

أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية (دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال)

* د.حمادي نبيل

** ط.د. رقي نذيرة

ملخص :

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق تميز المؤسسة، و لقد تم استخدام أبعاد أو مراحل تسيير الكفاءات والمتمثلة في استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات، ورواتب الكفاءات وقمنا بدراسة تأثير كل من هذه العناصر على معايير التميز والتي جاء بها النموذج الأوروبي للتميز، وقد تم تحليل المعطيات باستخدام برنامج SPSS 20.

من أجل معرفة واقع تسيير الكفاءات وأثره على التميز أجرينا دراسة ميدانية في فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال وخلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك اهتمام من طرف الفرع بموارده وكفاءاته البشرية، كما أن لتدريب وتقييم الكفاءات أثر إيجابي على التميز، أما استقطاب ورواتب الكفاءات فليس لها أي أثر على التميز. وفي هذا الصدد أوصينا بضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز في الأداء.

الكلمات المفتاحية : الكفاءات، تسيير الكفاءات، التميز، فرع المضادات الحيوية.

Abstract:

The study aimed at trying to figure out the role of competency management in realization of excellence, using the domains or phases of competency management. We are focusing on the impact of those phases on the standards of the excellence that came with the European model of excellence (EFQM), The retrieved data was analyzed using SPSS version 20.

In order to clarify the reality of the competence management and its impact on excellence, we conducted a field study in the saidal'santibiotical branch, We concluded a set of results, the training and assessing competencies have a positive effect on excellence but attracting and salaries of competencies does not have any effect on excellence. In this regard, we recommended the need for attention to individual and collective competencies and training and developing them to achieve the excellence in performance.

Keywords: Competencies, Competency Management, Excellence, Antibiotics Branch

* د.حمادي نبيل ، استاذ محاضر قسم أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر.

** ط.د. رقي نذيرة ، طالبة دكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر.

1 - تمهيد :

أصبحت المعرفة في السنوات الأخيرة بمثابة محركا للإنتاج ودافعا للتنمية في جميع أوجه النشاط البشري، حيث ساهمت في التحول من اقتصاد يعتمد على العناصر المتمثلة في (الأرض، المال، العمل) إلى اقتصاد عالمي جديد يعتمد على الكفاءات، المعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات والمهارات البشرية، أو ما أصبح يسمى باقتصاد المعرفة.

يعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات الموارد البشرية فهو يعد محدد أساسي لأداء و نجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات والعمل على تنميتها والحفاظة عليها باستمرار لتتمكن من تحقيق أهدافها والوصول إلى التميز في الأداء.

في خضم التحولات المعاشة على المستوى الدولي والمحلي والمتمثلة في اشتداد المنافسة والانفتاح الاقتصادي... الخ، المنظمة الجزائرية على غرار المنظمات لا يمكنها أن تبقى على الهامش دون أن تؤثر فيها هذه المتغيرات، وبالتالي يجب عليها استغلال مواردها استغلالا أمثلا و الاهتمام بتسيير كفاءاتها البشرية لتمييز على غيرها من المؤسسات، ومن هنا نقوم بطرح تساؤلنا الرئيسي والمتمثل في :

كيف يمكن الاستفادة من أسلوب تسيير الكفاءات البشرية لتحقيق تميز المؤسسات الجزائرية؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في :

- أ. ما هي الأسباب الداعية إلى ضرورة الاهتمام بأسلوب تسيير الكفاءات البشرية ؟
 - ب. كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تحقق التميز في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ؟
 - ت. ما طبيعة العلاقة التبادلية بين أسلوب تسيير الكفاءات وتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية؟
 - ث. ما هو واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الجزائرية وما هو تأثير ذلك على التميز؟
- كإجابات قبلية عن التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية :

- أ. توجد مجموعة من الأسباب التي أدت بالمؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة الاهتمام بأسلوب تسيير الكفاءات البشرية من أهمها العولمة و شدة المنافسة.
 - ب. يتحقق التميز بالمؤسسة عن طريق تسيير المعارف والكفاءات و تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .
 - ت. التطبيق الجيد لأسلوب تسيير الكفاءات البشرية من بين أهم العوامل المحققة لتمييز المؤسسات الاقتصادية.
 - ث. من المفترض أن يؤدي تطبيق أسلوب تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى زيادة تميزها بشكل طردي وموجب.
- وسنعرض فيما يلي كل من أهمية وأهداف هذه الدراسة

● أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تربط بين متغيرين هما محل اهتمام المؤسسات المعاصرة هما تسيير الكفاءات والتميز، حيث أنه مع اشتداد المنافسة والتطور السريع في التكنولوجيات الحديثة والعولمة التي جعلت العالم قرية صغيرة كان لزاماً على المؤسسات أن تواجه هذه التحديات وتراهن بأنها الأقوى و لا يتحقق هذا إلى بالتميز في جميع المجالات الذي يكون عن طريق عدة أساليب من بينها التسيير الفعال لكفاءاتها البشرية لأن هذا الأسلوب هو الذي يصنع الفارق بينها وبين المؤسسات الأخرى لأنه يمكن أن نقلد أو ننقل التكنولوجيات لكن لم يمكن نقل المعرفة الضمنية التي تحويها الكفاءات البشرية بحيث تعتبر هذه الأخيرة هي محرك التطور والتنمية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز، ويمكن إدراك أهمية الدراسة من خلال سعيها إلى:

- أ. محاولة لفت انتباه المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بتسيير الكفاءات البشرية كمدخل للوصول إلى التميز.
- ب. تسليط الضوء على كيفية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لتحقيق مزايا تنافسية والوصول إلى التميز.

● أهداف الدراسة:

يرمي بحثنا هذا إلى الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

- أ. اختبار دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز.
 - ب. محاولة التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات البشرية، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق التميز.
 - ت. محاولة طرح أفكار جديدة تثن الاتجاه الجديد للموارد البشرية الذي انتقل من التسيير التقليدي للأفراد إلى تسيير المعارف والكفاءات.
 - ث. اختبار واقع المؤسسات الجزائرية من حيث تسيير الكفاءات البشرية والطرق المستخدمة في ذلك.
- وفيما يخص الدراسات التي تناولت الموضوع ولو بشكل جزئي، قمنا بانتقاء مجموعة من الدراسات والمتمثلة في:

- دراسة (2006Sabrina Loufrani-Fedida)¹: حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة حصر المفاهيم الخاصة بكل من إدارة الكفاءات، منظمة المشاريع، دراسة العلاقة بين هذين المفهومين، ومن ثم معرفة كيف تقوم المؤسسات بإدارة كفاءاتها ومشاريعها بطريقة فعالة في أربعة مؤسسات ناشطة في قطاعات مختلفة تمثلت في : (ARKOPHARMA, TEMEX, HEWLETT PACKARD, IBM) من خلال المقابلة الفردية كمصدر لجمع المعلومات، حيث أجرى 64 مقابلة نصف مباشرة بغية أخذ نظرة شاملة على الظاهرة المدروسة. من النتائج المتوصل إليها هو أن تطوير كل من الكفاءات والمشاريع يتطلب التكامل بين الأبعاد التالية: (إدارة المعارف، الموارد البشرية، الاستراتيجية)، وبهذا فقد أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بهذه الأبعاد من أجل إدارة جيدة للكفاءات، ولقد أظهرت من جهة، أهمية تعزيز تحليل المهارات الفردية، الجماعية والتنظيمية والحاجة إلى دمج المجالات النظرية الأخرى للإدارة، وهي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في فهم إدارة الكفاءات في المؤسسات.

