

بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء

في المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) - وحدة سوق أهراس

Developing core competencies based on a holistic approach to performance management
in the National Company of Paints -Souk Ahras Unit

زنادي زينة، جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، الجزائر.

عابدي محمد السعيد*، جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، الجزائر.

رحالية بلال، جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، الجزائر.

تاريخ الاستلام: 2021/08/05 ؛ تاريخ المراجعة: 2021/11/30 ؛ تاريخ النشر: 2021/12/31

ملخص :

يناقش البحث، من وجهة نظر عينة من عمال وحدة المؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس، بناء الكفاءات الجوهرية وفقاً لإحدى الأفكار الرئيسية الناتجة عن الرؤية القائمة على الموارد، بأن ليس للموارد كلها الأهمية ذاتها، وليس لها القدرة على أن تصبح مصادراً لميزة تنافسية مستدامة. وتعتمد استدامة أي ميزة تنافسية على مدى إمكانية تقليد أو استبدال ما تملكه المؤسسة من موارد وكفاءات. بالتالي يقوم البحث، بناء على ما تم جمعه من معلومات وتحليل اتجاه العينة المدروسة، على تحليل العلاقة السببية التي تربط بين مصادر الكفاءات الجوهرية وتبني منهج شامل لإدارة الأداء يهدف إلى: (1) تحديد ما تحوزه المؤسسة الوطنية للدهن من كفاءات جوهرية خاصة تبقى ثابتة عبر الزمن؛ و(2) تطوير هذه الكفاءات وفق إطار عام يقلل من الدرجة التي تكون عندها إدارة الأداء شأناً تنازلياً (من أعلى إلى أسفل)، ويجب أن تكون مساهمة حركية الموارد داخل المؤسسة، التي تنمي ظاهرة التباين وتضمن للمؤسسة أصالة وتميزاً في تشكيل حقيبة مواردها.

الكلمات المفتاح : كفاءات جوهرية ؛ إدارة الأداء ؛ نهج شمولي لإدارة الأداء .

تصنيف JEL : M12 ؛ C12

Abstract: The research discusses, from the point of view of a sample of workers of National Company of Paints -Souk Ahras Unit, the Developing of core competencies according to one of the main ideas resulting from the resource-based view, that not all resources are of the same importance, and have no potential to become sources of sustainable competitive advantage. The sustainability of any competitive advantage depends on the ability to imitate or replace the resources and competencies owned by the organization. Therefore, the research, based on the collected information and analysis of the trend of the sample, is based on analyzing the causal relationship between the sources of core competencies and adopting a holistic approach to performance management that aims to: (1) Determine core competencies of the National Company of Paints -Souk Ahras Unit that remains constant over time; And (2) the development of these competencies according to a general framework that reduces the degree to which performance management is a regressive matter (top-down), and it must be aligned with the mobility of resources within the Unit, which develops the phenomenon of heterogeneity and ensures the institution originality and excellence in the formation of its resource portfolio.

Keywords: core competencies; Performance Management ; A holistic approach to performance management.

Jel Classification Codes : M12 ; C12

* المؤلف المرسل، ms.abdi@univ-soukahras.dz

I- تمهيد :

أصبحت الرؤية القائمة على الموارد (التي تُعرف أيضًا باسم نظرية ميزة الموارد (the resource-advantage theory))، منذ تسعينيات القرن المنصرم، النموذج السائد في التخطيط الاستراتيجي. يمكن اعتبار الرؤية القائمة على الموارد رد فعل على مدرسة التمرکز ومنهجها التقادمي إلى حد ما، الذي ركز الانتباه الإداري على الاعتبارات الخارجية، وعلى بنية الصناعة بشكل ملحوظ. سيطرت مدرسة التمرکز على الانضباط طوال ثمانينيات القرن العشرين. على العكس من ذلك، ناقشت الرؤية القائمة على الموارد فكرة أن الميزة التنافسية المستدامة تنحدر من تطوير إمكانيات وموارد أفضل. وهذه الرؤية، حسب العديد من المؤلفات، هي أكثر مرونة بكثير من النهج (Porter) الإرشادي في تشكيل الاستراتيجيات.

تقدم الرؤية القائمة على الموارد للاستراتيجيين وسيلة لتقييم العوامل المحتملة التي من الممكن نشرها لتحقيق ميزة تنافسية. وهكذا تعزز مفهوم الكفاءات الجوهرية، ضمن الرؤية القائمة على الموارد (The resource-based view, RBV)، التي تركز الموارد الداخلية للمؤسسة في تحويل الأصول، والمؤهلات، والكفاءات إلى ميزات تنافسية مستدامة تنبع من القدرة على بناء الكفاءات الجوهرية التي تفرز منتجات غير متوقعة، وهي المصدر الحقيقي لميزة المؤسسة، في القدرة على دمج التقنيات والمنتجات من أجل التكيف بسرعة مع فرص الأعمال المتغيرة.

نظرًا لأن الكفاءات الجوهرية يصعب تقليدها عادةً ومعقدة اجتماعيًا، وغير متحركة وغير متجانسة وبالتالي فهي محدّدات رئيسية للمزايا التنافسية المستدامة، التي ينظر إليها على أنها كفاءة جوهرية مشتركة أو جماعية وضمنية، والتي تفسر الغموض السبي للكفاءات كمورد. يتفق المنظرون المعتمدون على الموارد على هذه المحدّدات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، لكنهم يضيفون أن الكفاءات الجوهرية أيضًا نادرة وقيمة وغير قابلة للاستبدال. ومع ذلك، فإن الكفاءات الموجودة في أي وقت في حد ذاتها أقل من قدرة المؤسسة على التطبيق الفعال للكفاءات الحالية لخلق كفاءات جديدة واتخاذ الإجراءات التي تشكل الأساس لتحقيق ميزة تنافسية من الأصول القائمة. وإن مزيج الموارد والكفاءات غير المتجانسة بين المؤسسات هي المحدّدات الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة والأداء المتفوق. وهنا قد تلعب إدارة الأداء الإستراتيجية دورًا مهمًا في تفعيل وجهة النظر القائمة على الموارد للمؤسسة، ما يعني أنه يمكن للمؤسسات أن تحقق أداءً متميزًا لأن لديها مزيجًا مختلفًا من الموارد. في الرؤية القائمة على الموارد، يختار الإستراتيجيون الأداء الذي يتيح استثمار الموارد والمؤهلات الداخلية المرتبطة بالفرص الخارجية بأفضل شكل ممكن. باعتبار أن الكفاءات الجوهرية تمثل شبكة معقدة من الأصول والمؤهلات المتداخلة، ويمكن للمؤسسات تبني العديد من مناهج الأداء المحتملة للتمييز التنافسي. يقترن الأداء بإستراتيجية المؤسسة أي "السيادة والتفوق الاستراتيجي" على المنافسين، وحتى تحقق المؤسسة أداءً متميزًا عليها أن تكون أولًا تنافسية في السوق، وفقًا لاختياراتها الإستراتيجية.

على هذا الأساس، يهدف هذا البحث، إرشاد مؤسسة الدهن، إلى الحاجة لتشغيل نظام متطور لإدارة الأداء (PMS)، يغير كليًا الاعتقاد السائد لدى الإدارة، على أن نظام إدارة الأداء مرادفًا لتقييم الأداء، أو الأجر المرتبط بالأداء (performance-related pay) (PRP). ولكن، كما علق (Fletcher) هناك، بالطبع، ما هو أكثر من ذلك بكثير. يرتبط المفهوم الحقيقي لإدارة الأداء بنهج يرمي لإنشاء رؤية مشتركة لغايات المؤسسة وأهدافها، والاستثمار الشامل للموارد والكفاءات الداخلية، ومساعدة كل عامل على فهم وإدراك دوره في المساهمة فيها. والقيام بذلك يسمح لإدارة الأداء بأن تبين ما ينبغي أن يكون صاحب الدور قادرًا على القيام به والسلوك المطلوب لأداء الدور بفعالية. وهي توفر الأساس لوضع خطط التطوير الشخصية وتقييم جانب المدخلات في الأداء الذي يجلبه الفرد إلى الدور. وهذا بدوره يشكل ملامح القدرة (the capability profile) على أداء الدور، التي تشير إلى القدرات الجوهرية (core capabilities) وكذلك إلى القدرات العامة (generic capability)، أو ملامح القدرات التي تم تطويرها لأدوار مماثلة. وقد تشمل أيضًا قدرات خاصة بالدور.

مشكلة البحث: هناك اعتراف عام، وفقًا لما تم جمعه من معلومات (استبيان البحث)، أن وحدة مؤسسة الدهن، أصبحت على المحك. إضافة إلى المنافسة الشديدة التي تحدّد بقاءها، فهي لا تستغل مواردها كلية في عمليات الأداء الموجودة. ولأن بقاءها وتطورها مرتبطان طبيعياً بنشاطها الأصلي، وأن ظهور نشاطات جديدة يتم بشكل تمركزي حول نواة نشاطاتها الأساسية أي كفاءاتها الجوهرية. أيضًا من جهة أخرى، تواجه وحدة الدهن مشكلة رئيسية بشأن تطبيق إدارة الأداء، الذي تم إدخاله كنظام تنازلي، مفروض وصارم (جامد) من أعلى إلى أسفل يسعى إلى إيجاد حلول سهلة للمشاكل المعقدة، وهو ما يفشل في تحقيقه.

