26

المخلص: تهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطوير الكفاءات كمدخل أساسي للتميز في أداء المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة وما يفرضه من تحديات. استخدمت الدراسة استمارة للاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة إطارات شركة الإسمنت عين التوتة، أما التحليل فقد أجري على 114 استمارة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يلعب الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات دورا في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، التميز، المعرفة.

Abstract: As organizations strive to excel in their performance and continue in the new business environment, it has adopted various contemporary policies and approaches to excellence of performance by focusing on investing in their human resources and developing their competencies.

Competencies development is one of the most important contemporary trends in investment, development and activation of human capital in organizations, through the promotion of behaviors, knowledge and experiences towards development and continuous learning. The components of human competency are represented in knowledge, practice, behavior, traits, motivation and self-concept; they are the pillars of achieving excellence in the performance of organizations through innovation, technology control, as well as rapid response to change requirements.

Through this study we aim to identify the role of competency development, as an essential input for excellence in organizational performance in the knowledge economy and its challenges. On this basis we can subtract the following problem:

-What is the role of competencies development in achieving excellence performance in cement company Ain touta-Batna? And how How affects the different entrances for development individual and collective competencies in achieving levels of excellence in the Cement Company Ain Touta-Batna?

Based on the problematic study in order to answer the questions, we will be based on the following assumptions:

1- There is a role of human competencies development in achieving the excellent performance in the company under study.

2 - The various approaches of management and development individual or collective competencies contribute to achieving levels of excellence in the performance of the Cement Company Ain Touta-Batna.

The study was addressed through three axes. First, we give an overview of the excellent performance of the organizations, and focus on the second axis on developing human competencies as the basis for achieving excellence. In the third axis, To get in the third axis to the reality of the company's human competencies development and its role in achieving excellent performance through presentation and analysis of data obtained.

The study reached a number of results:

- The development of competencies play a role in achieving the excellent performance in the Cement Company Ain Touta-Batna.

- The development of individual or collective competencies, clearly contributes to achieving excellence in the performance of the Cement Company Ain Touta-Batna by raising efficiency, effectiveness and value creation.

- The knowledge, skills and experience gained from development programs contribute to achieving levels of excellence in performance in the Cement Company Ain Touta-Batna.

- There is a significant effect of competence development to achieve excellent performance at a level ($0.05 \geq \alpha$).

- There is a significant effect of different approaches and ways to develop human competencies in achieving excellent performance at a level ($0.05 \geq \alpha$).

Keywords: Performance, Management Excellence, Competency Development, Core Competencies, business value.

مقدمة:

إن الاهتمام بمفهوم الأداء بصفة عامة وتميز هذا الأخير بصفة أخص، يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير من الاهتمام. ومن أهم التحولات البارزة في البحث عن التميز، الانتقال من التركيز على الأصول المادية كمقومات للتميز إلى التركيز على الأصول غير الملموسة، والتي يمثل رأس المال البشري محورها ومصدرها الرئيسي والكفاءات البشرية أهم دافع ومحرك لها. إذ باتت المواهب والكفاءات المبدعة ذات الخبرات العالية الأساس الأنجع والأهم الذي يمكن أن تعتمد عليه المنظمة كسلاح لمواجهة المستقبل والتميز عن الآخرين. وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة؟ وما مدى مساهمة مختلف مداخل تطوير الكفاءات الفردية والجماعية في إحراز مستويات التميز بالشركة؟ واستنادا إلى إشكالية الدراسة وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة، سيتم الاعتماد على

الفرضيتين التاليتين:

- 1- لتطوير الكفاءات البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالشركة محل الدراسة.
- 2- تساهم مختلف مداخل تسيير وتطوير الكفاءات فردية كانت أو جماعية، في إحراز مستويات التميز في الأداء بالشركة.