- دراسة (2008Martine le Boulaire, Didier Retour Cerag)²: الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات، الاستراتيجية وأداء المؤسسة والتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من أجل التسيير الفعال للكفاءات والوصول إلى الأداء الجيد.
- من أجل الإجابة على الإشكالية قام الباحثان بدراسة أكثر من 20 مؤسسة فرنسية والقيام بمقابلات مع مصلحة الموارد البشرية لكل مؤسسة. من النتائج التي توصل إليها هو أنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تستثمر في المجالات الإدارية والتنظيمية (تطوير الكفاءات من خلال التعاون بين مختلف المسؤولين، نقل المعارف والمهارات وإدراج مختلف أنواع التعلم) ومجال اختيار المشاريع ووظيفتها من أجل رفع أداء تسيير الكفاءات، وبهذا فقد أوصى الباحثان بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية زيادة نفوذها في اختيار المواقع الاستراتيجية مع التركيز بصفة خاصة على تحليل المهارات الجماعية و الرئيسية للمؤسسة.
- دراسة (2012Königová Martina and others)³: هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات الإدارية في عملية ملء المناصب الشاغرة في عمل المنظمات القائمة على المعرفة في الجمهورية التشيكية، باعتبار أن تحديد الكفاءات الإدارية والتنمية هي أدوات هامة في تسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية، وتناولت الدراسة المناهج النظرية للمنظمات القائمة على المعرفة والخطوات الأساسية لتطبيق الكفاءات. وفي الأخير قام الباحثين بتلخيص فوائد وصعوبات تطبيق النهج القائم على الكفاءة كأداة لكفاءة إدارة المنظمات لغرض تحقيق ميزة تنافسية، توصلت الدراسة إلى أن إدماج نظام لإدارة الموارد البشرية، التوظيف على أساس الكفاءة تمثل شرطا أساسيا لكفاءة الأداء، ويمكن تحديد الكفاءات الإدارية من خلال عملية التوظيف، تقييم الموظفين، التدريب، وبهذا فقد أوصت الدراسة بأن قيمة نموذج إدارة الكفاءات يكون أفضل إذا طبق في كامل مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- دراسة (Toumi MiloudSoulehSamah2012)⁴: تناولت الدراسة المؤسسة المتعلمة والمبادئ التي تقوم عليها، وكذا كيفية رأسملة المعارف وطرق تنمية كفاءة كل من الأفراد و المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن رأسملة المعارف وتطوير الكفاءات تسمح بتوسيع المعارف الجماعية والقدرات الفكرية وبفضلهما تصبح المؤسسة المتعلمة أكثر فعالية وتستطيع أن تتأقلم مع التغيرات وتحديات المستقبل، وهذين العاملين يسمحان للمؤسسة بفرض وجودها وتطورها.
- دراسة (رسالة دكتوراه لصولح أسماء 2013)⁵ بعنوان دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز في المؤسسة المتعلمة:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وجود تسيير الرأسمال البشري من خلال مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف ودور هذا التسيير في تحقيق التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر (CREAD (CRSTRACDTA CDER, CERIST, CRbt, CRAPC, CSC, CRSTDLA, CRASC والمؤطرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الاستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في

مراكز البحث العلمي ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تميز هذه المراكز، وقد تم جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها ببرنامج SPSS.18، بالإضافة إلى تحليل الإطار القانوني والتنظيمي المؤطر لتسيير الباحثين والبحث العلمي في الجزائر للفترة (1962-2013)، كما ساهمت الدراسة بنماذج لتسيير الرأسمال البشري من أجل تحقيق التميز لمراكز البحث وقدمت العديد من النتائج و الاقتراحات وأفاق لدراسات مستقبلية.

تطرقنا الدراسات السابقة إلى الكفاءات البشرية ومجالات تسييرها وكيف تتحقق فعالية الأداء بالاعتماد على الكفاءات وكيفية تطويرها من منظورات متعددة، وكذا الطرق التي تسمح بتحديد الكفاءات في المؤسسة. بالنظر إلى مضمون ونتائج الدراسات السابقة نحاول دراستنا دراسة تأثير كل من استقطاب الكفاءات، تحفيز وتدريب الكفاءات، تقييم الكفاءات ورواتب الكفاءات على التميز في المؤسسة. وبهذا فدراستنا تتفق مع الدراسات السابقة من حيث أن كلها تنصب حول طرق تسيير الكفاءات وكيفية تطويرها وتنميتها بشكل يضمن التسيير الفعال وتحقيق الأهداف، وتختلف عنهم في أن دراستنا تنصب على دراسة أبعاد تسيير الكفاءات على التميز معتمدين على المعايير التي جاء بها النموذج الأوروبي للتميز، وقبل الانتقال إلى الدراسة الميدانية سنقوم بقراءة نظرية لكل من تسيير الكفاءات البشرية والتميز والعلاقة بينهما.

1. قراءة نظرية لتسيير الكفاءات البشرية

حسب مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM): الكفاءة تعني نموذج لقياس المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات، وغيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل والوظائف المهنية بنجاح⁶. كما تعني الكفاءة قدرة الفرد على تعبئة موارده الشخصية (المعارف والمهارات و نوع من مهارات التفكير) والخارجية (قواعد البيانات، الوثائق، الزملاء، الخبراء والحرف المختلفة...) وذلك لحل المشاكل المرتبطة ببيئة مهنية معينة وذلك لتلبية متطلبات المنظمة⁷.

أما فيما يخص تسيير الكفاءات فهو مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال و التي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر المسار الوظيفي) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة⁸.

كما عرف الباحثين (Martine le Boulaire, Didier Retour)⁹ تسيير الكفاءات بأنها مجموع الإجراءات والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز و تنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها.

يعتبر كل من S.Michel و M.Ieder تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يمكن تفصيله ب¹⁰:

- وصف الكفاءات المربوطة بالمناصب الحالية والمستقبلية ؛
- تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد ؛
- مقارنة الكفاءات من أجل اتخاذ القرار ؛
- تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير.