عنوان المقال: بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء في وحدة الشركة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس.

من أجل ذلك، سيتم بحث النهج المناسب لهذه المؤسسة لاستغلال مواردها وما تمتلكه من كفاءات تميزها عن غيرها من المنافسين بصفة كاملة. حيث هناك ادراك بأن وحدة الدهن درك بحاجة إلى نهج مميز أكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة وتعويض الأداء. بالنسبة لأنظمة الأجور والتقييم المتعلقة بالأداء التي تم تطويرها وتنفيذها عموماً، كانت غالباً ما تفشل في تحقيق النتائج التي كان يتوقعها الأفراد إلى حد ما. بالرغم من أن إدارة الأداء تتطور عن الأنظمة القديمة الراسخة، ولكن لا تزال تعترضها شكوك في تقييم الكفاءات.

وهكذا، بناء على محاولة الإجابة على ما تم طرحه من تساؤلات في بداية هذا البحث حول: "ما مدى قدرة وحدة المؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس تبني نهج شامل لإدارة الأداء يمكنها من تحويل ما تمتلكه من موارد ومؤهلات إلى كفاءات جوهرية خاصة غير قابلة للتقليد وللاستبدال؟" وهذه الكفاءات أساسية لتنافس المؤسسة وغالباً ما تكون من أصل موارد متعددة، وثرية للتعاون الفاعل بين مختلف وحدات المؤسسة، وناتجة عن المعرفة الجماعية كما أنها تكمن لدى الأفراد العاملين في المنظمة وليس في الأصول المدرجة في الموازنة.

فرضية البحث: يتأسس البحث على فرضية أساسية تقوم على تحليل ووصف العلاقة السببية التي تفترض: "وجود تلازم في التغير بين متغير بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء". للبناء على هذه الفرضية والإجابة على تساؤلات البحث، سنعتمد على النهج الشمولي أو التكاملي، الذي ينظر إلى أن أبعاد الكفاءات الجوهرية وأبعاد متغير الأداء على أنها أجزاء مترابطة بشكل وثيق، ويمكن تفسيرها فقط بالرجوع إلى الكل. وبالتالي يفرض هذا المنظور ضرورة دمج أبعاد الكفاءات الجوهرية في الطريقة التي يتم بها إدارة الأداء والعكس، وينبغي أن يرتبط كل شيء بعمليات رئيسية وإستراتيجية شاملة واضحة الرؤية والمعلم.

لاختبار مدى ملاءمة فرضية البحث لبناء اقتراح علمي لتفسير علاقة التبعية المتبادلة بين متغيرات البحث الرئيسية (الكفاءات الجوهرية وإدارة الأداء)، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع تحليل أبعاد المتغيرات وطبيعتها. وسنستخدم الاستبيان كأداة قياس لهذه المتغيرات وجمع البيانات من عينة البحث. وعليه يحتوي هذا البحث على العناصر الآتية: (1) الطرح النظري للمتغيرات؛ (2) وصف وتحليل المتغيرات؛ (3) تحليل العلاقات بين المتغيرات؛ و(5) النتائج والتوصيات.

I.1- إدارة الكفاءات الجوهرية:

أصبح تجدد الجدل في المفاهيم والممارسات الإدارية سمة بارزة في ميدان الإدارة، ولم يعد الجدل مقتصرًا في الشأن الأكاديمي، وخرج إلى مجال الأعمال ليستمر في مناقشة المناهج والمقاربات العملية لتنفيذ الاستراتيجيات وتحسيد الأهداف. ومن بين المفاهيم، المثيرة للجدل، مفهوم الكفاءات الجوهرية أو الأساسية، الذي قدم لأول مرة عام 1990 من قبل (Hamel & Prahalad, 1990). حظي المفهوم باهتمام كبير، وأثار خلفه جدلاً واسعاً، بشأن زعم أن مصدر القدرة التنافسية للشركات، على المدى القصير، مستمدة من سمات السعر/الأداء للمنتجات الحالية. من ناحية أخرى، تنبع القدرة التنافسية على المدى الطويل من القدرة على بناء الكفاءات الجوهرية التي تفرز منتجات غير متوقعة، وهي المصدر الحقيقي لميزة المؤسسة، في القدرة على دمج التقنيات والمنتجات من أجل التكيف بسرعة مع فرص الأعمال المتغيرة.

I.1.1- ما هي الكفاءات الجوهرية/الأساسية؟ في مجال الأعمال، نشأ مفهوم الكفاءات الأساسية كنهج قائم على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة. وقد وصف (Hamel & Prahalad, 1990) الكفاءات الأساسية المختلفة على أنها يجب أن تلي ثلاثة شروط عامة: (1) ميزة تنافسية؛ (2) متفردة؛ و(3) يصعب تكرارها (Ward, 2020). وأكد كل من (Thompson & Strickland III, 2003) بأن الكفاءات هي موجودات تنافسية قابلة للتقييم، تنبثق من تراكم تجربة المنظمة وتعلمها، والمعرفة التي تم الحصول عليها من الداخل والخارج (الطائي و وآخرون، 2015).

عموماً، كفاءات المنظمة الجوهرية (The core competence of the corporation)، هي قوة (وصفة) خاصة تمنح منظمة الأعمال ميزة تنافسية. هي قدرات أو مزايا قد تمتلكها المؤسسة والتي تميزها عن المنافسة. يمكن أن تكون الكفاءات من مورد واحد أو من

مزيج من القدرات والموارد تمتلكها المؤسسة وتكون مصدراً لشحذ الميزة التنافسية، وموجهة لسمعة العلامة التجارية ونمو الأعمال وإستراتيجية التسويق.

تتضمن الكفاءات الجوهرية المهارات والموارد الضرورية المحددة للقدرة التنافسية التي تساعد منظمات الأعمال الخدمية والصناعية في توجيهها الاستراتيجي. هذه الكفاءات هي مقدرات تنظيمية وبشرية (فردية) خاصة تساهم في إحداث الفرق ودرجة من التميز بين المنظمات، كان هذا استنتاج دراسة (Hamel & Prahalad, 1990) حينما حاولا الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات من الأخرى، وقد توصلوا إلى أن أسباب التميز هي امتلاكها سمات (كفاءات) جوهر لا تمتلكها الشركات المنافسة في نفس الصناعة. وكان هذا في الأساس أول تعامل مع مفهوم الكفاءات الأساسية (The Core Competence) في نظرية الإدارة، والتي عرفت بالأساس من قبل كل من (C. K. Prahalad) و (Gary Hamel)، في كتابهما الصادر عام 1990 بعنوان "الكفاءة الجوهرية للمؤسسة"، على أنها "مزيج منسق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز الشركة في السوق" (wikipedia, 2021)، كما وصفت أيضاً، بالتعلم الجماعي للمؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج وإدماج مختلف الأنماط من التكنولوجيا. وعلى أنها "التكامل بين المهارات (Skills) والتكنولوجيا (Technology)" (الطائي و آخرون، 2015). بالتالي، اعتبرت أساس تميز الشركات والمصدر الرئيسي للقدرة التنافسية التي تتجاوز الأعمال الروتينية، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها بسهولة. تتجلى الكفاءات الأساسية للشركة في ثلاثة معايير:

- **صعبة التقليد:** يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة. ومن غير المحتمل إمكانية إعادة إنتاجها في ظروف وبيئات أخرى مختلفة.
- **يمكن الاستفادة منها:** إعادة استخدامها على نطاق واسع في العديد من المنتجات، وتوفير إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة وكبيرة من الأسواق.
- **تقدم قيمة/فائدة للعملاء أو المستهلكين:** يجب أن تساهم في تحقيق مميزات للمستهلك النهائي. وهي ذات أهمية للمنتج/الخدمة، ويجب أن تقدم مساهمة كبيرة في الفوائد التي يتصورها العملاء من المنتج النهائي.

منذ ذلك الحين، استخدم مفهوم الكفاءات الجوهرية على نطاق واسع، ولم يخرج الكثير من الباحثين عن هذا الطرح، الذي لخصه (Thompson & Strickland III, 2003) في "موارد المنظمة المهمة التي تؤدي إلى بناء الميزة التنافسية"، ويشرحها كل من (Macmillan & Tampoe, 2000)، بأنها نظام فرعي فني، أو إداري والذي يربط بين التكنولوجيا، العمليات، الموارد والمعرفة المتنوعة التي تقدم السلع والخدمات، والتي من شأنها أن تمنح منظمة الأعمال ميزة تنافسية دائمة وفريدة من نوعها في السوق. وعرفت أيضاً، على أنها عمليات التكامل بين مجموعة المهارات التي تمتلكها المنظمة مع ما تمتلكه من رصيد معرفي ضمن إطار مجموعة عمل ينتج عنها عمليات ذات جودة عالية مقارنة بالمعايير العالية (McLagan, 1996).