وستتم معالجة الدراسة من خلال ثلاثة محاور رئيسية، حيث نتطرق بداية إلى إعطاء نظرة عامة عن الأداء المتميز بالمنظمات، ونركز في المحور الثاني على تطوير الكفاءات البشرية كأساس لإحراز التميز. لنصل في المحور الثالث إلى واقع تطوير الكفاءات البشرية بالشركة محل الدراسة ودورها في تحقيق الأداء المتميز من خلال عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها.

أولاً: الأداء المتميز

يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء العالي أو المتفوق أو المتميز بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات لارتباطها بشكل كبير بهدف ونجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. وتعكس إدارة التميز الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع البيئية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها الداخلية واستثمار كفاءتها المحورية وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة والعاملين بها من جهة أخرى.

1- مفهوم الأداء المتميز: إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، والتميز في الإدارة يعني التفوق في أداء وإنجاز الأعمال، ويعرف النموذج الأوروبي لإدارة التميز (The European Excellence Model) الأداء المتميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"¹.

ويمكن القول بأن الأداء المتميز هو "الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، عصر الانترنت وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال وعصر سيادة العقل البشري"².

وإن التميز هو "طريقة العمل التي توازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة، وزيادة احتمالية النجاح طويل الأجل للعمل، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من معايير الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار)"³. ويشير على السلمي أن تميز الأداء في الإدارة الحديثة ينطوي على بعدين:⁴

البعد الأول: التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه يتم التفوق من خلالها على كل المنافسين، عبر منطق التعلم.

البعد الثاني: كل نواتج الإدارة من أعمال وقرارات وكل نظمها وفعاليتها يجب أن تتسم بالتميز، والذي لا يترك مجالاً للانحراف والخطأ، وذلك من أول مرة.

وعليه يمكن القول بأن الأداء المتميز يرتبط بانجازات ملموسة للمنظمة ترتبط بما تفعل وكيف تفعل، وإن نتائج المتحصل عليها يجب أن تتميز بالاستمرارية وأن تدعم في المستقبل، وإن هذه النتائج

ترتبط بأصحاب المصلحة وليس النتائج المالية فقط، علاوة على التميز في إرضاء العملاء، الموارد البشرية وإشباع رغبات المجتمع ككل.

2- خصائص نظام إدارة التميز: إن إدارة التميز ترتبط بالإنجازات الملموسة للمنظمة، والعمل على استمرارها وتدعيمها في المستقبل. ولا يتحقق هذا من خلال النتائج المالية فقط، بل من خلال النتائج المتعلقة بأطراف المصلحة المختلفين بالمنظمة ممثلين أساسا في الموارد البشرية، العملاء والمجتمع ككل، وعليه يمكن القول بأن إدارة التميز نظام متكامل يتطلب توفر العديد من الخصائص، نوجزها كما يلي:⁵

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار.

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وشروط الجودة وآليات الرقابة ومداخل التصحيح.

- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الخارجية.
- نظام معلومات متكامل لرصد المعلومات، تجميعها، معالجتها، تداولها، تحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد توظيفها لدعم القرار.

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية واستثمارها وتنميتها وتقييم أدائها، وتقييم أداء الكفاءات الفردية والجماعية ووحدات الأعمال الإستراتيجية.

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج بما يؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز.

3- أهم مشاكل ومعوقات التميز: تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل وعراقيل تقال من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن ثم تحد من قدرتها على إحراز التميز. ومن أبرز المشاكل التي تواجه المنظمات في طريقها نحو التميز ما يلي:⁶

- ضعف البناء الاستراتيجي، وضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات 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 للمنظمة، ومن ثم غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك الكفاءات.
- التناقض الواضح بين أهداف الإدارة والكفاءات البشرية، وخاصة المتميز منها.
- 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. بصفة عامة ضعف برامج تخطيط وتطوير وصيانة ورعاية رأس المال البشري بالمنظمة.
 - ضعف أنظمة إدارة المعرفة بالمنظمة، وعدم مواكبة التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.
 - مقاومة التغيير والتطوير، وغياب البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
 - ضعف التوجه التسويقي وافتقار النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.
 - التأثير بمتغيرات البيئة الخارجية من نظم اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية، بيئية... الخ.
- كل المشاكل السابقة وغيرها، ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة البيئة سريعة التغيير والتحويلات التقنية الكبيرة، ويتأثر التوجه نحو العولمة وتحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات العابرة للقارات؛ تفرض على المنظمات التي تسعى للبقاء من خلال التقرد والتميز على الآخرين أن تتغلب على كل هذه المعوقات بالاعتماد على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام أعمال عالمي سريع الحركة.