على ضوء التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن تسيير الكفاءات هي نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها، وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات البشرية أو ما يسمى بمجالات تسيير الكفاءات فيما يلي:

- إعداد مواصفات الكفاءات : يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence)، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر

الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها؛

- تقييم الكفاءات: ونقصد بها الحكم على جودة الأداء الكلي بالنظر إلى الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين¹¹. ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقويمية المهيكلية، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين، لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية¹²؛

- تطوير الكفاءات : من بين أساليب تطوير الكفاءات ما يلي¹³:

● التكوين المرتكز على الكفاءات : هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلاً (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلاً يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

● التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات : قديماً المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

- رواتب الكفاءات : تبحث المؤسسات على دفع رواتب الكفاءات من أجل¹⁴:

● رفع الكفاءة المهنية وحفظ الترقية ؛

● زيادة تحفيز الأشخاص (تهنئة، علاوات، ترقية) ؛

● تقييم الفرد (إرضاء حاجة التقدير و الإنجاز).

وقد اقترحت Valérie Marbach خمسة أنواع لرواتب الكفاءات ويجب الأخذ بعين الاعتبار:¹⁵

- تنوع الكفاءات المستخدمة ؛
- تخصص الكفاءات (المهنية) ؛
- المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي ؛
- الكفاءات المحتملة ؛
- الكفاءات المثبتة.

ولكي تشغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:¹⁶

- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.
- تمتلك المؤسسة تجميع لرأس المال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).
- وهناك مجموعة من الشروط التي من خلالها نقول بأن المؤسسة تطبق تسيير الكفاءات والتي سنلخصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) : شروط تطبيق تسيير الكفاءات بالمؤسسة.

أ. تم إعطاء تقدير لمستوى أداء الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين. ب. كانت نسبة الإنفاق الإجمالي للتكوين بالمقارنة مع الكتلة الأجرية تكون أكبر من 3%. ج. الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين يخضعوا بصفة دورية إلى المقابلة مع المشرف عليهم (تقييم، ميزانية، الرأي). د. كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له. هـ. كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.	تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات إذا
• نفس العناصر أ، ب، ج ولكن : • إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له. • إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.	تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات بصفة قوية إذا

Source :BenoitGrasser, Thierry Colin, La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, le 12/0/2016, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00182502/document, p63>.

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 ترقيته¹⁷، حيث نجد في تسيير الكفاءات المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد، ولهذا نقول أن تسيير الكفاءات ليس فقط تصور، وإنما أداة

تطبيق وطريقة تفكير وأسلوب تسيير لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة واستراتيجية المؤسسة.

2. قراءة نظرية للتميز في المؤسسة

- كلمة التميز Excellence أصلها الكلمة اللاتينية Excellencia من Excellere ومعناها أن تكون المتفوق والأول le premier.¹⁸

- كما عُرف التميز بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة¹⁹.

- ويُقال بأنه من الصعب تحديد مفهوم التميز و الصعوبة الأكثر في تطبيقه ويعرف التميز بأنه الربحية، الحصة السوقية، ورضا العملاء/الموظفين، أو ابتكار المنتج²⁰.

من التعاريف السابقة نستطيع القول بأن التميز هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأفضل وأن تكون مبدعة مقارنة بمنافسيها وذلك بأن يكون لها مجموعة من المميزات التي تستطيع أن تحقق لها النتائج المرجوة. وستتناول فيما يلي المعايير التي جاء بها النموذج الأوروبي والتي تعتبر كمدخل تمكن المؤسسات من تحقيق التميز والتي اعتمدناها كأبعاد للتميز في دراستنا الميدانية.

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على منطق يبين أن النتائج المحققة على اختلاف المنتفعين منها (العاملون العملاء، المجتمع) تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع استراتيجيات وسياسات، وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية، وتنتهي عمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المنظمة تتعلم وتبتكر وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز²¹. وسنقوم بشرح كل عنصر من عناصر النموذج فيما يلي:²²

➤ معايير المدخلات

1. القيادة: يجب أن يشارك القادة في أنشطة التنمية الثقافية وتحديد ثقافة الجودة، كما أن تصور القيادة يبنى على دعم الجودة والتحسين الدائم لتكون بذلك قدوة للعاملين وهذا يؤدي إلى نجاح المؤسسة. فضلاً عن هذه المهام، يجب على القادة أن يبذلوا جهداً من أجل توفير الموارد الضرورية التي يحتاج إليها الموظفون، وتحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل من تنظيم الأنشطة وتسهيل التنسيق وتحقيق هذه الأهداف، والمنظمات الممتازة لها قادة يعملون على تشكيل المستقبل و يقومون بتحقيقه، ويكونون قدوة وفقاً للقيم والنهج الأخلاقي للتنظيم ويتميزون بشخصية مرنة ويعملون على تقدير وتنفيذ العوامل التي أدت إلى نجاح المنظمة.

2. الأفراد: من بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة العنصر البشري وهو الوحيد الذي لا يمكن تغييره بمورد آخر، المورد البشري هو عامل فعال من أجل أن تبقى المنظمات قادرة على المنافسة والبقاء في السوق كما يجب أن تتاح الفرصة للموظفين في عملية اتخاذ القرارات لاكتشاف مهاراتهم الإبداعية.

تقوم المنظمات الممتازة بتقدير موظفيها وتعمل على خلق ثقافة بأن الأهداف الفردية والتنظيمية يمكن أن تستفيد بعضها من بعض، كما تعمل على تطوير مهارات موظفيها، رعايتهم، التواصل معهم، الاعتراف بهم وتحفيزهم، كما يجب أن يعطى الموظفون فرصة استخدام معلوماتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة.

3. السياسات: هيكل السياسات والاستراتيجيات هو خطوة مهمة للجودة من خلال الفرص والتحديات في السوق، وتقاسم كل العمليات مع الموظفين وفق متطلبات النموذج.

المنظمات الممتازة تخلق مهام الموظفين ورؤيتهم من خلال خلق مساهمين يعملون على وضع الاستراتيجية. يتم إنشاء السياسات، الجداول الزمنية، الأهداف والعمليات وتطبيقها ذلك لتفعيل الاستراتيجية.

4. الشراكة والموارد: يعتبر التعاون والموارد مهمتان للغاية، كما ينبغي تطوير التعاون خاصة فيما يخص الموارد المالية، ويتم التأكد ما إذا كانت تستخدم بكفاءة.

المنظمات الممتازة تخطط وتدير التعاون خارج المنظمة، الموردين والموارد الداخلية كطريق لتدعيم الاستراتيجيات وسياسات المنظمة وفعالية العمليات.

5. العمليات: وفقاً لمعيار العمليات والذي يأتي في المرتبة الأهم على جملة معايير المدخلات من الضروري أن تكون محددة ووفق متطلبات الزبائن.

