

أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة

The effect of skills evaluation on the distinguished performance of the institution

شنافي نوال

جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)، naoual.chenafi@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2021/01/09

تاريخ القبول: 2020/12/13

تاريخ الاستلام: 2020/12/03

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تقييم الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث وفي ظل التحديات الجديدة والمستمرة التي يفرضها محيط المؤسسات الاقتصادية أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بالبحث عن الموارد الملائمة التي تكسبها التميز في الأداء، فكانت الكفاءات أثنى الموارد التي تشكل الركيزة الأساسية في خلق القيمة والمصدر الجوهرى للمزايا التنافسية واستدامتها. ومن بين النتائج المتوصل إليها أن التقييم الفعال للكفاءات أصبح هدف مهم لأي مؤسسة في عملية تسيير الكفاءات، وذلك من أجل الجودة في الإنتاج والتعرف على النقص للعمل على تنمية وتطوير الكفاءات. لذا أوصت هذه الدراسة بضرورة الاستثمار في الكفاءات من خلال تقييمهم للاعتراف بهم وتحفيزهم وحثهم على الإبداع.

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

Abstract:

This study aims to identify the importance of assessing skills in achieving outstanding performance based on the descriptive and analytical approach, as, in light of the new and continuous challenges imposed by the environment of economic institutions, the latter has become required to search for appropriate resources that gain excellence in performance, so skills were the most valuable resource that constitutes The main pillar in creating value and the essential source of competitive advantages and their sustainability.

Among the findings, the effective evaluation of skills has become an important goal for any institution in the process of managing competencies, in order to achieve quality in production and to identify deficiencies in order to develop and develop competencies.

Therefore, this study recommended the necessity of investing in skills through evaluating them to recognize them, motivate them and encourage them to innovate.

Keywords: Skills assessment, management skills, skills, outstanding performance

المقدمة

لقد كان للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي يعرفها محيط المؤسسات الاقتصادية أثر كبير عليها حيث هددت بقائها واستمرارها في سوق لا يعترف إلا بتقديم مستويات أداء راقية ومتميزة فيه لدراسة المنافسة بين المؤسسات و اشتدادها، لذا أصبح لزاما على المؤسسات إعادة صياغة توجهاتها الاستراتيجية بما يتلاءم وهذه التحديات.

ومن بين ما اتخذته المؤسسة من سبل أكثر ملائمة تحقق لها التميز الذي يمكنها من الصمود في وجه المنافسة هو توجيه بوصلته اهتمامها بالموجودات اللاملموسة والمتمثلة أساسا في الكفاءات لتعظيم دورها في خلق القيمة للمؤسسة والتعاطي مع القضايا الجوهرية التي تهم المؤسسة خاصة و في ظل مرحلة اقتصاد المعارف وانتقال التنافس بين المؤسسات على المعارف والكفاءات. حظيت هذه الأخيرة باهتمام كبير من طرف المؤسسة لتميزها بالليوننة، الإبداع، سرعة رد الفعل والمبادرة، واعتبرت الحل الأمثل لمواجهة تحديات منافسة قوامها الجودة، التجديد والتنوع، لذلك راهنت عليها المؤسسة كمورد تنافسي يضمن لها التميز والتفوق فعملت على الاهتمام به وإخضاعه لتقييم محكم يمكن من بروزه أكثر بتعزيز معارفه وزيادة دافعيته نحو الإبداع بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الأداء المتميز.

إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق فإن إشكالية البحث تظهر في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة ؟

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية والتي سنقوم بمعالجتها في بحثنا وهي:

- ما المقصود بالكفاءات؟ وماهي أساليب تقييمها؟

- ما المقصود بالأداء المتميز؟

- ماهي مقومات الأداء المتميز؟

- كيف يساهم تقييم الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هاته الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه تقييم الكفاءات كأسلوب يسمح بالتعرف على الكفاءات المتعددة التي يمتلكها الفرد والتي يتفوق بها على الآخرين وبالتالي يحقق التميز المنشود . هذا الأخير الذي أصبح بمثابة مدخل فكري وثقافي لتأمين جودة أداء المؤسسة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط منها:

-التعرف على مفهوم الكفاءات وأهم أنواعها.