تمثل الكفاءات الجوهرية الشيء الذي تتقنه المنظمة، أي ما تنجزه على نحو أفضل مما تقوم به أي جهة أخرى (النعيمي، 2009)، وهي قدرات فريدة تؤدي إلى الميزة التنافسية وتحمل خصائص مميزة لا يمكن للمنافسين في السوق تقليدها أو إعادة إنتاجها بسهولة. يمكن أن تكون كفاءة المنظمة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة أكبر في التسليم أو تكون أقل تكلفة.

2.1.I- ما الذي يجعل الكفاءات جوهرية؟ وضع كل من (Hamel & Prahalad, 1990) ثلاث معايير أساسية وجب توفرها في الكفاءات حتى تكتسب صفة الجوهرية، ويلخصها (Agha & al., 2012) فيما يلي:

- **مقياس قيمة الزبون:** بمعنى إن تساهم الكفاءات الجوهرية بصفة معتبرة في القيمة المدركة لدى زبائن المنتج النهائي؛
- **مقياس التميز التنافسي:** إذ لا يمكن إعطاء الكفاءة صفة الجوهرية ما لم ينفذ مستوى كفاءة المؤسسة كافة منافسيها ويصعب عليهم تقليدها؛
- **مقياس الليونة:** ويقصد بها إمكانية استعمالها في منتجات جديدة غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

يضيف (Boterf, 2000) للكفاءات الجوهرية المعايير والشروط التالية:

- **مقياس الإستراتيجية:** وهنا تكون الكفاءة ضرورية لاتخاذ التوجهات الإستراتيجية، ولا يتعلق الأمر بالكفاءة النافعة وإنما الناجعة
- **مقياس التنافسية:** وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو الحفاظ على التميز التنافسي

عنوان المقال: بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء في وحدة الشركة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس.

- **معيار الخصوصية أو الندرة:** أن تكون الكفاءة هي بناء خاص بالمنظمة وللمنظمة، ومتميزة أي لا يوجد مجال لتوفرها لدى المنافسين، أو حتى إمكانية تقليدها.

والكفاءات الجوهرية هي نتيجة التفاعل والتداخل بين الكفاءات الفردية، التي تشكل الكفاءات الجماعية والتي تعمل بدورها على التحسين والتطوير والبقاء.

I.3.1- خصائص الكفاءات الجوهرية: في ضوء ما تقدم، بالنظر إلى المفاهيم المتنوعة، يمكن استخلاص السمات الآتية:

- **فريدة:** مجموعة من القدرات والمعارف التي يصعب تقليدها على أقل تقدير في المدى القريب.
- **منتجة (نتاج محصلة نتيجة):** تسعى المنظمة للحصول عليها واكتسابها وتطويرها والحفاظة عليها.
- **التفوق:** تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها متفوقة على منافسيها.

بالإضافة إلى ما ذكر من خصائص، يمكن أن تتصف الكفاءات الجوهرية بأنها:

- ذات قيمة تجارية تشمل الدخول إلى أسواق جديدة وتساهم في بعض الأحيان في كسر قواعد لعبة السوق؛
 - تساهم في خلق وإدامة عوامل النجاح الحرجة والتي تضيف قيمة أساسية؛
 - ترتبط بالنشاطات والعمليات الأساسية في المنظمة والتي تضيف قيمة أساسية للمنتج والخدمة من خلال التركيز على الزبائن وأصحاب المصالح المهمين؛
 - تقود إلى مستويات عالية في الأداء فيمكن أن تساعد في فهم معايير الأداء وما هي معايير الأداء المتميز أو الضعيف؛
- أن التغيرات السريعة في البيئة قد تؤدي إلى تقادم الكفاءات الجوهرية، فالكفاءات الجوهرية اليوم قد لا تكون كذلك في الغد، ولهذا فعلى المنظمات أن تبحث بصورة مستمرة عن كفاءات جوهرية جديدة.

أما (Perkins, 1996) فيحدد خصائص الكفاءات الجوهرية بالعناصر الآتية:

- صعوبة التقليد من قبل المنافسين؛
- رأس مالية القيمة أي لها القدرة على خلق موارد جديدة للمنظمة؛
- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛
- تساهم في تحديد الأسبقيات الإستراتيجية.

قد تتخذ القدرات الأساسية أشكالاً مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها و/أو العلاقات الوثيقة مع العملاء والموردين. ويمكن أن تشمل أيضاً تطوير المنتجات أو ثقافة التطوير، مثل إخلاص العامل في العمل أو إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل أو التغطية الجيدة للسوق وما إلى ذلك.

فالقدرات الأساسية هي نقاط القوة المحددة مقارنة بالمنظمات الأخرى في الصناعة والتي توفر القاعدة الأساسية لتوفير قيمة مضافة. وكذلك تعكس القدرات الأساسية الدروس الجماعية المكتسبة في المؤسسات وتتضمن كيفية تنسيق المهارات الإنتاجية المتنوعة ودمج التيارات التقنية المتعددة. وهي بمثابة وسيلة اتصال ومشاركة والتزام عميق للعمل عبر الحدود المؤسسية. وهناك عدد قليل من الشركات قد تكون قادرة على الوصول بقيادتها إلى مستوى عالمي في أكثر من خمس أو ست كفاءات أساسية.

I.1.4- كيف يمكن بناء الكفاءات الجوهرية؟ تنتج الكفاءة الجوهرية بالأساس، نتيجة لمجموعة محددة من المهارات أو تقنيات الإنتاج التي تُقدم قيمة مضافة للعميل. فهذه الكفاءات تمكن المؤسسة من الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق. لذا ينبغي على الإدارات التنفيذية أن تُقدر التحديات والفرص المستقبلية للعمل لكي تظل في صدارة اللعبة في الحالات المختلفة. أوضح (Hamel & Prahalad, 1990) أن الكفاءات الأساسية تؤدي إلى تطوير المنتجات الأساسية، والتي يمكن أيضاً استخدامها لبناء العديد من المنتجات الأخرى للمستخدمين النهائيين. يتم تطوير الكفاءات الأساسية من خلال عمليات التحسين المستمرة على مدار فترة زمنية بدلاً من تغيير واحد كبير. لتحقيق النجاح في سوق عالمية ناشئة، من المهم والمطلوب بناء الكفاءات الجوهرية بدلاً من القيام بالتكامل الرأسي (يعد بناء الكفاءات الأساسية أكثر أهمية وإلحاحاً من التكامل الرأسي). على سبيل المثال، استخدمت شركة (NEC) مجموعة الكفاءات الأساسية الخاصة بها للسيطرة على الأسواق الشبيهة للاتصالات والإلكترونيات الاستهلاكية.

يمكن أن يكون استخدام مفهوم الكفاءات الجوهرية وفهمها مهماً جداً للمؤسسات. يمكن لهذه الأخيرة، توظيف هذا المفهوم من أجل التفوق في ابتكار المنتجات الأساسية. يمكن للمؤسسات أيضاً استخدام الكفاءات الأساسية لرفع قيم العملاء وأصحاب المصلحة. ذكر (Alexander & Martin) أن القدرة التنافسية للشركة تعتمد على القدرة على تطوير الكفاءات الجوهرية، التي تتمثل، على سبيل المثال، في المعرفة المتخصصة أو التقنية أو المهارة. القدرة الجوهرية هي القدرة الإدارية على التطوير، بناءً على الكفاءات والمنتجات الأساسية والأعمال التجارية الجديدة. وبناءً على ذلك، فإن بناء الكفاءات هو نتيجة للهندسة الإستراتيجية التي يجب أن تفرضها الإدارة العليا من أجل استغلال قدرتها الكاملة.

الأهم من ذلك، وفقاً لتعريف (Hamel & Prahalad, 1990)، المذكور سابقاً، الذي أجمل وصف الكفاءات الجوهرية في "التعلم الجماعي عبر الشركة". وبالتالي، يصعب تطبيقها على جزء من المؤسسة أو وحدة أعمال إستراتيجية ما لم تكن تشمل مجموع الموارد الموجهة من مستوى المؤسسة. ولا ينبغي الخلط بين مصطلح "الكفاءة الجوهرية" ومجرد "شيء يجيده فعله الشركة بشكل خاص". إن بناء الكفاءات الجوهرية أمر مهم للغاية لأنه يصعب الاحتفاظ بتلك الكفاءات في حرب الأسعار وبيئة خفض التكاليف. وينبغي أن تعرف المؤسسة كيفية دمج ما تمتلكه من كفاءات جوهرية باستخدام البنية الإستراتيجية في ضوء متطلبات السوق المتغيرة والتطورات التكنولوجية. ويجب أن تدرك الإدارة أن أصحاب المصلحة في الكفاءات الجوهرية من الأصول التي يمكن استخدامها لدمج وبناء الكفاءات، وهذا البناء للكفاءات هو نتيجة للبنية الإستراتيجية التي يجب أن تنفذ من قبل الإدارة العليا لكي تستثمر طاقتها الكاملة.