تصميم عمليات المنظمات الممتازة منتجاتها وخدماتها وإدارة وتعزيز ذلك يعطي قيمة للعملاء ولمساهمين آخرين.

➤ معايير المخرجات:

1. نتائج العاملين: يتم من خلال هذا المعيار قياس كفاءة العاملين وكذا قياس رضاهم في العمل، وعند النظر إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة يتم تقييم أداء العاملين بموضوعية، ويتم أخذ لمحة عامة عن الموظفين من خلال دراسة معدل الغياب، الرضا الوظيفي، المشاركة في عمليات العمل، والحوادث المهنية.

2. نتائج الزبائن: لمعرفة هل جودة الخدمة تصل إلى الحد الأقصى بشكل دائم، وكيف تتم عمليات قبل وبعد البيع من أجل خلق ولاء العملاء وهي نقطة مهمة للغاية.

3. نتائج الأفراد: يتبنى النموذج الرأي القائل بأن المنظمة لا تتألف من الموظفين والزبائن فقط بل أن المجتمع لا يقل أهمية عنهم لأن الأضرار والفوائد في المجتمع تعكس مدى فعالية المنظمة لذلك فإنه من المستحيل تجاهل المجتمع، كما أن نظرة المجتمع إلى للمنظمة تعتبر واحدة من المؤشرات الرئيسية.

4. نتائج الأداء الرئيسية: يتم هنا تقييم النتائج المالية والنتائج الغير مالية، حيث أنه ضمن النتائج المالية يتم فحص ما إذا كانت المبيعات والأرباح والتدفق النقدي والميزانية تتماشى وفق ما هو مخطط، أما فيما يخص النتائج الغير المالية يتم فحص العمليات الإنتاجية ودورة العمليات وتقييم النتائج يكون في غضون معايير محددة.

3. دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق التميز وبناء المزايا التنافسية

إن أفضل طريقة لتحقيق الأرباح والمنافسة في العالم التنافسي هي امتلاك الكفاءات البشرية ذات الأمد الطويل، كما أن المفتاح الرئيس لبناء الميزة التنافسية هو الاستثمار في تدريب وتطوير وتحسين المهارات الشخصية للعاملين، بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية، وأكد البعض الآخر على أن المنظمة تعتمد على الموارد الثقافية والمقدرات الجوهرية والموارد البشرية في تعزيز ميزتها التنافسية، وأن الاستثمار في التعليم والتطوير يُعد واحداً من أهم الضروريات لذلك، لما لها من تأثير كبير على تطوير المقدرات القيادية للمنظمة²³.

من أجل تعزيز تنافسية المؤسسات وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة يجب توجيه جهود هذه الأخيرة إلى تمكين المؤسسات من اكتساب مزايا تنافسية ورفع قدرتها على الاستغلال الأمثل لها، وهذا الأمر الذي يبنى في الأساس على المورد البشري ذو الكفاءات والقدرات الذهنية والفكرية ذات القدرة العالية على التجديد والتطوير وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة²⁴.

II- الطريقة :

لاختبار الفرضيات السابقة قسمنا بحثنا إلى جزأين جزء نظري والآخر تطبيقي، حيث اشتمل الجزء النظري على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، بالإضافة إلى إجراء قراءة نظرية لكل من تسيير الكفاءات البشرية والتميز، ومن ثم توضيح دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز وخلق الميزة التنافسية. أما فيما يخص الجزء التطبيقي فاشتمل على إجراء الدراسة الميدانية في فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال، وقمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من الإطارات المتواجدة في الفرع، حيث بلغت عينة الدراسة 52 إطار من المجموع الكلي والذي يمثل 119 إطار، ثم قمنا بتحليلها باستعمال برنامج SPSS 20.

لتفسير متغير تسيير الكفاءات تم الاعتماد على ثلاث مؤشرات والمتمثلة فيما يلي : استقطاب الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات، تقييم الكفاءات، رواتب الكفاءات (وقد تم اعتماد بعض من هذه المؤشرات في دراسة كل من Benoit Grasser, Thierry Colin و Khaled Arous) ملخصة في جدول يتضمن عبارات خاصة بكل مؤشر، والتكرارات الخاصة بطبيعة الإجابة عن كل عبارة (نعم، لا محاييد)، بالإضافة إلى تقدير الوسط الحسابي لمعرفة ما هي طبيعة الإجابة الأقرب لمتوسط المستجوبين، كما تم تقدير الانحراف المعياري لتحديد مدى واقعية المتوسط الحسابي وفيما يخص متغير التميز فقد اعتمدنا على الأبعاد التالية: الموارد البشرية، القيادة، الإدارة الاستراتيجية، إدارة العمليات والشراكة والموارد.

ولقد قمنا باستخدام سلم "ليكرت" Likert الثلاثي لتحديد الإجابة على العبارات وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة قبول أو عدم القبول مرتبة كالتالي "نعم" أو "لا" أو "محاييد".

ومن أجل معرفة آراء عينة الدراسة استخدمنا درجات سلم ليكرت بعد القيام بترجيحها، ويكون ذلك من خلال تحديد طول خلايا مقياس ليكرت، حيث تم حساب المدى وهو $3-1=2$ ثم نقسمه على عدد خلايا المقياس

للحصول على طول الخلية الصحيحة أي $2/3 = 0.67$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس سلم ليكرت وهي (1) لتحديد الخلية الأولى، وهكذا تظهر جميع الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (02): يمثل درجات سلم ليكرت المستخدمة في الدراسة

المجال	درجات سلم ليكرت
[1.67-1]	لا
[2.35-1.68]	محايد
[1.67-2.36]	نعم

المصدر: من إعداد الباحثين

وقمنا في دراستنا بتقدير واختبار نموذج انحدار خطي متعدد للعلاقة بين التميز كمتغير تابع، ومؤشرات تسيير الكفاءات كمتغيرات مستقلة، لتحديد أي من المؤشرات أكثر تأثيرا وتفسيرا للتميز. النموذج المقترح يهدف إلى اختبار الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الكفاءات البشرية ومستوى التميز؛
- يؤدي كل من تدريب وتخفيض الكفاءات البشرية إلى زيادة مستوى التميز؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية ومستوى التميز؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رواتب الكفاءات البشرية ومستوى التميز.

ولقد تم تصور النموذج بالصورة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

بحيث:

Y : يمثل القيمة التقديرية للتميز كمتغير تابع؛

α : مستوى التميز عند انعدام مؤشرات تسيير الكفاءات؛

(X_1, X_2, X_3, X_4) متغيرات مستقلة وتمثل على التوالي: استقطاب الكفاءات X_1 ، تدريب وتخفيض الكفاءات X_2 ، تقييم الكفاءات X_3 ، رواتب الكفاءات X_4 .