-التعرف على مفهوم تقييم الكفاءات.

-تحديد مفهوم الأداء المتميز.

- التعرف على أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز.

1. تقييم الكفاءات

تطور مفهوم الكفاءات كثيرا في العقدين الأخيرين التي شهدت تطورات هامة في بيئة أعمال المنظمات حيث فرضت المنظمات اليابانية نفسها بقوة لتنافس المنظمات الأمريكية المتشعبة بأفكار بورتر للفكر الاستراتيجي أين تبين أن عوامل تحقيق مزايا التفوق التنافسي تأتي من الموارد الداخلية للمنظمة و بالضبط من المعارف والمهارات.

1.1. مفهوم الكفاءات

اختلفت آراء الباحثين حول تحديد مفهوم مشترك للمهارات رغم اتفاقهم تقريبا فيما يتعلق بمكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة في المعارف، الممارسات والسلوكيات هذا من جهة، ومن جهة أخرى ارتباطها المباشر بوضعيات العمل حيث لا يمكن التحدث عن الكفاءات إلا في إطار عمل معين. فعرفت الكفاءات على أنها " ثلاثة أنواع من المعارف معارف نظرية، ممارسات وتحلي قابلة للتعبئة يستعملها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أفضل (Peretti, 1999, p58)، وعرف Patrick Gilbert et Michel Parlier الكفاءات على أنها "مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلة والموجهة لتحقيق هدف معين وفقا لوضعية معينة" (Dejoux, 2001, p141).

ولأن الكفاءات حقيقة ديناميكية فهي عملية مزج للمكونات أي أن الكفاءات هي "مزج للمعارف، الممارسات، الخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار معين بدقة" (Meignant, 2000, p110)، بمعنى أن الكفاءات ليست حالة وإنما هي عملية مزج حيث أن الفرد الماهر هو ذلك الفرد القادر على التعبئة في وضعية عمل معينة بفعالية لمختلف وظائف النظام (Dejoux, 2001, p141).

إن فالكفاءات هي "القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات المتناسقة المتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بمواجهة وضعية معطاة لحل المشاكل، اتخاذ القرار، القيام بفعل ما،...)" (Parx, p67). عموما تمثل الكفاءات عملية تعبئة ومزج لموارد رأس المال المعارفي (معارف، ممارسات، تحلي،...) ومختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى معين من الأداء في وضعية عمل معينة.

2.1 أنواع الكفاءات

اعتمد الباحثون في تصنيف الكفاءات على عدة أسس ومعايير لكن يبقى التصنيف الأكثر شيوعاً هو الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والكفاءات الاستراتيجية.

أ-الكفاءات الفردية: حسب Medef الكفاءة الفردية هي توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، أما Celile Dejoux فعرفها على أنها مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والمعارف التي يكتسبها الفرد بالتكوين والخبرة...الخ

ب-الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أحد أهم مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات والإدارات، فهي تنشأ في إطار جماعة العمل، ويساهم الأفراد العاملون فيها بكفاءاتهم الفردية. حيث يرى Cécile Dejoux أن للكفاءات الجماعية أربعة مميزات هي:

- المشاركة والتآزر :حيث تتكون من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.
- التضامن :ويظهر في شبكة التعاون المشكلة فيما بين أطراف جماعة العمل.
- التعلم :يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به.
- العمليات الجماعية تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي.
- الرموز واللغة المشتركة :تشكل مرجعاً مهماً لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة.

ج-الكفاءات الاستراتيجية: تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، حيث يعتبرها Hamel و Parahalad مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية:(Meignant,2000, P169)

- مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي ما يجعل منتج مؤسسة مميزاً لديهم.
- أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.
- أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

3.1 مفهوم تقييم الكفاءات

ببني المؤسسة منطق الكفاءات في عملية تسيير الموارد البشرية أصبح التقييم يتم على أساسه للتعرف على معارف ومهارات الفرد وتوضيح مجالات تفوقه وتميزه. فالتقييم هو حكم على مستوى ونوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية معينة.