في التنافس من أجل المستقبل، يوضح (Hamel & Prahalad, 1990) كيف يمكن للمديرين التنفيذيين تطوير الرؤية الصناعية اللازمة للتكيف مع تغيرات الصناعة واكتشاف طرق للتحكم في الموارد التي ستمكن الشركة من تحقيق الأهداف بصرف النظر عن أي قيود مفروضة. يجب على المديرين التنفيذيين تطوير وجهة نظر يمكن على أساسها بناء الكفاءات الجوهرية للمستقبل لتنشيط عملية ابتكار أعمال تجارية جديدة. إن تطوير منظور مستقل للفرص في المستقبل وبناء القدرات التي تمكن من اقتناصها لقيادة الصناعة في المستقبل (أي أن العامل الرئيسي للريادة في المستقبل هو تطوير وجهة نظر حول فرص المستقبل وبناء القدرات القادرة على استثمارها).

لكي تكون المنظمة قادرة على المنافسة، فإنها لا تحتاج إلى موارد ملموسة فحسب، بل إلى موارد غير ملموسة مثل الكفاءات الجوهرية التي تمثل تحدياً ويصعب تحقيقها. من الأهمية بمكان إدارة الكفاءات وتعزيزها لكي يمكن الاستجابة لتغيرات الصناعة في المستقبل. على سبيل المثال، تمتلك شركة (Microsoft) خبرة في العديد من الابتكارات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، حيث يصعب على المنافسين، مجموعة متنوعة من الأسباب، تكرار الكفاءات الجوهرية لشركة (Microsoft) أو التنافس معها. ففي حالة المنافسة لتحقيق خفض التكاليف والجودة والإنتاجية، لا يقضي معظم المديرين التنفيذيين وقتهم لتطوير رؤية الشركة للمستقبل لأن هذه المهمة تتطلب طاقة فكرية والتزاماً عالياً. وربما تتحدى الأسئلة الصعبة قدراتهم الخاصة لعرض فرص المستقبل ولكن محاولة الحصول على إجاباتهم قد تحقق مميزات هائلة للمؤسسة.

عنوان المقال: بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء في وحدة الشركة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس.

I.1.5- الكفاءات الأساسية وتطوير المنتجات: ترتبط الكفاءات الأساسية بمحفظة منتجات الشركة عبر المنتجات

الأساسية. وتعتبر كمحركات لتطوير المنتجات والخدمات الأساسية. الكفاءات هي مثل الجذور التي تغذي المؤسسة، وتكون ثمارها منتجات نهائية. تساهم المنتجات الأساسية في القدرة التنافسية لمجموعة واسعة من المنتجات النهائية. فهي التحسيد المادي للكفاءات الأساسية. تم تطوير مناهج تحديد حافطات المنتجات فيما يتعلق بالكفاءات الجوهرية بشكل متبادل في السنوات الأخيرة. تم اقتراح نهج واحد لتحديد الكفاءات الجوهرية فيما يتعلق بمجموعة المنتجات من قبل (Danilovic & Leisner, 2007). تم استخدام مصفوفات هيكل التصميم لتعيين الكفاءات لمنتجات معينة في مجموعة المنتجات. باستخدام هذا النهج، يمكن تجميع مجموعات الكفاءات في الكفاءات الجوهرية. وقد تم الاعتماد على مصفوفة التصميم أو بنية التبعية (the design or the dependency structure matrix (DSM)) التي تساعد في التعامل مع التبعية والعلاقات بين العناصر، على سبيل المثال، فإن أي عنصر من مكونات المنتج سوف يكون لديه وحدة تنظيمية وقدرة جوهرية مقابلة مسؤولة عن تطويره. قدم (Danilovic) دراسة مماثلة حول التبعيات بين المجالات، وبنية المنتج مقابل الهيكل التنظيمي وهيكل المهام مقابل الهيكل التنظيمي. تقدم تحليلات ثنائية المجال لمتطلبات المنتج ومواصفات المنتج والمتطلبات الوظيفية ومكونات المنتج. أيضاً قدم (Bonjour & Micaëlli, 2010) طريقة مماثلة لتقييم مدى نجاح المؤسسة في تطوير الكفاءات الجوهرية، حيث اعتمدا على الدمج بين (1) مفهوم الشبكة (the concept of valuecreating network) و(2) مصفوفة الأدوات (matrix-based tools) في مجال إدارة التصميم الصناعي، وقد ساعد هذا الدمج في التصميم على إدارة الترابط بين المجالات الثلاثة لمشاريع التصميم: المنتج والعملية والتنظيم. وأكدوا (Bonjour & Micaëlli, 2010) على أن مديرو التصميم يحتاجون إلى استخدام هذه المجالات معاً بشكل وثيق من أجل تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة. في الواقع، يؤكد المتخصصون في الإدارة الهندسية بالفعل أن فرق التصميم مسؤولة عن تطوير خطوط المنتجات التي يجب أن تفي بمتطلبات أصحاب المصلحة المميزين. وبالتالي، تساهم فرق التصميم بقوة في الكفاءة الجوهرية للمؤسسة، عن طريق الدمج بين الإستراتيجية والتصميم لتمثيل وتقييم الكفاءة الجوهرية للتصميم فيما يتعلق بالمنتج والعملية والبنى التنظيمية. أيضاً ربط (Y.Hein & al., 2015) الكفاءات الجوهرية بمفهوم القدرات، والتي ينظر إليها على أنها الموارد والعمليات والأولويات. وتم استعراض طريقة لتقييم هياكل المنتجات المختلفة فيما يتعلق بمساهماتها في تطوير الكفاءات الأساسية.

I.2- إدارة الأداء (The performance management):

إن تعزيز الأداء بالنسبة للمؤسسات هي إستراتيجية وعملية متكاملة تحقق نجاحاً مستداماً من خلال تحسين أداء من يعمل فيها وتطوير قدرات الأفراد المشاركين كأفراد وجماعات. تعتبر إدارة الأداء إستراتيجية تهتم بالقضايا الشاملة التي تواجه أعمال المؤسسة، وما إذا كان هذه الأخيرة ستعمل بشكل فعال في بيئتها، ومع الاتجاه العام الذي تنوي المضي فيه لتحقيق أهدافها طويلة الأجل. يتكامل تعزيز الأداء من ناحيتين: (1) التكامل الرأسي/العمودي؛ و(2) التكامل الأفقي.

يقتزن تعزيز الأداء بإستراتيجية المؤسسة أي "السيادة والتفوق الاستراتيجي" على المنافسين، وحتى تحقق المؤسسة أداءً متميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية، والمتمثلة في: (1) التوافق فيما تعرضه المؤسسة من سلع وخدمات مع رغبات العملاء؛ و(2) اللعب في السوق مع ما يقوم به المنافسين الأساسيين من فعل ورد الفعل. فالأداء هنا، هو القدرة على تحسين النسبة: (1) القيمة من وجهة نظر الزبون؛ و(2) تكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة. يرى (Lorrino.Ph) أن الأداء هو " الفرق بين القيمة المقدّمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتساهم سلباً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في نفس الوقت مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتساهم بعامش في الأداء الكلي للمؤسسة. أي أن الأداء يعكس القدرة على مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة. أما (Drucker.P) فيرى أن الأداء

يقود قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء وتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال، ويوافقه على هذا، عديد من الباحثين من أمثال، (Robbins) و (Wierseman) حيث يعتبران أن الأداء يكون هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل (Brilman, 2000).

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

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

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

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

تتحقق رؤية أكثر شمولاً للأداء، إذا تم تعريفه على أنه يشمل السلوك والنتائج على حد سواء، وهذا ما حدده (Brumbrach): "الأداء يجمع بين السلوكيات والنتائج. تنبثق السلوكيات من صاحب الأداء وتحول الأداء من التجريد إلى الفعل. السلوكيات ليس فقط أدوات لتحقيق النتائج، بل هي أيضاً نتائج في حد ذاتها نتاج جهد عقلي وجسدي مطبق على المهام ويمكن الحكم عليها بصرف النظر عن النتائج" (Armstrong, 2000). يقود هذا التعريف للأداء إلى استنتاج أنه عند إدارة أداء الفرق والأفراد، لا بد من النظر في كل من المدخلات (السلوك) والمخرجات (النتائج)، وهذا ما يسميه (Hartle, 1995) بالنموذج المختلط لإدارة الأداء، والذي يغطي الكفاءة أو مستويات القدرات والإنجازات بالإضافة إلى تحديد الأهداف ومراجعتها.