β_1 : الميل الحدي لمتغير استقطاب الكفاءات والذي يدل على أنه كلما كان استقطاب الكفاءات بطريقة جيدة زاد مستوى التميز بنسبة β_1 ؛

β_2 : الميل الحدي لمتغير تدريب وتخفيض الكفاءات والذي يعني أنه كلما كانا بالشكل المطلوب زاد مستوى التميز بنسبة β_2 ؛

β_3 : الميل الحدي لمتغير تقييم الكفاءات والذي يعني أنه كلما كان التقييم وفق المعايير زاد مستوى التميز بنسبة β_3 ؛

β_4 : الميل الحدي لمتغير رواتب الكفاءات والذي يعني أنه كلما كانت الرواتب مشجعة للكفاءات كلما زاد مستوى التميز بنسبة β_4 .

III- النتائج ومناقشتها :

من أجل معرفة صدق الاستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient** والذي يتم من خلاله معرفة درجة الاتساق الداخلي والانسجام لأسئلة الاستبانة، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية أو أكثر من (0.6)، وقد تم حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

كما تم تقدير معامل Alpha Cronbach لاختبار صدق الأداة، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تقدير معامل Alpha croubach

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha Cronbach	معامل الصدق
المحور الأول: تسيير الكفاءات	19	0.93	0.86
المحور الثاني: التميز	28	0.93	0.86
أثر تسيير الكفاءات في تحقيق التميز	47	0.96	0.92

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال الاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ بأن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغ 0.93 وهو يمثل نسبة مرتفعة، بحيث يمكن استخدامها لأغراض البحث و أن معامل الثبات لأداة البحث الإجمالية يمثل 0.96، وهي أكبر من نسبة 0.6 وهي أيضاً نسبة مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي للاستبانة ككل.

من خلال تحليل الاستبيان كانت إجابة العينة كالتالي:

III.1. عرض النتائج الخاصة بمحور تسيير الكفاءات البشرية: لتشخيص واقع تسيير الكفاءات استهدفنا 19 عبارة تتوزع على أربعة أبعاد وفق الجدول التالي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد		لا		نعم		العبارة
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	
								استقطاب الكفاءات
0.13	2.98	1.9	1	00	00	98.1	51	توظف المؤسسة أفراد ذوي كفاءات (الخبرة، التأهيل... الخ)؟
0.67	2.67	9.6	05	11.5	06	78.8	41	تقوم المؤسسة باستقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة بتقدم حوافز أحسن؟
0.42	2.88	3.8	2	3.8	2	92.3	48	يتم التعيين في المناصب على أساس الاختبار؟
0.32	2.84							المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
								تدريب وتحفيز الكفاءات
0.30	2.94	1.9	01	1.9	01	96.2	50	تقدم المؤسسة برامج ودورات تدريبية من أجل تحسين الأداء؟
0.60	2.78	1.9	01	9.6	05	38.5	46	التدريب يتم بعد تقييم أفراد المؤسسة ؟
0.57	2.78	5.8	03	7.7	04	86.5	45	مدة التدريب التي يخضع لها أفراد المؤسسة كافية؟
0.47	2.88	00	00	5.8	03	94.2	49	التدريبات التي أقامتها المؤسسة كان لها أثر إيجابي في زيادة مهارات ومعارف المتدربين؟
0.48	2.86	1.9	01	5.8	03	92.3	48	تقوم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية؟
0.85	2.48	5.8	03	23.1	12	71.2	37	الكفاءات البشرية راضية عن التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة من طرف المؤسسة؟
0.77	2.55	9.6	05	17.3	09	73.1	38	تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية كفاءاتها البشرية؟
0.47	2.75							المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
								تقييما لكفاءات
0.40	2.90	1.9	01	3.8	02	94.2	49	تخضع الكفاءات البشرية لتقييم دوري من قبل مسؤوليهم المباشرين؟
0.51	2.82	5.8	03	5.8	03	88.5	46	تعرف الكفاءات البشرية على المعايير التي تم على أساسها التقييم؟
0.33	2.92	3.8	02	1.9	01	94.2	49	الكفاءات البشرية راضية عن مستوى التقييم الذي خضعت له؟

الجدول (04) : يبين اجابات أفراد العينة على المحور الخاص بتسيير الكفاءات البشرية

0.40	2.90	1.9	01	3.8	02	94.2	49	تقييم الكفاءات الحالية يساعد المؤسسة على اكتشاف كفاءات جديدة؟
0.61	2.76	3.8	02	9.6	05	86.5	45	تتم الترقية في المؤسسة على أساس التقييم؟
0.38	2.86							المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
								رواتب الكفاءات
0.86	1.63	13.5	07	61.5	32	25	13	تحدد الرواتب على أساس الكفاءات المكتسبة لدى أفراد المؤسسة؟
0.82	2.48	9.6	05	21.2	11	69.2	36	تقدم المؤسسة علاوات إضافية نظير ما يقدمه الأفراد من خدمات متميزة؟
0.69	2.57	19.2	10	11.5	06	69.2	36	ربط الرواتب بالكفاءات يزيد من تحفيز الكفاءات والحث على التحسين الدائم؟
0.72	2.57	15.4	08	13.5	07	71.2	37	تشجع الرواتب الكفاءات البشرية وتعمل على تطويرها وتميزها باستمرار؟
0.56	2.31							المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
0.39	2.70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- بالنسبة لاستقطاب الكفاءات فإن أغلبية إجابات العينة كانت موافقة على عباراتها بمتوسط حسابي بلغ 2.84 وانحراف معياري قدر ب 0.32، حيث أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى فئة الموافقة من سلم ليكرت (2.36-3)، أي أن فرع أنتيوتيكال يقوم بتعيين موظفيها على أساس الاختبار وعلى أساس الكفاءات.
- أما عن تدريب وتحفيز الكفاءات فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.75 وقدر الانحراف المعياري ب 0.47 وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة تجتهد إجاباتهم نحو الموافقة على الأسئلة المطروحة، وهذا ما يثبت المتوسط الحسابي بانتمائه إلى فئة الموافقة (2.36-3)، أي أن فرع المضادات الحيوية يقوم بإجراء دورات تدريبية لموظفيه من أجل رفع أدائهم وتحسين كفاءاتهم.
- وفيما يخص تقييم الكفاءات فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.86 فيحين قدر الانحراف المعياري ب 0.38، وهذا يدل أيضاً على اتجاه آراء عينة الدراسة نحو الموافقة، أي أن الفرع يقوم بإجراء تقييم لمستوى أداء الكفاءات.
- أما عن البعد الخاص برواتب الكفاءات فقد أجابت أغلبية عينة الدراسة أن الرواتب لا تكون على أساس الكفاءات المكتسبة لدى أفراد المؤسسة وبأنها تعتبر عامل مهم في تطوير وتحفيز الكفاءات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.31 مع انحراف معياري قدر ب 0.56.