ثانياً: تطوير الكفاءات البشرية كأساس للتميز: تظهر الكفاءات البشرية نتيجة للمزج بين خصائص ذاتية (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات) وخصائص متعلقة بالمحيط كالمعلومات التي يتعامل معها الأفراد مثلاً⁷. وهي مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة⁸. وتعرف عملية تطوير الكفاءات البشرية على أنها "مجموعة الأنشطة المخططة التي يصممها التنظيم ليوفر الفرصة لأعضائه ليتعلموا الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويكون التدريب والتعليم المحور الحساس لكل جهود التطوير"⁹.

ويمكن القول بأن التطوير كإستراتيجية هو "عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها"¹⁰.

إن المنظمات المتميزة بأدائها هي التي تكون قادرة إدراك وتحديد الكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلاً من أجل تحقيق سياساتها وأهدافها، حيث تعمل هذه الأخيرة على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية والعمل على تطويرها ودعمها وإعدادها للتغيير المستمر الذي يتطلبه تحقيق الأداء المتميز والحفاظ عليه.

على هذا الأساس سنحاول إبراز مساهمة تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات من خلال التركيز على عنصرين نرى أنهما الأكثر أهمية في هذا السياق، أولهما تطوير الكفاءات المحورية مترجمة في الكفاءات الفردية والجماعية المتميزة، وثانيهما قيمة العمل والمنافع المترتبة عن تطوير الكفاءات البشرية.

1- تطوير الكفاءات المحورية (الأساسية): باعتبار تطوير الكفاءات المحورية من أهم أسس التميز في الأداء، فإن اهتمام المنظمات بتطوير قدراتها المحورية ينشأ من إدراكها بأنها لا تستطيع أن تتميز أو تبذل في كل مجالات العمل دون أن تتوفر لها كل القدرات والمهارات اللازمة. كما أن اهتمام المنظمة بالتميز والتفوق في إنتاج السلع والخدمات يصعب تحقيقه في حال غياب الكفاءات المحورية.

وتتخذ الكفاءات المحورية شكل طاقات وإمكانيات يمكن استغلالها لتحقيق التفوق والتميز والسبق للمنظمة. وهي تعبر في غالب الأحيان عن طاقات وإمكانيات مختلفة (تكنولوجيا متوفرة، تصميم المنتجات، تصميم المعدات، المهارات القيادية والموارد الأخرى)، أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة¹¹.

وعلى هذا الأساس فإن المنظمات الساعية إلى تحقيق التميز في أدائها، لابد أن تعمل على تطوير كفاءاتها المحورية من خلال التركيز على تطوير أهم هذه الكفاءات، ممثلة في الكفاءات الفردية والجماعية الأكثر تميزاً.