لقد عرف تقييم الكفاءات على انه تقييم للقدرات، الخبرات، المعارف، وممارسات الفرد الموضوع في وضعية عمل لتحقيق الهدف انطلاقا من معايير محددة (Cadin,et Guérin, 1999, p112)، وهذه العملية تسمح بالتعرف على الكفاءات المتعددة التي يمتلكها الفرد ومن ثم تحديد قيمته في المؤسسة بالنسبة لفرص الترقية، المكافأة و العلاوات نظير مهاراته.

كما عرف أيضا على أنه هو عملية تقييم لمختلف القدرات الموضوعة في وضعية العمل من معارف، خبرات، ممارسات ومختلف السلوكيات و التصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل .

4.1 طرق تقييم الكفاءات

توجد العديد من الطرق المستعملة لتقييم الكفاءات نذكر منها:

أ. طريقة الإشارات: تقوم هذه الطريقة على اختبارات مجردة يعدها باحثين ومحللين نفسانيين للتعرف على إشارات، علامات وخصائص شخصية للأفراد ومن ثم قياس استعدادهم، قابليتهم، وقدرتهم (Dietrich, 2010, p89).

وتتضمن هذه الاختبارات عدد من النشاطات التي يوضع الأفراد فيها وتكون مختلفة عن النشاطات الخاصة بالحياة المهنية والعملية للأفراد، كما تحتوي هذه الاختبارات على مجموعة من الأسئلة تطرح على الأفراد.

ب. طريقة العينات: تهدف هذه الطريقة إلى أن يكون التقييم موضوعي للمهارات الموجودة في وضعية عمل معينة، وتكون خاصة بمنصب معين أو مجموعة من مناصب عمل.

ت. طريقة المرافقة الميدانية: تسمح هذه الطريقة بالتقييم الدوري والدائم لمهارات أعضاء الفريق، وتقديم النصح والإرشاد لهم لتعديل سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم أكثر وتمكن من التعرف على التطورات الحاصلة للمهارات.

ث. طريقة مرجعية الكفاءات: يتم في هذه الطريقة جرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في نوع مهني وتعد هذه الطريقة من قبل المسؤولين عن حركية العمل، حيث يقومون بإعداد قائمة لمختلف الوظائف ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وإبراز الكفاءات المطلوبة لكل عمل.

ج. طريقة مراكز التقييم: توضع هذه الطريقة لاختيار المترشحين للتوظيف وخاصة التوظيف الداخلي وهي تركز على وضع طالبي الوظائف في وضعيات أكثر قرب من الحقيقة العملية، من أجل التأكد من فاعليتها مع الوضعيات التي وضعت من أجلها (Le Boyer, 1996, p67)

يعتبر (Martory et Crozet) أن هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالا في مجال اختيار وتوظيف المترشحين لعملية التوظيف كما أنها تساعد على اتخاذ قرارات الترقية (الداخلية أو الخارجية)، تسيير المسار المهني... الخ.

5.1 مقاربات تقييم الكفاءات

وتمثل معايير لتقييم الكفاءات وأهمها. (Le Boyer,1996, p77)

أ. مقارنة المعارف النظرية: يتم تقييم الكفاءات وفق هذه المقاربة على أساس مقارنة المعارف المحققة للفرد والوضعيات الوظيفية التي ترتبط بها.

ب. مقارنة المعارف العملية: التقييم هنا يتم على أساس الممارسات وذلك من خلال ملاحظة الأفراد في وضعية العمل، لأن قدرات الأفراد غير مفترضة، بل يجب الملاحظة للتحقق غير أن المشكلة هنا قد تكون احتمال الخلط بين الأنشطة والمعارف العملية.

ت. مقارنة المعارف السلوكية: هذه المقاربة غامضة نوعا ما لأنها تعتمد على معايير تقييم ذات أبعاد سلوكية بحتة. فتقييم المعارف السلوكية يعتمد على مستوى نوعية السلوكيات الفردية والجماعية المتعلقة بأداء المؤسسة.