- وفيما يخص اتجاه إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور فقد كانت موافقة بصفة عامة وهذا ما يثبتته كل من المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.70 وبالتالي فهو ينتمي إلى مجال الموافقة، والانحراف المعياري الذي قُدر ب 0.39.

III.2. عرض النتائج الخاصة بمحور التميز

الجدول (05) : يبين اجابات أفراد العينة على المحور الخاص بالتميز

العبارة	نعم		لا		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)		
التميز المرتكز على الموارد البشرية								
توفر المؤسسة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم منأداء أعمالهم على أحسن وجه؟	48	92.3	01	1.9	03	5.8	2.90	0.35
تناسب معارف وقدرات العامل مع المنصب الموكل إليه؟	49	94.2	02	3.8	01	1.9	2.90	0.40
يُعطى الموظفون فرصة استخدام معلوماتهم ومهاراتهم لصالح المؤسسة؟	50	96.2	01	1.9	01	1.9	2.94	0.30
تقدم المؤسسة تحفيزات للأشخاص الذين يقدمون خدمات متميزة وتشجعهم على ذلك؟	47	90.4	04	7.7	01	1.9	2.82	0.55
تعطي المؤسسة الفرصة لمواردها البشرية في اتخاذ القرارات من أجل اكتشاف قدراتهم الإبداعية؟	44	84.6	03	5.8	05	9.6	2.78	0.53
تقوم المؤسسة باكتشاف الكفاءات وتعمل على تطويرها؟	45	86.5	03	5.8	04	7.7	2.80	0.52
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري								
	0.36	2.86						
التميز حسب معيار القيادة								
تعمل المؤسسة على اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءات و الخبرات؟	40	76.9	05	9.6	07	13.5	2.67	0.64
تعمل القيادة على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق؟	48	92.3	02	3.8	02	3.8	2.88	0.42
تقوم القيادات بوضع استراتيجيات واضحة ومفهومة بغية تحقيق أهدافها؟	48	92.3	01	1.9	03	5.8	2.90	0.35
تعمل القيادات على الاهتمام بكفاءتها البشرية والحفاظة عليها؟	47	90.4	01	1.9	04	7.7	2.88	0.37
يعتبر القائد بمثابة القدوة الحسنة للموارد البشرية العاملة في المؤسسة في تنفيذ العمل؟	45	86.5	03	5.8	04	7.7	2.80	0.52

0.33	2.92	3.8	02	1.9	01	94.2	49	تشجع القيادات الأشخاص المميزين وتعمل على تحفيزهم؟
0.33	2.84							المتوسط والانحراف المعياري
								التميز بالتركيز على الاستراتيجية
0.19	2.96	3.8	02	00	00	96.2	50	تعد الاستراتيجيات وفقا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؟
0.33	2.92	3.8	02	1.9	01	94.2	49	تقوم المؤسسة برسم غايتها وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة المدى من أجل تحقيق أهدافها؟
0.74	2.59	9.6	05	15.4	08	75	39	يطلع الموظفون داخل المؤسسة على الخطة الاستراتيجية المتبعة؟
0.48	2.86	1.9	01	5.8	03	92.3	48	تقوم المؤسسة بوضع استراتيجية تتناسب مع احتياجات موظفيها؟
0.52	2.73	19.2	10	3.8	02	76.9	40	تدرس المؤسسة الفرص والتهديدات الموجودة في السوق من أجل تحديد نقاط القوة والضعف؟
0.19	2.96	3.8	02	00	00	96.2	50	تقوم المؤسسة بتقييم وتنفيذ الاستراتيجية ومدى التقدم في تحقيق أهدافها؟
0.64	2.69	11.5	06	9.6	05	78.8	41	تضع المؤسسة بدائل استراتيجية في حالة وجود نقائص في الاستراتيجية المتبعة؟
0.31	2.81							المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
								تميز إدارة العمليات
0.27	2.96	00	00	1.9	01	98.1	51	يتم تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر؟
0.27	2.96	00	00	1.9	01	98.1	51	تطبق مبادئ الجودة الشاملة في انجاز مختلف العمليات؟
0.13	2.98	1.9	01	00	00	98.1	51	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في انجاز العمليات؟
0.19	2.96	3.8	02	00	00	96.2	50	يتم قياس أداء للعمليات بصفة مستمرة؟
0.18	2.96							المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
								التميز من خلال العلاقات والموارد
00	3	00	00	00	00	100	52	تقوم المؤسسة بمراقبة مواردها المالية من أجل تحقيق الاستقرار المالي؟

0.30	2.94	1.9	01	1.9	01	96.2	50	يتم الحرص على تنمية العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليهم؟
0.00	3	00	00	00	00	100	52	تطور المؤسسة علاقاتها مع مورديها بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها؟
0.00	03	00	00	00	00	100	52	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات والتقنيات المتطورة في إنجاز عملياتها؟
0.00	03	00	00	00	00	100	52	تتوفر المؤسسة على نظام للمعلومات يضمن توفير المعلومات اللازمة لها في الوقت المناسب؟
0.61	2.98							المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
0.23	2.88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور						

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

- من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي للبعد الخاص بالتميز المرتكز على الموارد البشرية بلغ 2.86 وانحراف معياري قدر ب 0.36 ما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت ضمن مجال الموافقة في سلم ليكرت (2.36-3).
 - أما عن البعد الخاص بالتميز من خلال القيادة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.84 وانحراف معياري قدر ب 0.33 أي أن أغلبية أفراد العينة أجابت بالموافقة على عبارات هذا البعد ولا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.
 - وفيما يخص عبارات التميز من خلال الاستراتيجية فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها 2.81 مع انحراف معياري قدر ب 0.31 وهو أيضاً ينتمي إلى مجال الموافقة.
 - وبالنسبة لعبارات التميز من خلال إدارة العمليات فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها 2.96 بانحراف معياري قدر ب 0.18 أي أن معظم عينة الدراسة كانت لها نفس الإجابة على عبارات هذا البعد.
 - في حين بلغ المتوسط الحسابي لعبارات التميز من خلال العلاقات والموارد ب 2.98 وانحراف معياري قدر ب 0.061، حيث أن كل العينة أجابت بالموافقة على عبارات هذا البعد، وفيما يخص المحور بصفة عامة فقد بلغ متوسطه الحسابي 2.88 وانحراف معياري بلغ 0.23، وهذا يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات العينة وأنهم كانوا موافقين على عبارات المحور.
 - وبعد تحليلنا للعلاقة بين تسيير الكفاءات والتميز من خلال دراسة نموذج انحدار خطي للتميز كمتغير تابع وتسيير الكفاءات كمتغير مستقل خلصنا إلى ما يلي:
- $$y = 1.445 - 0.191x_1 + 0.487x_2 + 0.629x_3 + 0.055x_4$$
- بالنسبة لاستقطاب الكفاءات لدينا قيمة t المحسوبة تساوي -1.826 و t الجدولية تساوي 1.96 وبالتالي فالقيمة المطلقة ل t المحسوبة أقل من t الجدولية أي أن $|-1.826| < 1.96$ ، أي أن استقطاب الكفاءات البشرية لا يؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية 0.074.