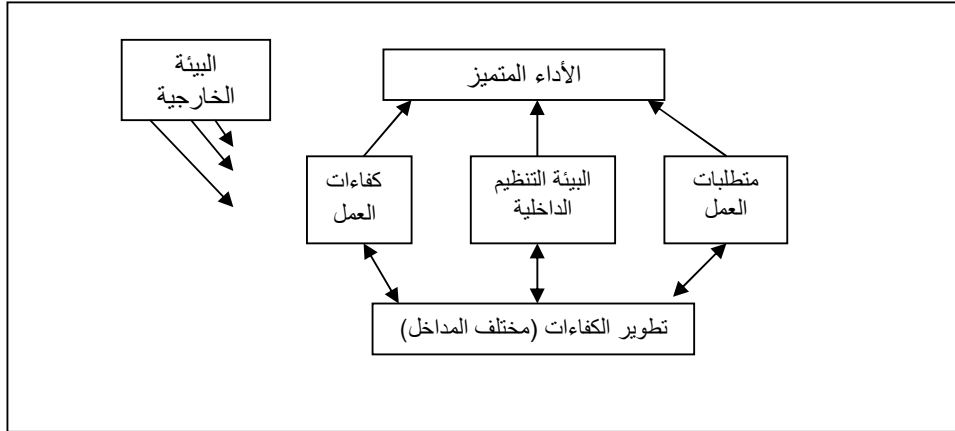
1-1- الكفاءات الفردية المتميزة: ان الكفاءات الفردية المتميزة تشمل مجموع الأفراد الذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية التي تشكل لديهم محور التفرد والتميز. ويمكن القول بأن من أهم الخصائص الأساسية التي يمكن أن تتميز بها الكفاءات الفردية، الخصائص التالية:¹²

- الذكاء والقدرة على التفكير وتشكيل العلاقات بين الأشياء.
- المعرفة الجيدة للعمل، وبأقي الأعمال بالمنظمة.
- القدرة على التعلم واستيعاب الأفكار الجديدة، والإيصال الجيد لها.
- الروح المعنوية العالية، المثابرة، تحمل المخاطر وروح المبادرة والاستطلاع.
- الرغبة والدافعية العالية في العمل.
- مهارات التعامل مع الآخرين وروح الفريق.
- استخدام التكنولوجيات المعاصرة وبرامج الذكاء الاصطناعي.

ويساهم الفرد ذو الكفاءة العالية في تحقيق التميز بالمنظمة من خلال إدراك التغيير المطلوب، والعمل على جعل هذا التغيير واقعياً من خلال مهارات التعلم والاتصال و القدرة على التأثير، ومهارات اتخاذ القرارات الفردية والتخطيط والمتابعة والرقابة الذاتية.

وإن تطوير الكفاءات الفردية المتميزة يعد عنصراً حاسماً في خلق الأداء المتميز بالمنظمات، من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة صلاحياتهم و تمكينهم بما يساعد في ظهور الإبداع والأفكار المتميزة، علاوة على تنمية إحساسهم بالإنجاز والانتماء للمنظمة وتويع قدراتهم، والعمل على استمرار عملية التطوير بما يساعد على زيادة تنافس الأفراد فيما بينهم بما ينعكس إيجاباً على الأداء المنظمي ككل. وإن الأداء المتميز والفعال للكفاءات الفردية هو نتاج مجموعة من العوامل، يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (01): نموذج الأداء الفردي المتميز



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012، ص68، بتصرف.

إن الكفاءات الفردية المتميزة التي تساهم في تفرد المنظمة وسبقها على الآخرين، تساعد في ظهورها وتطويرها مجموعة من العوامل، أهمها:

- كفاءات الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات.
- بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة... وغيرها.
- متطلبات العمل من واجبات ومسؤوليات، والتوقعات المطلوبة من الفرد، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.
- النظام المتبع لتطوير الكفاءات بالمنظمة.

1-2- الكفاءات الجماعية المتميزة: يساهم تطوير الكفاءات الجماعية بشكل كبير في إحراز الأداء المتميز بالمنظمات، فمن خلال عمل الفريق نلاحظ بأنه يتفوق في تعلمه وتطوره بشكل كبير قياساً بتعلم الكفاءات الفردية المشكلة للفريق بشكل فردي، إذ أن الكفاءات الجماعية تملك القدرات العالية للعمل المنسق والمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية، ونقل الأفكار والتصورات بينهم من خلال التآزر والاتصال الفعال.