ث. المقاربة المعرفية: فكرتها الأساسية هي أن يكون كل عمل ينتج عن استراتيجية لحل مسائل معينة. والتقييم هنا يركز على عمليات حل المشاكل المتعلقة بالنشاطات المهنية والتي من خلالها يمكن تحديد الكفاءات الضرورية.

ج. مقارنة القدرات: يخضع الأفراد لاختبارات محددة حسب الأنشطة المفترض القيام بها، لتقييم قدراتهم غير أن هذا النوع من التقييم يتطلب وقتا طويلا.

ح. مقارنة الخصائص الفردية: حسب هذه المقاربة الكفاءات هي مجموع معارف التصرف (savoir-agir) وهي لم تطبق بشكل واسع لأنها تخص بعض أنواع الأنشطة فقط وهو ما أكدته G. Leboterf.

خ. مقارنة المواهب (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية مثل الموهبة تتعلق بمعارف وراثية أكثر منها مكتسبة فهي مظهر صعب التماسه لتوظيف الكفاءات و تظهر هذه المقاربة في مهن محددة التي تسيطر فيها المهارة والمهن التي تسيطر فيها الموهبة.

2. الأداء المتميز

باننتقال الاقتصاد إلى اقتصاد المعارف توالى الأحداث والتغيرات بشكل يصعب مواكبتها ناهيك عن السيطرة عليها، وهو ما انعكس على المؤسسات الاقتصادية وهدد بقائها واستمراريتها، لتصبح مطالبة بالتفوق والتميز عن الآخرين بتقديم مستويات عالية من الأداء والتميز فيه.

1.2 مفهوم الأداء المتميز

لقد أضحت الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فهو يعني التفرد والتفوق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه (Marbach, 2000, pp17- 22)

يقصد بالأداء المتميز أيضا قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وان يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، والتقويم المستمر، وبالطبع فان الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في مكان عمله أو في حياته، فهو درجة عالية من الجودة.

أما Dingle فاعتبر الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة، وهذا نتيجة للمعارف والكفاءات التي يمتلكها الأفراد يضيف Mirable والتي تقود إلى الإبداع والسبق فيه والذي يعد أحد أهم الوسائل المحققة للأداء المتميز (أبو النصر ، 2012،ص 76)

ويؤكد (Pakwihok,2010) بأن الأداء المتميز هو الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المنظمات ضمن المجال نفسه وإن استدامة الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات.

عرف الأداء المتميز أيضا على أنه "مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك الكفاءات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتوقف على ما يقلده الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز، وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمنظمة" (رقام ، 2005، ص15)

إذن ما نستنتجه أن الأداء المتميز هو قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال بنفوق نتيجة المعارف والكفاءات والسلوكيات التي يملكونها في مجال تخصصهم في المؤسسة حيث يتفوقون بها على الآخرين و يجعلون من المؤسسة مؤسسة متميزة عن المؤسسات الأخرى.

2.2 أهداف الأداء المتميز

تتمثل أهداف الأداء المتميز في: (بسام ، 2005، ص49)

- ✓ تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- ✓ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- ✓ تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
- ✓ الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- ✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

✓ تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

✓ تحسين نوعية المخرجات.

من خلال هذه الأهداف يتضح جليا أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تتجح في بلورة كل القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالآخرين.

3.2 دوافع التميز في الأداء

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز وذلك استجابة للعديد من القوى الداعمة للتميز والمتمثلة في:

1.3.2 التغير سريع وثابت: التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير، هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وتعرف هذه الأخيرة على أنها القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة، وتتأثر بها، وهي نقطة البداية، ونقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل: المواد الخام، ورؤوس الأموال، والعمالة، والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك النهائي لمنتجات وخدمات المؤسسة.