- بالنسبة لتدريب وتحفيز الكفاءات البشرية لدينا قيمة t المحسوبة تساوي 3.972 و t الجدولية تساوي 1.96 أي أن t المحسوبة أكبر من t الجدولية، وبالتالي فإن تدريب وتحفيز الكفاءات يؤثر على التميز، ومن أجل معرفة اتجاه التأثير الإيجابي أم سلبي، نرجع إلى إشارة المعامل β وهو يساوي في هذه الحالة (+0.487)، وبما أن إشارته موجبة فهذا يعني أن تدريب وتحفيز الكفاءات لديه أثر إيجابي على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.000.
- بالنسبة لتقييم الكفاءات لدينا قيمة t المحسوبة تساوي 7.862 و t الجدولية تساوي 1.96، أي أن t المحسوبة أكبر من t الجدولية، وهذا يعني أن تقييم الكفاءات يؤثر على مستوى التميز.
- ومن أجل معرفة اتجاه التأثير الإيجابي أم سلبي، نرجع إلى إشارة المعامل β وهو يساوي في هذه الحالة (+0.629)، وبما أن إشارته موجبة فهذا يعني أن تقييم الكفاءات لديه أثر إيجابي على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.000.
- بالنسبة لرواتب الكفاءات لدينا قيمة t المحسوبة تساوي 0.663 و t الجدولية تساوي 1.96، أي أن t المحسوبة أقل من t الجدولية، أي أن رواتب الكفاءات لا تؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.510.

IV- الخاتمة :

- قمنا في هذه الدراسة بتناول الموضوع من جانبين أولهما نظري، حيث تناولنا بعض الدراسات السابقة لفهم الموضوع أكثر، ومفاهيم مختلفة حول تسيير الكفاءات والتميز وثانيهما تطبيقي من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع إحدى المؤسسات، ومن النتائج التي قمنا باستخلاصها ما يلي :
- النتائج المتعلقة بالجانب النظري :**
- فرضت عوامة الأسواق، التكنولوجيات الجديدة وشدة المنافسة على المؤسسات أن تظهر في جميع المجالات بأنها تعمل على خلق القيمة المضافة، وهذا لا يتأتى إلا بفضل تسيير الكفاءات لأنها أدخلت ثقافة النتائج إلى مجال الموارد البشرية.
 - تسيير الكفاءات هي رمز لنموذج جديد للموارد البشرية التي تضع الفرد في قلب المؤسسة وتجعله "شريك مسؤول" للأداء الكلي.
 - تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على الكفاءات و المعارف العملية أصعبها تقليدا و محاكاة من طرف المنافسين وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية و دائمة؛
 - يتحقق تميز المؤسسة الاقتصادية عن طريق الاهتمام بكل من الموارد البشرية والقيادة، الإدارة الاستراتيجية، الشراكة والموارد، إدارة العمليات؛
 - لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن يكون الأفراد محفزين بشكل كافٍ لكي يستطيعوا تطوير قدراتهم الفكرية وأن تمتلك المؤسسة بجميع لرؤسما الكفاءات، وأن التسيير الفعال لهذه الكفاءات هو ما يؤدي إلى تميز المؤسسة؛

- الانتقال إلى عصر اقتصاد المعرفة أوجب على المنظمات لكي تبقى محافظة على مكانتها التنافسية أن تمتلك هذه القوة التنافسية المتمثلة في الكفاءات والمهارات التي يتميز بها أفرادها، وبالتالي فإن المفتاح الرئيس لبناء الميزة التنافسية هو الاستثمار في تدريب وتطوير وتحسين المهارات الشخصية للعاملين، بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية قادرة على تحقيق التميز.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- يعتبر فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال من أهم الفروع التي يحتوي عليها مجمع صيدال، باعتباره الفرع الوحيد الخاص بإنتاج المضادات الحيوية (Antibiotic) بخبرة ومهارة عالية، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفرع لتطبيق موضوع دراستنا لمعرفة تأثير تسير الكفاءات البشرية على التميز، استنتجنا بأن هناك اهتمام بالموارد البشرية والكفاءات، بحيث أن عملية شغل المناصب تكون على أساس المؤهلات والخبرات، كما تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية جوهرية في فرع أنتيبوتيكال من أجل رفع كفاءاتها البشرية وجعلها تتوافق مع متطلبات الوظيفة وفيما يخص عملية تقييم الكفاءات فهي تتم عن طريق المقابلة المباشرة بين المسؤول و العامل، أما الرواتب فهي مبنية على جزأين أحدهما ثابت وهو يمثل القيمة المتحصل عليها حسب منصب العمل والآخر متغير وهو يمثل القيمة المتحصل عليها حسب نظام قياس نتائج و أداء كل فرد على حدى؛
- استقطاب الكفاءات البشرية لا يؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.074.
- تدريب وتحفيز الكفاءات لديه أثر ايجابي على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.000.
- تقييم الكفاءات لديه أثر ايجابي على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.000.
- رواتب الكفاءات لا تؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.510.

الاقتراحات:

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها والدراسة التي قمنا بها، نحاول تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من خلالها تؤدي الى تحسين تسير الكفاءات في فرع المضادات الحيوية كما يلي:
- ضرورة الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة و اكتشاف القدرات والمهارات المتواجدة داخل الفرع والتوظيف على أساس الخبرات.
- يجب أن يكون التدريب المقدم للعاملين يتماشى مع التقييم الذي يقوم به الفرع وذلك من أجل معرفة النقائص والعمل على تطويرها.
- ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها وتنميتها لجعلها قدرة تنافسية تعمل على تحقيق أهداف الفرع والوصول به إلى مستوى التميز في الأداء

- ملحق الجداول

الجدول رقم (01) : يبين عدد عينة الدراسة

	N	%
Valid	52	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	52	100.0

الجدول رقم (02) : يبين درجة صدق الاستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	47

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج spss المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج spss