2.2.I - النهج الشمولي لإدارة الأداء (A holistic approach to performance management)

النهج الشمولي أو التكاملي يتميز بفهم أجزاء شيء ما على أنها مترابطة بشكل وثيق ويمكن تفسيرها فقط بالرجوع إلى الكل. وتعني أن كل شيء في الأداء الكلي للفرد والتطور الشخصي والتنظيم الاجتماعي يُنظر إليه على أنه مترابط ومتصل ومتعدد المستويات ومتفاعل ومتماسك. في حالة إدارة الأداء، هذا يتعلق بالمنظمة برمتها، وهو يأخذ نظرة شاملة عن عناصر الأداء، وكيف تساهم في النتائج المرجوة على المستوى التنظيمي والإداري والجماعي والأفراد، وما الذي يجب القيام به لتحسين هذه النتائج.

عنوان المقال: بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء في وحدة الشركة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس.

تستند إدارة الأداء بمعناها الكامل على الاعتقاد بأن كل ما يفعله الأفراد في العمل على أي مستوى يساهم في تحقيق الغرض العام للمنظمة. لذلك فهي تهتم بما يفعله الأفراد (عملهم)، وكيف يقومون به (سلوكهم) وما يحققونه (نتائجهم). وهي تشمل جميع التدابير الرسمية وغير الرسمية التي تتبناها المنظمة لزيادة فعالية الشركة والفرق والأفراد والاستمرار في تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة. يقول (Armstrong, 2000) "إنها بالتأكيد ليست نظامًا منعزلًا، يديره قسم الموارد البشرية، ويعمل مرة واحدة سنويًا (من خلال التقييم السنوي) ثم ينسى".

قد يُتوقع أن يؤدي التأثير المشترك لعدد من العوامل ذات الصلة بإدارة الأداء إلى زيادة في تحسين فعالية المنظمة مقارنة بالأجزاء المختلفة إذا كانت تعمل بشكل منفصل. عند تصميم وتشغيل إدارة الأداء، من الضروري مراعاة العلاقات المتبادلة لكل عملية.

● **الغرض من إدارة الأداء:** إدارة الأداء هي وسيلة للحصول على نتائج أفضل من منظمة بأكملها أو من فريق عمل أو مجموعة أفراد دخلها، من خلال فهم وإدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخططة. إنها عملية لإرساء فهم مشترك حول ما يجب تحقيقه، ونهج لإدارة وتطوير الأفراد بطريقة تزيد من احتمالية تحقيق ذلك ضمن الأجلين القصير والطويل. إدارة الأداء هي عملية تابعة وموجهة من قبل إدارة الخط الأول (الإدارة الدنيا). الهدف الأساسي لإدارة الأداء هو يتلخص في إنشاء ثقافة يتحمل فيها الأفراد والجماعات المسؤولية عن التحسين المستمر للعمليات الأعمال (التجارية) وعن مهاراتهم ومساهماتهم الخاصة.

● **مبادئ إدارة الأداء :** تم تلخيص مبادئ إدارة الأداء بواسطة (IRS, 1996) على النحو التالي:

- تترجم أهداف الشركة إلى أهداف فردية وجماعية ووظيفية؛
- إنها عملية مستمرة وتطورية، يتحسن فيها الأداء بمرور الوقت؛
- تعتمد على الإجماع والتعاون بدلاً من السيطرة أو الإكراه، تشجع الإدارة الذاتية للأداء الفردي؛
- تتطلب أسلوباً إدارياً مفتوحاً وصادقاً ويشجع الاتصال ثنائي الاتجاه بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تتطلب تغذية مرتدة مستمرة؛
- تمكن حلقات التغذية الراجعة الخبرات والمعرفة المكتسبة في الوظيفة من قبل الأفراد من تعديل أهداف الشركة؛
- تنطبق على جميع الموظفين؛ ولا يتعلق الأمر (ولا تحتل فقط) في المقام الأول بربط الأداء بالمكافأة المالية.

تهتم إدارة الأداء في المقام الأول بتحسين الأداء من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والفردية. يجب على المنظمات، النجاح في إنجاز الأشياء. وثانيًا، تهتم بتطوير الموظفين. ولا يمكن تحقيق تحسين الأداء ما لم تكن هناك عمليات فعالة للتطوير المستمر، وهذا يعالج القدرات الأساسية للمنظمة والقدرات المحددة للأفراد وفرق العمل.

ثالثًا، تهتم إدارة الأداء بتلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، الملاك، الموظفين، العملاء، الموردين، والجمهور العام. وعلى وجه الخصوص، ينبغي التعامل الموظفون بوصفهم شركاء في المؤسسة تحترم مصالحهم وأصواتهم في المسائل التي تهمهم، وينبغي التماس آرائهم والاستماع إليها. وينبغي لإدارة الأداء أن تحترم احتياجات الأفراد والفرق وكذلك احتياجات المنظمة، مع التسليم بأنها لن تكون متطابقة دائمًا.

أخيرًا، تهتم إدارة الأداء بالتواصل والمشاركة. إنها تخلق مناخًا يجري فيه حوار مستمر بين المديرين مرؤوسيه من أجل تحديد التوقعات وتبادل المعلومات حول مهمة المنظمة وقيمتها وأهدافها. وهذا يؤسس لفهم متبادل لما يجب إنجازه وإطاراً لإدارة وتطوير الأفراد لضمان تحقيقه. يمكن لإدارة الأداء أن تساهم في تطوير منظمة عالية المشاركة من خلال إشراك الأفراد والفرق في تحديد أهدافهم ووسائل تحقيقها.

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

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

1. التكامل الرأسي، هو ربط أو مواءمة أهداف العمل والفريق والأفراد مع الكفاءات الجوهرية؛
2. التكامل الأفقي، الذي يربط بين مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، وخاصة التطوير التنظيمي، والتدريب، والتعويضات، وذلك لتحقيق نهج متماسك لإدارة وتنمية كفاءات الأفراد.

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

ثانياً، يحدث التكامل الرأسي بين القيم الجوهرية (the core values) وقدرات المنظمة (capabilities of the organization) والقيم المعتمدة (the values adopted) ومستوى القدرة التي يحققها الأفراد. يشرح (Chris Banes)، مدير الموارد البشرية في (United Distillers) نهج شركته في التكامل على هذا النحو: "لا يضيف إنشاء نظام للتقييم في الفراغ أي قيمة. فهو بالكاد مجرد سجل لاتفاقية يجب أن تتم في سياق إستراتيجية العمل والخطط السنوية. يعد إنشاء السياق المناسب للحوار جزءاً أساسياً من إدارة الأداء الناجحة. في الموارد البشرية، يتعين علينا تطوير وتنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات عبر المؤسسة التي تتيح أداءً ممتازاً لجميع موظفينا".

ثانياً، التكامل الأفقي (Horizontal Integration)، يعني التكامل الأفقي مواءمة استراتيجيات إدارة الأداء مع استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى المعنية بتقييم الأشخاص ودفعهم وإشراكهم وتطويرهم. ويمكن أن تعمل كقوة قوية في إدماج هذه الأنشطة. ويتعزز أثر إدارة الأداء على الفعالية التنظيمية لأنها، إلى جانب وضع أطر للكفاءة، أهم وسيلة للمساعدة على دمج مختلف المقاربات التي يمكن للمنظمات أن تعتمد عليها لتحسين الفعالية من خلال عملياتها لإدارة وتحفيز وتنمية الأفراد.

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

يشار في بعض الأحيان إلى عملية التجمع على أنها استخدام أوجه التكامل أو تبني وضع تكويني (configurational mode). وقد شرح (MacDuffie, 1995) مفهوم التجميع (bundling) على النحو التالي: ينطوي مفهوم التجميع ضمناً على فكرة أن

عنوان المقال: بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء في وحدة الشركة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس.

الممارسات داخل الحزمة (المجموعة) (bundle) مترابطة ومتسقة داخليًا، وأن هذا سيكون أفضل للأداء، بسبب التأثير المتداخل والمتعاقد للممارسات المتعددة.

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

4.2.I - إدارة الأداء، وليس تقييم الأداء: تقييم الأداء هو التقييم الرسمي للأفراد وتصنيفهم من قبل مديريهم في نهاية كل مراجعة سنوية أو دورية. ينبغي التمييز بتقييم الأداء عن إدارة الأداء، والتي هي عملية إدارية أوسع نطاقًا وأكثر شمولًا وطبيعية تهدف إلى توضيح التوقعات المتبادلة وتشدد على الدور الداعم للمديرين، الذين يُتوقع منهم التركيز على المستقبل وأن يعملوا كمدرين بدلا من إصدار الأحكام.

لقد فقد تقييم الأداء مصداقيته لأنه في كثير من الأحيان كان يتم تشغيله كنظام بيروقراطي، إلى حد كبير من أعلى إلى أسفل، تمتلكه إدارة شؤون الموظفين بدلا من المديرين التنفيذيين. وكثيرا ما كان ينظر إلى الخلف، ويركز على ما حدث من أخطاء، بدلا من التطلع إلى المستقبل واحتياجات التطوير (بدلا من التطلع إلى احتياجات التطوير في المستقبل). وقد كانت مخططات تقييم الأداء قائمة بمعزل عن بعضها البعض؛ وهناك صلة ضئيلة أو معدومة بينها وبين احتياجات الأعمال التجارية. وكثيرا ما رفض المديرون التنفيذيون مخططات تقييم الأداء لأنها تستغرق وقتا طويلا وغير ذات صلة بالموضوع. وقد استاء الموظفون من الطبيعة السطحية التي أجريت بها التقييمات من جانب المديرين الذين يفترضون إلى المهارات المطلوبة أو الذين يتعرضون ببساطة للاقتراحات. وكما يؤكد (Armstrong, 2000)، "إن تقييم الأداء في كثير من الأحيان يتدهور إلى طقوس سنوية غير نزيهة" (performance appraisal too often degenerates into a dishonest annual ritual).