وان العمل على تطوير الكفاءات الجماعية المتميزة من خلال مختلف المداخل الحديثة، يقود إلى تحقيق الابتكارات الجديدة والمتفردة التي تعد من أهم مجالات التميز لدى المنظمات الرائدة. إذ أن بناء وتطوير الكفاءات الجماعية من خلال تطبيق الأفكار ووضعها موضع التطبيق، هو أساس تحقيق التميز وتحويل المنظمة إلى منظمة تعلم وتفرد. ويمكن أن نوضح أهم العوامل المساعدة في إحراز التميز من خلال الكفاءات الجماعية وتطويرها كما يبين الجدول الموالي:

جدول رقم (01) : العوامل المساهمة في تحسين أداء الجماعة والتميز

المعايير	أهم العوامل
معايير الفعالية في الأداء	* الجهود الكبيرة والمتواصلة. * المهارات والمعارف الملائمة. * استراتيجيات الأداء المناسبة.
تركيب المجموعة	* الاستعداد للعمل ضمن مجموعة. * تشكيلة مكونات المجموعة. * معايير مناسبة لسلوك المجموعة.
البيئة التنظيمية	* أنظمة عوائد وحوافز. * أنظمة التعليم والتمكين. * نظام المعلومات التنظيمية.
الاستشارات والتوجيه	* علاج مشاكل التنسيق وبناء الالتزام داخل المجموعة. * تغيير المدخلات غير المناسبة، وتصميم برامج تطوير وتدريب متنوعة لرفع المعارف والمهارات. * علاج مشاكل التطبيق، والإبداع في وضع الاستراتيجيات.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 66.

2- تطوير الكفاءات البشرية وقيمة العمل (Business Value): ان قدرة المنظمة على تعظيم العمليات وأنشطة العمل الرئيسية وخلق الصورة الذهنية الايجابية لها، وتدعيم العمل الجماعي ما هي إلا تلك المنافع أو قيم العمل الملموسة الناتجة عن استخدام الكفاءات وتطويرها.

كما أن هناك الكثير من قيم العمل بالمنظمة تكون في شكل غير ملموس، كقيمة العلاقات مع الموردين، قيمة الملكية الفكرية أو براءة الاختراع، قيمة بيانات قواعد المعلومات وقيمة إدارة المعرفة، علاوة على قيمة المهارات والمعارف لدى الأفراد.

وتتمثل أهم المجالات التي تعكس قيمة العمل الناتجة عن تطوير الكفاءات الأساسية بالمنظمات وعلى رأسها الكفاءات البشرية، فيما يلي:¹³

1- الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال تحقيق أهداف المنظمة وتخفيض التكاليف والحفاظ على أساليب إنتاج حساسة للكلف.

2- العلاقات مع الموردين، وتمكين المنظمة من تقديم الدعم إلى الزبائن وتزويدهم بقاعدة بيانات عن منتجاتها وخدماتها ورفع ولاء الزبون من خلال خلق الثقة.

3- التسويق، من حيث خلق الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة.

4- ديناميكية المنافسة، وتتضمن تأخير دخول المنافسين إلى أسواق المنظمة، وتقديم الخدمات والمنتجات التي لا يستطيع المنافسون تقديمها في الوقت الحالي، وتقديم بدائل للخدمات التي يقدمها المنافسون.

5- الإبداع والابتكار في العمل، وتحويل كل الأفكار الخلاقة إلى سلع وخدمات تحقق للمنظمة سبقا في السوق.

ويرى كل من Trevathan et Estes¹⁴، أن خلق قيمة العمل يكون عن طريق تحقيق النجاحات المتكررة والتميز المستمر للمنظمة، عن طريق تطوير الكفاءات الأساسية ممثلة بشكل رئيسي في الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية، والتي تؤدي إلى التغيير في نتائج الأعمال. وإن إنشاء القيمة في المنظمة من خلال الكفاءات، يمكن أن يأخذ شكل الممكنات (Enables) التي تساعدها داخليا على أن تكون أكثر قدرة على استخدام مواردها بطريقة تتفوق وتتميز بها عن منافسيها.