الجدول رقم (03) : يبين بعض المؤشرات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ...) لعينة الدراسة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
II_A_Q1	52	2.00	3.00	2.9808	.13868
II_A_Q2	52	1.00	3.00	2.6731	.67798
II_A_Q3	52	1.00	3.00	2.8846	.42720
II_B_Q4	52	1.00	3.00	2.9423	.30765
II_B_Q5	52	1.00	3.00	2.7885	.60509
II_B_Q6	52	1.00	3.00	2.7885	.57177
II_B_Q7	52	1.00	3.00	2.8846	.47087
II_B_Q8	52	1.00	3.00	2.8654	.48624
II_B_Q9	52	1.00	3.00	2.4808	.85154
II_B_Q10	52	1.00	3.00	2.5577	.77746
II_C_Q11	52	1.00	3.00	2.9038	.40871
II_C_Q12	52	1.00	3.00	2.8269	.51340
II_C_Q13	52	1.00	3.00	2.9231	.33409
II_C_Q14	52	1.00	3.00	2.9038	.40871
II_C_Q15	52	1.00	3.00	2.7692	.61406
II_D_Q16	52	1.00	3.00	1.6346	.86385
II_D_Q17	52	1.00	3.00	2.4808	.82819
II_D_Q18	52	1.00	3.00	2.5769	.69582
II_D_Q19	52	1.00	3.00	2.5769	.72345
III_A_Q1	52	1.00	3.00	2.9038	.35753
III_A_Q2	52	1.00	3.00	2.9038	.40871
III_A_Q3	52	1.00	3.00	2.9423	.30765
III_A_Q4	52	1.00	3.00	2.8269	.55026
III_A_Q5	52	1.00	3.00	2.7885	.53638
III_A_Q6	52	1.00	3.00	2.8077	.52537
III_B_Q7	52	1.00	3.00	2.6731	.64841
III_B_Q8	52	1.00	3.00	2.8846	.42720
III_B_Q9	52	1.00	3.00	2.9038	.35753
III_B_Q10	52	1.00	3.00	2.8846	.37853

III_B_Q11	52	1.00	3.00	2.8077	.52537
III_B_Q12	52	1.00	3.00	2.9231	.33409
III_C_Q13	52	2.00	3.00	2.9615	.19418
III_C_Q14	52	1.00	3.00	2.9231	.33409
III_C_Q15	52	1.00	3.00	2.5962	.74780
III_C_Q16	52	1.00	3.00	2.8654	.48624
III_C_Q17	52	1.00	3.00	2.7308	.52824
III_C_Q18	52	2.00	3.00	2.9615	.19418
III_C_Q19	52	1.00	3.00	2.6923	.64286
III_D_Q20	52	1.00	3.00	2.9615	.27735
III_D_Q21	52	1.00	3.00	2.9615	.27735
III_D_Q22	52	2.00	3.00	2.9808	.13868
III_D_Q23	52	2.00	3.00	2.9615	.19418
III_E_Q24	52	3.00	3.00	3.0000	.00000
III_E_Q25	52	1.00	3.00	2.9423	.30765
III_E_Q26	52	3.00	3.00	3.0000	.00000
III_E_Q27	52	3.00	3.00	3.0000	.00000
III_E_Q28	52	3.00	3.00	3.0000	.00000
Valid N (listwise)	52				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج spss

الجدول رقم (04) : يبين النتائج المستخدمة في نموذج الانحدار الخطي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.445	.126		11.442	.000
attraction	-.138	.075	-.191	-1.826	.074
training_motivating	.244	.061	.487	3.972	.000
evaluating	.386	.049	.629	7.862	.000
wages	.023	.034	.055	.663	.510

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج spss

- الهوامش :

¹Sabrina Loufrani-Fedida, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, université de Nice-Sophia antipolis, 5 décembre 2006.

²Martine Le Boulaire, Didier Retour Cerag, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH? Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble Université Pierre Mendès, France, 2008, 15/10/2015, [http:// mescours.net/.../Gestion-des-competences-strategie-et-performance](http://mescours.net/.../Gestion-des-competences-strategie-et-performance).

³Königová Martina and others , Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations, Journal of Competitiveness, Vol. 4, 2012.

⁴Toumi Miloud Souleh Samah, L'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, Revue des Sciences Humaines, No : 27/28, Université Mohamed Khider Biskra, 2012.

⁵ صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز في المؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.

⁶ Donna Rodriguez and others, developing competency models to promote integrated human resource practices , Wiley Periodicals, Inc, 2002, p310.

⁷Toumi Miloud Souleh Samah , op.cit p 51.

⁸Piette, S-A., &Reynders , Gestion des compétences : de la théorie à l'action , 13/03/2015, [http:// www.udi.hec.ulg.ac.be/](http://www.udi.hec.ulg.ac.be/).

⁹ Martine Le Boulaire, Didier Retour, op cit, p03.

¹⁰ سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للأبحاث والدراسات العدد 09، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 49.

¹¹Claude Lévy-Leboyer, la gestion de compétence, Éditions d'Organisation, 2^{ème} éditions, France, 2009, p30.

¹² سمالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 143.

¹³ كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 63.

¹⁴Belghanami Wassila Nadjat La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de Magister en Management, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'oran, 2014, p79.

¹⁵.Ibid, p79.

¹⁶Celile Dejoux, Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences, 08/01/2016, <http://www.strategie-aims.com/...organisation-qualifiante>, p05.

¹⁷ Benoit Grasser, Thierry Colin, La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, le 12/0/2016, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00182502/document>, p62.

¹⁸ مداح لخضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008، ص 54.

¹⁹ علي السلمي، حواطر في الإدارة المعاصرة، دار غرب، القاهرة، 2001، ص: 80.

²⁰Charlotte D, Shelton and others, foundations of organizational excellence: leadership values, strategies and skills, http://lta.hse.fi/2002/1/lta_2002_01_a2.pdf, 18/07/2016, 22:34 h

²¹ قبطان شوقي، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2009، ص 10.

²²Akyay Uygur, SevgiSumerli, EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue.4, 2013, pp(987.988).

²³غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دارعلاء ط01، 2014، ص145.

²⁴بن نافلة قدور، قلش عبد الله، دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلّة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، العدد 07، 2009، ص ص(286:287).

- قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001.
- غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دارعلاء، ط01، 2014.
- سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلّة الواحات للأبحاث والدراسات، العدد 09، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.
- بن نافلة قدور، قلش عبد الله، دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلّة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 07، 2009.
- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز في المؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.
- مداح لخضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008.
- قبطان شوقي، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية

- Claude Lévy-Leboyer, la gestion de compétence, Éditions d'Organisation, 2^{ème} éditions, France, 2009.
- Sabrina Loufrani-Fedida, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, université de Nice-Sophia antipolis, 5 décembre 2006.
- BelghanamiWassilaNadjet, La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de Magister en Management, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'oran, 2014.
- Königová Martina and others , Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations, Journal of Competitiveness, Vol. 4, 2012.

-Toumi Miloud Souleh Samah, 'L'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, Revue des Sciences Humaines, No :27/28, Université Mohamed Khider Biskra, 2012.

-Donna Rodriguez and others, developing competency models to promote integrated human resource practices , Wiley Periodicals, Inc, 2002.

-Charlotte D, Shelton and others, foundations of organizational excellence: leadership values, strategies and skills, http://lta.hse.fi/2002/1/lta_2002_01_a2.pdf, 18/07/2016, 22:34 h

-Akyay Uygur, Sevgi Sumerli, EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue.4, 2013.