العديد من الدراسات البحثية التي أجراها العديد من الأكاديميين أمثال (Winstanley, Newton and Findlay, Barlow and Stuart Smith) انتقدت الأساليب (النهج) التقليدية لتقييم الأداء، وفيما يلي بعض التعليقات النموذجية:

- التقييم عبارة نظام للرقابة (السيطرة) البيروقراطية أو الإدارية.
- التقييم يحشد للامتثال (Appraisal enlists compliance).
- التقييم يعزز علاقات السلطة ويحدد التبعية.
- يعني التقييم ضمناً إلى أن المكافآت والتقدم في يد رئيس واحد.
- يهدف التقييم إلى الامتثال الطوعي.
- التقييم هو شكل من أشكال التحكم المستخدمة في رصد الأداء.
- تميل الإدارات إلى تبني إطار مرجعي موحد (نحن جميعاً في هذا معاً، تتوافق مصالحنا) عندما يكون من المرجح في الواقع أن تكون المنظمات متعددة بمعنى أن هناك مصالح متباينة يجب الاعتراف بها.
- التقييم عملية غير متسقة وذاتية في الأساس.
- تنغمس الإدارات في الخطاب حول التنمية ولكن في كثير من الأحيان لا تضع وجهات نظرها التي تتبناها موضع التنفيذ.

في المقابل، يستند مفهوم إدارة الأداء إلى نهج يهدف إلى التغلب على هذه السلبيات من خلال التأكيد على أن إدارة الأداء هي عملية مستمرة وتطلعية يعمل فيها المدبرون والأفراد في شراكة معاً. إنهما عملية مشتركة ليس فيها مكاناً للتقييمات السطحية من أعلى إلى أسفل. في كثير من الحالات، لا يتم فيها تصنيف الأداء، والنتيجة الرئيسية لأي مراجعات رسمية هي خطة تطوير شخصية تهدف إلى إتاحة فرص للتعليم والخبرة التي لن تؤدي إلى تحسين الأداء فحسب، بل ستعزز أيضاً الإمكانيات وقابلية التوظيف.

II - إجراءات البحث في وحدة الشركة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس:

يتلخص ما تم اعتماده من إجراءات لإنجاز هذا البحث، على مراحل المنهج الوصفي (descriptive method)، الذي يعد من أكثر وأهم مناهج البحث ملائمة لدراسة الواقع الاجتماعي والاقتصادي. وهو يشكل مدخل الفهم الصحيح لهذا الواقع (طليس، 2012)، فهو لا يتطلب أي إجراءات لعزل الظاهرة، فيعالجها كما هي في الواقع. يمر البحث في المنهج الوصفي بعدة مراحل وهي حسب (طليس، 2012): 1- تحديد المشكلة؛ 2- صياغة فرضية لحل هذه المشكلة؛ 3- اختيار عينة مناسبة؛ 4- تحديد طرائق جمع البيانات؛ 5- تصنيف البيانات؛ 6- اختيار أدوات البحث (الاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة)؛ 7- تحديد النتائج.

1.II - وصف منهج وعينة البحث: اعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي، باعتباره الأسلوب الذي يناسب الوصول إلى أغراض البحث وتحليل ما تم الحصول عليه من معلومات عن ظاهرة البحث، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، يتم تفسيرها بما ينسجم مع المعطيات الفعلية وللوصول إلى تعميمات مقبولة. كما تم تجنب المبالغة عند الوصف وتحليل الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى تفسير علمي متكامل.

كما تم توظيف الاستقراء متضمناً في بعض جوانب الوصف، للتعرف على اتجاهات عينة من عمال وحدة الدهن اتجاه متغيرات الموضوع (الكفاءات الجوهرية؛ وإدارة الأداء) للوصول إلى معرفة اتجاهات جميع عمال الوحدة (مجتمع البحث). كما أنه من المعروف أن الوصف في أحيان كثيرة يحتاج إلى الاستنباط من القواعد العامة (الحقائق) -التي تم التوصل إليها في الأصل عن طريق الاستقراء- في تحليل أو تفسير الظواهر، وقد اعتمدنا في ذلك، على الحقائق العلمية والقوانين ونتائج البحوث، مثال ذلك، يضاعف التدريب الفعال كفاءات الأفراد في العمل، يساهم التحفيز في زيادة الأداء،... الخ.

استخدمنا المنهج الوصفي لدراسة واقع متغيرات موضوع البحث (الكفاءات الجوهرية؛ وإدارة الأداء) في وحدة الشركة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس. وسيتم فيما سيأتي من عناصر وصف هذه المتغيرات وتوضيح خصائصها ودرجة ارتباطها. لذلك كانت إجراءات البحث التي اعتمدت ليست محددة بجمع البيانات، ولا بد أن تستمر إلى تصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك للوصول إلى فهم العلاقات بين متغيرات الكفاءات الجوهرية وإدارة الأداء. ويكون الهدف من تنظيم المعلومات وتصنيفها هو الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم واقع المؤسسة المدروسة وتطويره.

تطبيقاً للمنهج الوصفي في هذا البحث، تضمن مستويين من التحليل:

- **التحليل الأحادي:** يتضمن الحصول على معلومات تفيد في التعرف على واقع ممارسات وحدة الدهن في مجال بناء الكفاءات الجوهرية وإدارة الأداء؛
- **التحليل المتعدد:** يتضمن دراسة علاقات الارتباط بين الكفاءات الجوهرية وإدارة الأداء ضمن واقع وحدة الدهن وتفسير النتائج محاولة للوصول إلى تعميمات عامة.

استخدمت تقنيات المنهج الوصفي التي تناسب دراسة السلوك الإنساني في الإدارة وتفسيره، حيث اعتمد في البحث أسلوب دراسة اتجاه ورأي عينة من (30) من عمال وحدة الدهن بولاية سوق أهراس. وهذا من أجل تحقيق غايات البحث الميداني:

- تحديد الاتجاه المشترك ورأي عينة من عمال وحدة الدهن نحو بناء القدرات الجوهرية وطريقة إدارة الأداء؛
- دراسة العلاقات المتبادلة ودرجة الارتباط بين تلك المتغيرات.

عنوان المقال: بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء في وحدة الشركة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس.

سيتم اعتماد هذا الاتجاه بهدف: (1) الحصول على المعلومات واستخدامها في أي عملية تخطيط؛ (2) كما يقدم هذا الاتجاه توجيه للسياسات الاجتماعية والإدارية للمؤسسة والوحدة المدروسة؛ و(3) كما يعتبر قوة تصحيحية لأي انحرافات أو قرارات.

طالما أن البحث يسعى إلى التعرف على علاقة الكفاءات الجوهرية بإدارة الأداء في وحدة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس. فإن مجتمع البحث، ينحصر في مجموع عمال المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية. وقد تم تفضيل الاعتماد على تحليل العينة في جمع المعلومات واستقصاء آراء العمال كونهم يمتلكون خبرة بالواقع التنظيمي، وهم على دراية بقدرات المؤسسة وفعاليتها وأدائها، أساليبها وأنظمتها. كما يمكن الرجوع إلى تحليل آرائهم وتوجهاتهم بشأن تمييز ما تمتلكه المؤسسات من قدرات وكفاءات جوهرية ودورها في تعزيز الأداء على مستوى العمليات والاستراتيجيات. نظراً لصعوبة دراسة جميع مفردات المجتمع، فقد تم سحب عينة بلغ تعداد مفرداتها (30) عامل، تمثل نسبة (10%) من مجموع عمال المؤسسة، التي تشغل حوالي (304) عامل يتوزعون كما يلي:

الجدول (1): توزيع فئات عمال مؤسسة الدهن

فئات العمال	مجتمع البحث	النسبة %	عينة البحث	النسبة %
الإطارات	41	13.49	4	13.33
العمال المؤهلين	107	35.20	12	40.00
عمال التنفيذ	115	37.82	8	26.66
العمال المؤقتين	41	13.49	6	20.00
المجموع	304	100	30	100

المصدر: ملفات المؤسسة

تم سحب عينة بالطريقة الطبقية عشوائية، بحسب فئات عمال المؤسسة، لكي تكون ممثلة للمجتمع المبحوث، وفق بيانات الجدول (1) أعلاه، الذي يظهر تمثيل جميع الفئات في العينة المسحوبة وخصائصها، وتقريباً بنسب متطابقة مع حجمها الفعلي في المجتمع. توزع أفراد عينة البحث بحسب الخبرة المهنية، وفق ما يصفه الجدول (2)، حيث تم الاعتماد على معيار الأقدمية في منصب العمل كمؤشر عن الخبرة المهنية ودراية الشخص بشأن واقع المؤسسة وظروفها. وكانت نتائج خصائص عينة البحث من حيث متغير الخبرة كما يلي:

الجدول (2): توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة المهنية

فئات الخبرة	العدد	النسبة %
$5 \geq$	6	20.00
10 - 6	8	26.66
15 - 11	12	40.00
≥ 16	4	13.33
المجموع	30	100

المصدر: نتائج استمارة البحث

من خلال ما يصفه الجدول (2) يظهر أن ما نسبته تقريباً (80%) تتجاوز أقدميتهم الـ (6) سنوات، وهذه نسبة عالية وكافية للحكم على أن معظم أفراد عينة البحث قد عملوا لفترة كافية داخل المؤسسة، وهم من دون شك، على دراية واطلاع كاف على نشاط المؤسسة ومنتجاتها وتفاصيل العمل فيه وظروفه، وفيما تقدمه مؤسستهم للزبون وما تحسن فعله.