ثالثا: دور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة

ارتكزت الدراسة الميدانية على استخدام المنهج الوصفي كونه الأنسب لوصف متغيرات الدراسة، من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة والعمل على دراسة وتحليل ما تم جمعه قصد الوصول إلى فهم متغيرات الدراسة والعلاقات بينها. بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة الحالة، الذي يعتبر الأسلوب المناسب لجمع معلومات تفصيلية وشاملة ودقيقة عن حالة الشركة وتحليل ما تم جمعه للوصول إلى نتائج تفصيلية حول دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت.

1- الإطار المنهجي للدراسة: تمت الدراسة الميدانية على مستوى شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة (Scimat)، المتخصصة في مجال إنتاج الإسمنت بمنطقة الشرق الجزائري، وهذا لمعرفة واقع ومداخل تطوير الكفاءات البشرية بها، وواقع التميز وإدارته بالشركة.

1-1- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل المجتمع المستهدف في جميع إطارات الشركة من إطارات مسيرة وإطارات. وبالنسبة لعينة الدراسة فقد ارتأينا أن تكون عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات المجتمع المستهدف، ممثلين في جميع إطارات الشركة والبالغ عددهم 148 إطارا. وقد تم اللجوء إلى المسح الشامل قصد زيادة مصداقية البيانات والمعلومات المجمعة.

1-2- أداة جمع البيانات: تم الحصول على البيانات من خلال الاعتماد على استمارة استبيان احتوت على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة بكل أبعاده. تم توزيع الاستمارات على 148 مبحوثا، وبلغ عدد الاستمارات المستردة 120 استمارة تم استبعاد 6 استمارات منها لعدم صلاحيتها للتحليل. وعليه بلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل 114 استمارة وبنسبة 77.02% وهي نسبة معتدلة ومقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس درجة القبول، وتم تحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان طبقا للمقياس التالي:

- الأهمية المنخفضة أقل من 2.4

- الأهمية المتوسطة من 2.4 إلى 3.5

- الأهمية المرتفعة من 3.6 إلى 5

أ- اختبار ثبات الاستبيان: وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل الثبات للاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى أن معامل ألفا لجميع فقرات الاستمارة مجتمعة قد بلغ **0.967**، وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة. وإن الارتفاع الكبير لقيمة ألفا يعكس دقة عبارات الاستمارة في قياسها للجوانب المستهدفة.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد في معالجة التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 20 لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات، وذلك من خلال الاستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي قصد وصف عينة الدراسة، وترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية باستخدام: التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

كما تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الاستدلالي ممثلة في: معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، اختبار T، استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط واستخدام اختبار نموذج الانحدار المتعدد.

2- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

2-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة: نحاول فيما يلي التعرف على طبيعة الآراء التي أبدتها أفراد عينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات المجمع حول كل بعد من أبعاد الدراسة.

جدول رقم (02): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

لأبعاد الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الأهمية
تطوير الكفاءات	3.176	0.882	27.77	متوسط
إدارة التميز	3.733	0.705	18.88	قوي
التميز من خلال تطوير الكفاءات	3.536	0.934	26.41	قوي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بتطوير الكفاءات البشرية قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.176) وبانحراف معياري (0.882) ومعامل اختلاف (27.77%). وهذا يعني أن هناك انسجاماً واتفاقاً بين الباحثين في الإجابة. وإن هذه النتائج تعكس مستوى الاهتمام بالكفاءات البشرية وتطويرها بالشركة الذي كان متوسطاً في عمومها وهذا راجع إلى ارتكازه على بعض المعايير التقليدية وغير الموضوعية. أما بالنسبة لمحور إدارة التميز قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.733) وبانحراف