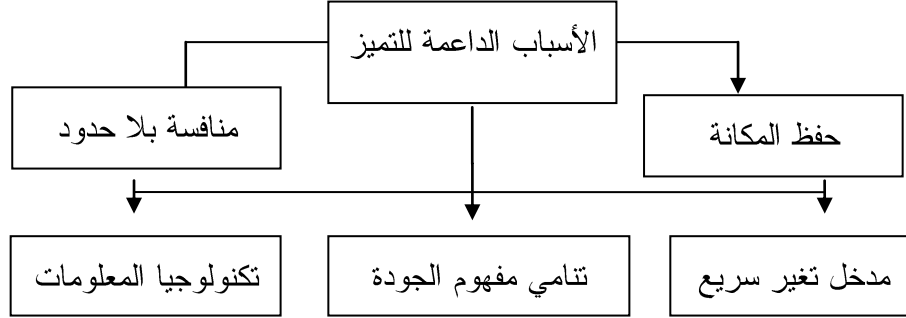
2.3.2 المنافسة بلا حدود: غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات، ومنتجات مبتكرة، وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه المؤسسات للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة ضرورة اتخاذ، وتنفيذ استراتيجية كفوة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة.

3.3.2 تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات، ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فالتميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من "Wheeln & Hunger - بقولهما": أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك التي لا تطبق نفس الفكر الإداري

4.3.2 طفرة تكنولوجيا المعلومات: القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعيا إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا، بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم، والأجهزة التكنولوجية

الحديثة، ومن جانب آخر تحسين، وتطوير ما يمتلكه من أجهزة، ونظم، وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية. والشكل الموالي يوضح دوافع التميز في الأداء.

الشكل 01: الأسباب الداعمة للتميز.



المصدر: (زايد، 2003، ص 6).

حسب الشكل أعلاه نجد أن للتميز خمسة دعائم أساسية يجب توفرها حتى يكون للأداء المتميز دور هام في تحقيق متطلبات أي مؤسسة مهما كان نشاطها، وهذه الدعائم تكمل بعضها البعض، فمثلا المؤسسة التي تواكب التغيير السريع يجب أن تهتم بالتطور التكنولوجي لتحقيق الجودة اللازمة على مستوى الأداء، والذي هو سبب أساسي في وجود منتج أو خدمة متميزة، وهذا كله لتحقيق منافسة بلا حدود وحفظ مكانة المؤسسة في السوق.

4.2 مقومات الأداء المتميز

في ظل التطور التكنولوجي الكبير وتنامي الاهتمام بالجودة، أصبح التميز في الأداء هو الملاذ الوحيد للمؤسسات لمواجهة تغيرات وتطورات المحيط، غير أن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير يتحقق بالتمني والانتظار وإنما بالعمل الجاد والمستمر وتجميع كل الإمكانيات والمستلزمات سويا حتى يمكن وصف الأداء بالتميز.

وأهم المقومات التي يركز عليها الأداء المتميز هي:

أ. القيادة: وهي العملية التي تمكن من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهي أهم العناصر التي تحقق الأداء المتميز لأنها تساعد على إرساء الاستراتيجيات التي تحقق الغايات في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس، التشجيع، التماسك.

ب. التخطيط الاستراتيجي الجيد: هو عملية تتضمن كيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل وكيفية تطبيقها بتوجيه كل الموارد والإمكانيات لتحقيق ذلك وبلوغ التميز بمعنى آخر أن التخطيط الاستراتيجي المتكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها).

ت. **التعلم التنظيمي:** وهو قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة، ويتوقف نجاحه على وجود أفراد يسعون ذاتياً وبدعم من الإدارة إلى تطوير وتنسيق معارفهم و مهاراتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف.

ث. **الإبداع والابتكار المستمرين:** بتقديم أفكار وأساليب وطرق جديدة وخلق قيم إضافية.

ج. **التمكين:** وهو تحويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية لتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقق الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم.

ح. **إنشاء فرق العمل:** حيث يساعد الفريق مجموعة العمل على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية. مما ينشأ ثقافة قوية ومشاركة تدفع إلى العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي، وعلى الإدارة أن تدعم هذا التوجه بغرس روح التعاون بين مجموعات العمل (دريوش، ناصور ، 2006، ص734) وبذل كل الجهود الممكنة في سبيل تعزيز الانتماء والولاء أكثر.