2.II - أدوات البحث: تم الارتكاز في الحصول وجمع المعلومات عن متغيرات البحث على الاستبيان. الذي لم يكن بالفعل أداة البحث الوحيدة التي اعتمدها في جمع المعلومات واستخلاص النتائج، حيث تمت الاستعانة بأدوات أخرى مثل المقابلة. استخدم الاستبيان في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات الخام، ولأنه أداة مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات وردود الأفعال على المواقف. فضلاً

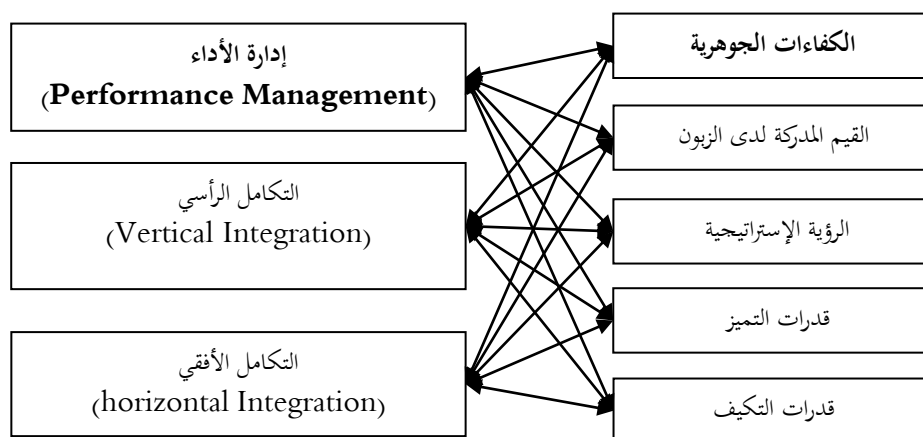
عن كونه أداة دقيقة في التشخيص عندما تكون عباراته واضحة ومحدودة، وكذلك يمكن بواسطته الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد وتسهل فيه عملية تعميم النتائج.

صمم الاستبيان بعد مراجعة الكثير من الأدبيات والبحوث، وفي ضوء ذلك، تم صياغة عبارته وأبعاده. ولقد تم التحقق من صدق الاستبيان المعتمد في قياس السمات التي أعد لقياسها، وهذا باستخدام الأساليب الإحصائية الشائعة الآتية:

- **ثبات القياس:** للتأكد من الحصول على نفس القيم عند إعادة قياس المتغيرات. واختبار الاستقرار وتحديد درجة ثبات القياس تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاحتساب معامل ثبات استبيان البحث. وكانت قيمته عالية وبلغت ($\alpha = 0.936$) مما يدل على صدق واتساق قوي للاستبيان وإمكانية الوثوق بالإجابات المجمعة من أسئلة البحث.
- **قياس الصلاحية (الصدق):** لأجل التعرف على صلاحية أداة القياس، وبأنها قادرة على قياس ما صممت لأجله، والتأكد من خلوها من أخطاء القياس، وهذا يقوم على فهم الأسباب المنطقية للقياسات أو النتائج التي تم التوصل إليها أي مدى وجود الارتباط والتناسق بين نتائج القياس والظواهر والمؤشرات التي ترتبط بمجال البحث. تم اختبار صلاحية الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين.

بعد الأخذ بتوصيات واقتراحات المحكمين تم إخراج الاستبيان بصورته النهائية، وتضمن (26) عبارة توزعت على محورين أساسيين: **المحور الأول:** تضمن متغير الكفاءة الجوهرية ويتكون من (18) عبارة توزعت على (4) أبعاد أساسية؛ أما **المحور الثاني:** تمحور حول متغير تعزيز إدارة الأداء، واشتمل على (8) عبارة توزعت على (2) بعدين أساسيين. يظهر الشكل (1) نموذج متغيرات البحث.

الشكل (1): نموذج متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحثين.

تم الاستناد في تحديد أبعاد متغير إدارة الأداء على نموذج (Hartle, 1995)، الذي يفترض أن إدارة الأداء هي قوة للتكامل الرأسي والأفقي، يجب دمج إدارة الأداء في الطريقة التي يتم بها إدارة أداء الأعمال وينبغي لها أن ترتبط بعمليات رئيسية أخرى مثل إستراتيجية العمل وتطوير الموظفين وإدارة الجودة الشاملة.

تعتمد إدارة الأداء على: (1) اتفاق (the agreement) الأهداف والمعرفة والمهارة والقدرة (الكفاءة)، وتحسين الأداء، وخطط التنمية الشخصية؛ وعلى (2) المراجعة المشتركة والمستمرة للأداء مقابل هذه الأهداف والمتطلبات والخطط والاتفاق وتنفيذ التحسينات وخطط التطوير الإضافية. وأن إدارة الأداء في جوهرها هي عملية شاملة ومشتركة بين المديرين والأفراد والفرق التي يديرونها، وهي تستند إلى مبدأ الإدارة عن طريق العقد وليس الأمر، على الرغم من أن هذا لا يستبعد الحاجة إلى دمج توقعات الأداء العالية في مثل هذه العقود.

3.II - أساليب المعالجة الإحصائية: بهدف وصف وتحليل متغيرات البحث واختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج ومن ثم تفسيرها واستخدامها انطلاقاً من المعلومات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان من مفردات العينة. استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي الذي يلائم كل قياس لمتغيرات البحث، حيث استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى الأهمية النسبية لكل عبارة

عنوان المقال: بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء في وحدة الشركة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس.

من المقياس. كما تم الاعتماد على معامل بيرسون (Pearson) للارتباط لتفسير العلاقة السببية بين متغيرات البحث وتحديد مصفوفة الارتباط بينها.

تم التعامل مع القيم المفقودة إحصائياً باعتماد طريقة وسيط العينة بالنسبة للمتغيرات الترتيبية، أما بالنسبة للقيم المفقودة في المتغيرات السلمية اعتمدت طريقة الاستكمال الخطي، واستخدمت القيم القبليّة والبعدية في تقدير القيم المفقودة.

II.4 - التحليل الوصفي للمتغيرات: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستبيان بشأن متغيرات موضوع البحث (الكفاءات الجوهرية وإدارة الأداء).

II.4.1 - الكفاءات الجوهرية: للتحقق من إمكانية تحديد مدى موافقة آراء الأفراد المستجوبين على ما تم تشخيصه وتمييز من كفاءات جوهرية تمتلكها المؤسسة المبحوثة، تم قياس متغير الكفاءات الجوهرية وأبعاده الأربعة الأساسية (القيمة المدركة لدى الزبون؛ الرؤية الإستراتيجية؛ قدرات التميز؛ وقدرات التكيف) باعتماد (18) عبارة مختلفة. كانت نتائج قياس هذا المتغير على النحو الموضح في الجدول (3) التالي:

الجدول (3): وصف الكفاءات الجوهرية من وجهة نظر وحدة الدهن (ENAP)

أبعاد متغير الكفاءات الجوهرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
القيمة المدركة لدى الزبون	3.63	0.64	1	مرتفعة
الرؤية الإستراتيجية	3.21	0.40	4	متوسطة
قدرات التميز	3.60	0.65	2	متوسطة
قدرات التكيف	3.39	0.64	3	متوسطة
الكفاءات الجوهرية	3.46	0.40	-	-

المصدر: بيانات تحليل الاستبيان

يتضح في الجدول (3) اتفاق أفراد العينة على جميع الأبعاد إذا تظاهر الأوساط الحسابية جميعها أنها تفوق الوسط النظري (3). إذ يلاحظ أن القيمة المدركة لدى الزبون، ذات أهمية عالية، من وجهة نظر عمال المؤسسة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.64). وهو ما يوضح قناعة الأفراد بامتلاك مؤسسة الدهن (ENAP) قدرة يمكن وصفها إلى حد ما بالأساسية أو الجوهرية فيما يتعلق بتقديم قيم خارجية يمكن أن تساهم في تحقيق مميزات للمستهلك النهائي.