معياري (0.705) ومعامل اختلاف (18.88%). وبناء على ذلك فإن إدارة التميز بشركة الإسمنت تحظى بأهمية معتبرة، وهذا ما تترجمه المكانة المتميزة التي تتمتع بها الشركة في السوق المحلي والوطني، بسعيها للتميز من خلال جودة المنتج، إدارة الجودة، التركيز على تجديد المعدات والمرافق وآليات العمل، استخدام التكنولوجيا المتطورة والعمل على الوصول إلى مستويات التميز القيادي. في حين حقق محور التميز من خلال تطوير الكفاءات متوسط حسابي عام قوي نوعا ما بلغ (3.536) وبانحراف معياري (0.934) ومعامل اختلاف (26.41%). وتشير النتائج السابقة أن تطوير الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية، وخاصة القيادة منها يساهم بشكل واضح في تحقيق التميز في أداء الشركة من خلال رفع الكفاءة والفعالية وخلق القيمة. أي أن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من برامج التطوير تساهم بشكل كبير في تحقيق مستويات التميز في الأداء. وإن هذه النتائج تعكس درجة مساهمة تطوير الكفاءات في تحقيق التميز بالشركة والتي كانت قوية في عمومها.

2-2- اختبار فرضيات الدراسة: سنتطرق في هذا الجزء إلى عرض نتائج العلاقات بين متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها.

أ- تحليل علاقة الارتباط: يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات كمتغيرات مستقلة، وبين الأداء المتميز على اعتباره المتغير التابع:

جدول رقم (03): معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الأداء المتميز	
تطوير الكفاءات	0.646**

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول السابق معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ يبين أن هناك علاقات ارتباط معنوية متوسطة القوة بينهما. وهذا يشير إلى أن الطرق المعتمدة في تطوير الكفاءات البشرية بأنواعها لها دور مقبول في تحقيق التميز في الأداء بالشركة.

ب- تحليل علاقات التأثير:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام كل من الانحدار البسيط والانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل للمتغير المستقل بمختلف أبعاده في تحقيق الأداء المتميز بالشركة محل الدراسة: اختبار الفرضية الأولى: لتطوير الكفاءات البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالشركة. الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز عند $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج دور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز:

جدول رقم (04): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج دور تطوير الكفاءات
في الأداء المتميز

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	24,283	1	24,283	80,278	0,000 ^b
المتبقي	33,879	112	0,302		
الاجمالي	58,162	113			

معامل التحديد $R^2 = 0.418$ R^2 المعدل = 0.412

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز. إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) ما قيمته (80.278)، والتي تعد قيمة مرتفعة عند مستوى معنوية 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة نسبيا بالنظر لقيمة معامل التحديد R^2 والبالغة (0.418)، وهذا يشير أن تطوير الكفاءات بالشركة يفسر ما قيمته 41.8% من المتغير التابع ممثلا في الأداء المتميز.

ويبين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء

المتميز:

جدول رقم (05): تحليل العلاقة التآثرية لتطوير الكفاءات البشرية في الأداء المتميز

مستوى الدلالة	T المحسوبة	Beta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Erreur standard	B	
0,000	6,611		0,231	1,529	ثابت
0,000	8,960	0,646	0,068	0,612	تطوير الكفاءات

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه دور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغ معامل الارتباط 0.646 عند مستوى ($\alpha=0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.418) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.612)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.612 في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.960) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز.

اختبار الفرضية الثانية: تساهم مختلف مداخل تسيير وتطوير الكفاءات فردية كانت أو جماعية، في إحراز مستويات التميز في الأداء بالشركة.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمختلف مداخل وطرق تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز عند $(\alpha \leq 0.05)$. الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج دور طرق تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز:

جدول رقم (06): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج طرق

تطوير الكفاءات في الأداء المتميز

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة قيمة	مستوى الدلالة
الانحدار	26,135	6	4,356	14,552	0,000 ^b
المتبقي	32,027	107	0,299		
الاجمالي	58,162	113			

معامل التحديد $R^2 = 0.449$ R² المعدل = 0.418

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق تظهر نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتسيير الكفاءات ومختلف مداخل وطرق تطويرها بالشركة في تحقيق الأداء المتميز. إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) ما قيمته (14.552)، والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05، وإن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة نسبيا لقيمة معامل التحديد R^2 والبالغة (0.449)، وهذا يشير أن مختلف مداخل تطوير الكفاءات بالشركة تفسر ما قيمته 45% من المتغير التابع ممثلا في الأداء المتميز، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى.