خ. **الجودة الشاملة:** هي أسلوب تطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التحسين المستمر ومن ثم التفوق حيث أن نشاط المؤسسة مرتبط بحاجات العملاء، بمعنى آخر هي النظام الناجع والفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر لجودة المؤسسة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة (الرشيد، 2004، ص 57).

من هذه المقومات نستنتج أن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة المرنة التي تحتفظ ببناء أفقي قليل وكثير المرونة و تعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع والريادة و أنشطة البحث وتجعلها حالة تنتشر داخلها، كما تعتمد أنظمة تقييم لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وتعمل على استقطاب عاملين متعددي الكفاءات ما يساعدها على استغلال الفرص الحاسمة وبناء تحالفات استراتيجية وعلاقات تعاون مع مؤسسات أخرى (يحضيه ، 2004، ص، 193)

إن امتلاك هذه المقومات وتفعيلها هو السبيل لبقاء المؤسسات وديمومتها ليبقى العنصر الأهم الحاكم في عملية التميز هو العنصر البشري، فالتميز هو ناتج فكر بشري لذا لا بد من أن يمتلك الأفراد العاملون في المؤسسة اهتماماً مرتفعاً في تحمل المسؤولية، المخاطرة، التجديد، اقتناص الفرص، فضلاً عن توفر درجة عالية من الولاء والانتماء للمؤسسة، وضرورة امتلاكهم للمرونة الكافية اتجاه التغيير المناسب، وينبغي أن يغلب أسلوب العمل الفريق على أداء المهام.

3. أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز

إن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على التميز في المعرفة، الجودة والإبداع يقتضي سعي المؤسسات إلى تنمية مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة كمورد استراتيجي

يضمن للمؤسسة ديمومة تنافسيتها. معنى ذلك أن المؤسسات الساعية نحو التميز في الأداء هي وحدها التي تعمل على أن تتمتع بمميزات خاصة من خلال ما يتوفر لديها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها، ومن البديهي أن تستمر هذه المؤسسات في إدامة هذا التميز الذي تصل له من خلال العديد من المصادر، ويعتبر المورد البشري وما يملكه من مهارات أهم مصادرها، ذلك أن الكفاءات رهان أساسي في حالة الإبداع كعملية دائمة والقدرة على التغيير للاندماج ضمن استراتيجية المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية (المعاني ،2008،ص49) فالكفاءات تساعد على الإبداع والتغيير الذي يكون من ورائها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنها تعيش تحت الضغوط المتزايدة للتنافسية حيث لا تستطيع البقاء والاستمرارية إلا بامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها والحفاظ عليها.

1.3. تقييم الكفاءات والتميز في الإبداع

إدارة الكفاءات كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية يختص بالعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري وتحقيق أكبر استفادة منه من خلال مباشرة أنشطتها وفق أسس علمية مدروسة، من بينها تقييم الكفاءات من أجل المحافظة عليها وصيانتها وحفظها من الانتقال والخروج من المنظمة. إن الإدارة الناجعة للكفاءات تخلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار وتزيد من دافعية الكفاءات نحو الإبداع نتيجة ازدياد حماسهم ورغبتهم في تحسين عملهم وتطوير أدائهم.

يعتبر الإبداع عامل أساسي في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجود الابتكار، والإبداع الذي تقدمه المؤسسة، كلما وصلت إلى أداء متميز جعلها تتفوق على منافسيها، وبالتالي لا بد أن تعمل المؤسسات على الاستثمار في كفاءاتها من خلال تقييمهم للاعتراف بهم وتحفيزهم وحثهم على الإبداع، بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الأداء المتميز والمستمر.

إن نجاعة وشفافية عملية التقييم من شأنها الحصول على أحسن الكفاءات وبالتالي توفير موارد بشرية تدفع بالإبداع وتنميته، كما تمكن من معرفة الجوانب المحفزة للعمال ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليتم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن لأداء الموارد البشرية (خضير ، الخرشة ، 2007 ، ص109).