وبيين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور مداخل تطوير الكفاءات في تحقيق

الأداء المتميز:

جدول رقم (07): تحليل العلاقة التأثيرية لمجالات تطوير الكفاءات البشرية في الأداء المتميز

مستوى الدلالة	T المحسوبة	Bêta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Erreur standard	B	
0,000	6,212		0,237	1,471	ثابت
0,000	5,879		0,067	0,395	تسيير الكفاءات
0,000	7,214	0,486	0,064	0,463	إدارة المعرفة
0,000	6,696	0,563	0,069	0,460	التدريب
0,000	6,945	0,534	0,064	0,448	التعليم
0,000	6,697	0,549	0,060	0,409	التحفيز
0,000	7,903	0,540	0,056	0,445	تطوير فرق العمل
		0,598			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق دور مختلف طرق ومداخل تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمختلف طرق تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، إذ أن معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.449)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B لكل مداخل التطوير قيماً تتجاوز في مجملها (0.4) وهذا يعني أن التغيير في أي واحد من المتغيرات الفرعية السابقة، ممثلة في مختلف مداخل تطوير الكفاءات بالشركة؛ بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار يساوي أو يفوق (0.4) في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة لمختلف المتغيرات الفرعية السابقة وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) لكل المتغيرات السابقة، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية لمختلف مداخل وطرق تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالشركة.

الخاتمة:

حاولنا من خلال ما سبق معرفة واقع تطوير الكفاءات البشرية بالشركة محل الدراسة، قصد الوصول إلى معرفة دور عملية تطوير كفاءاتها في تحقيق الأداء المتميز بالشركة. حيث تبين بأن الشركة تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة عموماً لتطوير الكفاءات البشرية والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب، علاوة على أنها تقيم كفاءاتها البشرية باستمرار.

وبعد وقوفنا على أهمية تطوير الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز من الناحية النظرية؛ تبين لنا من الناحية الواقعية أن الشركة محل الدراسة ورغم تمتعها بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني من خلال تركيزها على جودة منتجاتها، فإن عملية الكفاءات البشرية بها تحظى بأهمية متوسطة عموماً، إذ لا تملك الشركة أية نظم أو مخططات واضحة للاستثمار في رأس المال البشري، قياس العائد عليه وتطوير الكفاءات. وعلى الرغم من أن المداخل المعتمدة في التطوير بالشركة من تدريب، تعليم، تحفيز وتطوير لفرق العمل؛ تقليدية في مجملها ولا تقوم على أسس وقواعد علمية رشيدة، فإنها تساهم بشكل مقبول في تحسين مستويات الأداء بالشركة.

الإحالات والمراجع:

¹ C. Woods, L'excellence avec un majuscule, EFQM Pratical guide for self-assessment, www.management agora .com, 27.04.2014

² مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012، ص68.

³ المعهد الوطني للتدريب، إدارة التميز، عمان، 2011 : <http://jo.jeeran.com/p/national-institute-amman>

⁴ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص 12.

⁵ عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص327-328.

⁶ نفس المرجع، ص 308-309.

- ⁷ G. Leboterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisation, Paris, 2000, P411.
- ⁸ S. Blland, A.M. Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod, Paris, 2009, P101.
- ⁹ جون ويرنر، راندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الأول، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011، ص47.
- ¹⁰ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص437-438.
- ¹¹ صالح علي عودة الهللات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2014، ص76.
- ¹² أنظر:-- لائل سينسر، سيجان سينسر، مرجع سابق، ص498.
- R.E Kelley, How to be a star at work: 9 breakthrough strategies you need to succeed. www.human resources.com, 2014
- ¹³ ياسين كاسب الخرشة، المهارات القيادية وأثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص48.
- ¹⁴ http://www.deviews_frane fr/Management/Le-drh-L'excellence-veritable business. Htm, 2014