2.3. تقييم الكفاءات والتميز في المعرفة

الساعية إلى الوصول بأدائها إلى مستويات غير مسبوقة، وتحقيق التقدم والبقاء، والمصدر الأساسي لهذه المعرفة هو رأس المال البشري الذي يمكن من تحقيق إضافة نوعية لقيمة عناصر الإنتاج الأخرى. لذا لا بد

أن تحظى المؤسسة بأفراد يمتلكون مخزوناً من المعارف والكفاءات أوسع ويمتلكون القدرة على الإبداع، والابتكار.

وللحصول على كل ذلك تقوم المؤسسة بالبحث والتنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة داخل المؤسسة، والتي تشكل رأسمال بشري استراتيجي من خلال عملية التقييم من أجل تفعيل استثمار رأسمالها البشري، بما يضمن لها الحصول على أفراد يمتلكون معارف متنوعة، وفريدة تؤهلهم للإبداع والابتكار و بما يضمن لها النجاح في بيئة العمل المعاصرة. وهذا ما يتطلب بناء وصيانة الكفاءات المتميزة، القدرة على تحويل المعارف إلى أفعال تطبيقية من خلال تحليل المعرفة، نقلها، والتفاعل مع الآخرين، وتوجيه المعارف نحو أنشطة تحقيق التميز، أي أن التركيز على عملية تقييم الكفاءات وتطويرها والاستفادة منها يقتضي تعظيم الاستثمار في الموجودات غير الملموسة، بما يحقق التميز في الأداء.

3.3 تقييم الكفاءات والتميز في الجودة

يعرف Ishikawa الجودة على أنها "تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل، جودة الخدمة، جودة المعلومات، التشغيل، جودة القسم، النظام، جودة المورد البشري، وجودة الأهداف وغيرها" (بن عشاوي ، 2013 ، ص 21) فهي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء (السامرائي، 2006 ، ص 28).

وتستند الجودة أهميتها في تحقيق التميز للمؤسسة من عدة موارد أهمها الكفاءات. هذه الأخيرة إذا أخضعت إلى تقييم محكم بالأدوات التقييم الملائمة كمرجعية الكفاءات تمكن من إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإنها تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية لكل عمل معين بمعنى آخر ينتج عن عملية التقييم:

✓ تحديد الكفاءات المطلوبة من الموظفين لأداء العمل الذي يؤثر على مطابقة المنتج /خدمة

✓ تقييم الانحرافات وتحديد القصور في الكفاءات.

✓ التطوير والحفاظ على الكفاءات.

✓ تحديد احتياجات وتوقعات كل منظمة ومتطلباتها من خلال عمليتي التوقع / التوظيف.

✓ توفير الكفاءات المناسبة لضمان سيرورة العمل بمنطق تعدد المهام polyvalence والأجر

بالمؤسسة تنميتها فهي الركيزة الأساسية في إنجاح استراتيجيتها في مجال جودة منتجاتها.

فمن خلال عملية التقييم يمكن إبراز الكفاءات المخفية للإدارة التسييرية التي تشكل حقلاً كبيراً من

الموارد الداخلية، والاستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها، واستغلالها لتحقيق

النجاحة في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها.

حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والكفاءات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجالات تخصصهم، وخبراتهم ودورهم الإنتاجي الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تميز الأداء من خلال التميز في الجودة.

إن هذا التقييم يمكن المؤسسة من التوقع بمسارها المستقبلي، و ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المؤسسة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها (يحضيه، 2004، ص145).

إذن فتقييم الكفاءات يعد عنصرا حاسما في خلق الأداء المتميز بالمؤسسات، من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة صلاحياتهم، وتمكينهم بما يساعد في ظهور الإبداع، والأفكار المتميزة، علاوة على تنمية إحساسهم بالإنجاز والانتماء للمؤسسة، وتنويع قدراتهم، والعمل على استمرار عملية التنمية بما يساعد على زيادة تنافس الأفراد فيما بينهم بما ينعكس إيجابا على الأداء من معرفة متميزة، جودة في الأداء وصولا إلى الإبداع.

الخاتمة

في ظل تصاعد التنافس بين المنظمات على مكانة الريادة والتميز في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال جعل الحفاظ على مستويات الأداء أمر يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للمؤسسة من أجل النمو والاستدامة هو البحث عن مداخل الأداء المتميز.

ومع موجة التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد المعرفة كمصدر استراتيجي في خلق الثورة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية الحديثة ومن بينها ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم كفاءات العاملين.

فتقييم الكفاءات هو تقييم للقدرات، الخبرات، المعارف، وممارسات الفرد الموضوعة في وضعية عمل لتحقيق الهدف انطلاقا من معايير محددة⁽⁸⁾، وهذه العملية تسمح بالتعرف على الكفاءات المتعددة التي

يمتلكها الفرد ومن ثم تحديد قيمته في المؤسسة. فهي كنظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل.

فتقييم الكفاءات يعد عنصرا حاسما في خلق الأداء المتميز بالمؤسسات الذي يقوم على المعرفة، الجودة، الإبداع وهي المتطلبات التي توفرها الكفاءات المتميزة بالمؤسسة.

نتائج الدراسة :

بناء على ما سبق نتوصل إلى أن:

- الكفاءات هي عملية تعبئة ومزج لموارد رأس المال المعرفي (معارف، ممارسات، تحلي،...) ومختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى معين من الأداء في وضعية عمل معينة.
- تقييم الكفاءات هو عملية تقييم لمختلف القدرات الموضوعية في وضعية العمل من معارف، خبرات، ممارسات ومختلف السلوكيات و التصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل.
- الأداء المتميز هو قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال بتفوق نتيجة المعارف والكفاءات والسلوكيات التي يملكونها في مجال تخصصهم في المؤسسة حيث يتفوقون بها على الآخرين و يجعلون من المؤسسة مؤسسة متميزة عن المؤسسات الأخرى.

ويمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة الاستثمار في الكفاءات البشرية وتفعيلها بمختلف الآليات.
- ✓ جعل نظام التقييم أحد أسس ثقافة المؤسسة ومدخلا من مداخل التميز في الأداء.

آفاق الدراسة

على ضوء ما أسفرت عنه هاته الدراسة من نتائج واستكمالا لها فإننا نقترح آفاق مستقبلية لها:

- ❖ دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ تطوير الكفاءات كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز المنظمي في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع :

1. احمد إسماعيل المعاني،(2008)، اثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ،دكتوراه فلسفة في الإدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن،2008.
2. بسام عبد الرحمن يوسف،(2005)، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، العراق.

3. بن عيشاوي أحمد،(2013)، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ،(2007)، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
5. دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر،(2006)، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 و 18 أفريل .
6. رقام ليندة، (2005)،الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09 مارس.
7. سمالي يحييه ،(2004)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر.
8. صالح بن سليمان الرشيد،(2004)، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، مصر، 27-29 نوفمبر .
9. محمد مهدي السامرائي،(2006)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. مدحت أبو النصر،(2012)، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة.
11. Alain Meignant,(2000), Ressources humaines, Déployer la stratégie, Les éditions liaisons, Paris.
12. Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre,(2010),(avec la collaboration de Jaques Aubert, Management des compétences ,Enjeux, modèles et perspectives, Dunod, Paris.

- 13.Cécile Dejoux,(2001), Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris .
- 14.Claude Levy Le Boyer,(1996) La gestion des compétences Les éditions d'organisations, Paris.
- 15.Jean Marie Peretti,(1999), Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, Paris.
- 16.Jean Parx, Le manuel du knowledge mangement, Dunod, Paris.
- 17.Loïc Cadin, Francis Guérin,(1999), La gestion des ressources humaines, éd Dunod, Paris.
- 18.Valérie Marbach,(2000), Evaluer et rémunérer les compétences, Edition d'organisation, Paris.