أما فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى، نلاحظ أنها في مستوى متوسط من حيث الأهمية. بالنسبة لقدرات التميز كانت بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.65). يظهر أن عمال المؤسسة المستجوبين على اتفاق بوجود اعتقاد أو اتجاه على امتلاك، ووجود بعض من مؤشرات قدرات التميز في منتجات المؤسسة.

أما بخصوص قدرات التكيف التي كانت بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.64)، فهي تعكس أن وحدة الدهن بحسب أفراد العينة، تملك قدرات متوسطة على التأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية ومرونة وليونة عملياتها وكذا سرعة الدخول والانتقال إلى أسواق جديدة، وكذا القدرة على الإبداع.

فيما يخص قدرات الرؤية الإستراتيجية والمعرفة في تمييز واقتناص الفرص المستقبلية، يظهر بحسب أفراد العينة أو الوحدة تملك كفاءات ضعيفة في هذا الشأن، حيث ظهرت بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.40). وهذه النتيجة الضعيفة ترجع إلى العديد من الأسباب، بالرغم من أنها كانت من الناحية النظرية متوقعة.

II.4.2 - إدارة الأداء: لتحليل آراء أفراد العينة على ما تقوم به وحدة الدهن في مجال إدارة الأداء. تم قياس متغير إدارة الأداء ببعدين أساسيين، مثلاً النهج الشامل في الإدارة من أجل الأداء هما: التكامل العمودي؛ والتكامل الأفقي. استخدم في هذا القياس (8) عبارات مختلفة. وكانت نتائج قياس هذا المتغير على النحو الموضح في الجدول (3) التالي:

الجدول (4): وصف إدارة الأداء من وجهة نظر وحدة الدهن (ENAP)

أبعاد متغير إدارة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
التكامل العمودي	2.95	0.87	1	ضعيفة
التكامل الأفقي	3.21	0.89	2	متوسطة
إدارة الأداء	3.11	0.84	-	-

المصدر: بيانات تحليل الاستبيان

يشير الجدول (4) إلى أن الوسط الحسابي لنهج التكامل الأفقي في إدارة الأداء يفوق الوسط النظري حيث بلغ (3.21) وانحراف معياري (0.89) وهذا يدل على إيجابية أفراد العينة حول عبارات بعد نهج التكامل الأفقي في إدارة الأداء، وهذا يدل على وجود محاولة مواءمة استراتيجيات إدارة الأداء مع استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى المعنية بتقييم الأشخاص ودفعهم وإشراكهم وتطويرهم.

أما فيما يتصل بنهج التكامل العمودي يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو (2.95) وانحرافه المعياري (0.87)، وهذه أهمية نسبية ضعيفة تنذر بأن وحدة الدهن تواجه صعوبات في مواءمة الخطط والأهداف الإستراتيجية للأعمال مع الأهداف الفردية والجماعية للعمال. ويظهر أنه لا يوجد توافق تام في الأهداف، وهذا لن يدعم تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما يثير مرة أخرى مشكلة وحدة الأعمال التي تكون بعيدة عن المركز وتجد عوائق في التنسيق والمشاركة مع الوحدة الأم في مجال الاتفاق على الأهداف، التي تأخذ شكل الأهداف المتشابهة من مستوى المؤسسة الأم إلى المستوى الوظيفي أو مستوى وحدة الأعمال وصولاً إلى الفرق والمستوى الفردي.

5.II - تحليل واختيار العلاقة المتبادلة بين متغيرات البحث: يقوم هذا البحث على دراسة علاقة الارتباط، التي تفترض وجود سببية التلازم في التغير (The Causality of Concomitant Variations) بين متغير بناء الكفاءات الجوهرية وإدارة الأداء في وحدة الدهن بولاية سوق أهراس. خلال عملية التحليل سيتم تفسير العلاقات التي تنتج تسلسل سببي بين هذين المتغيرين، واستنتاج ما إذا كان هناك علاقة تبعية متبادلة بين متغير الكفاءات الجوهرية ومتغير إدارة الأداء تحصل بصفة معاكسة. بحيث كل تغيير في متغير الكفاءات يؤدي إلى تغيير في متغير إدارة الأداء والعكس. لذلك من الصعب القول، أن هناك متغير تابع يستجيب لمتغير مستقل، في هذه العلاقة. بالتالي، فإن المتغيرين يتبادل كل منهما التأثير والدور في العلاقة ويتأثر كل بسلوك أو تغير الآخر بردود الفعل، فيصير كل تغير علة ونتيجة، وفهم هذا التبادل (التداخل) يفسح المجال لفهم نظام العلاقة القائمة بين المتغيرين.

سيتم الكشف عن نوع العلاقة بين المتغيرين وتحديد درجة الارتباط بينها بالتعبير عنها بصورة رقمية. من خلال حساب معامل الارتباط بين متغيرات الأحداث الاقتصادية أو الإدارية باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب (الاستدلال الإحصائي) لطبيعة البيانات المجموعة.

يكون الغرض من تحليل الارتباط تحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات (مدى وجود علاقة خطية)، حيث يتم تحليل الارتباط باستخدام معامل الارتباط (r)، الذي يركز على نقطتين، هما:

1. نوع العلاقة: التي تحدد حسب إشارة معامل الارتباط، حيث تكون العلاقة عكسية إذا كان ($r < 0$)؛ وتكون العلاقة طردية إذا كان ($r > 0$)؛ وتنعدم العلاقة إذا كان ($r = 0$)؛
2. قوة العلاقة: يمكن الحكم على قوة العلاقة من خلال مدى قرب معامل الارتباط (r) من القيمة (± 1)، حيث تكون علاقة الارتباط قوية إذا المعامل ($r \geq 0.6$).

للتعرف على نوع وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، تم بناء فرضية البحث (H_0) في النص التالي: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الكفاءات الجوهرية (القيمة المدركة لدى الزبون؛ الرؤية الإستراتيجية؛

عنوان المقال: بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء في وحدة الشركة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس.

قدرات التميز؛ وقدرات التكيف) وأبعاد المنهج الشامل لإدارة الأداء (التكامل العمودي؛ والتكامل الأفقي) في وحدة الدهن بولاية سوق أهراس".

لغرض التحقق من هذه الفرضية سيتم الاستناد إلى معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط معنوية وفق ما نصت عليه الفرضية المذكورة. فيما يلي عرض لما تم الحصول عليه من نتائج الاختبار:

الجدول (5): مصفوفة معاملات بيرسون (Pearson) للارتباط

البيان	القيمة المدركة لدى الزبون	الرؤية الإستراتيجية	قدرات التميز	قدرات التكيف	التكامل العمودي	التكامل الأفقي	الكفاءات الجوهرية	إدارة الأداء
القيمة المدركة لدى الزبون	1	0.368*	0.558**	0.748*	0.678**	0.588**	0.627**	0.368**
الرؤية الإستراتيجية		1	0.295**	0.325**	0.485**	0.345*	0.485**	0.420**
قدرات التميز			1	0.624**	0.621**	0.423*	0.752**	0.442**
قدرات التكيف				1	0.352*	0.462**	0.732**	0.586**
التكامل العمودي					1	0.285**	0.425**	0.512**
التكامل الأفقي						1	0.482**	0.825**
الكفاءات الجوهرية							1	0.534**
إدارة الأداء								1

** الارتباط دال إحصائياً بدرجة معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، * الارتباط دال إحصائياً بدرجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: بيانات تحليل الاستبيان

يوضح الجدول رقم (5) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث حيث تظهر مصفوفة الارتباط (28) علاقة ذات اتجاه طردي وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبناء على ذلك، ترفض الفرضية العدمية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عبارات متغير الكفاءات الجوهرية (القيمة المدركة لدى الزبون؛ الرؤية الإستراتيجية؛ قدرات التميز؛ وقدرات التكيف) ومتغير إدارة الأداء (التكامل العمودي؛ والتكامل الأفقي) في وحدة الدهن بولاية سوق أهراس".

تظهر المصفوفة أن أقل معامل لعلاقات الارتباط، نتج بين بعدي التكامل العمودي والتكامل، حيث كانت قيمة المعامل ($r = 0.28$) وتعد هذه النسبة ضعيفة إلى حد ما (ارتباط موجب وضعيف أقل من 30%)، وهذا ما يفسر حاجة وحدة الدهن إلى ضرورة زيادة ربط سياسات إدارة الأداء ومواءمة أهداف العمل والفريق والأفراد مع الكفاءات الجوهرية، والربط بين مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، وخاصة التطوير التنظيمي، والتدريب، والتعويضات، وذلك لتحقيق نهج متماسك لإدارة وتنمية الأفراد. كما أن معامل ارتباط ضعيف ($r = 0.29$) يربط بين بعدي الرؤية الإستراتيجية وقدرات التميز وهذا يظهر حاجة إلى إستراتيجية تسويقية لتوظيف ما تمتلكه الوحدة من قدرات التميز وقدرات أخرى، خصوصاً وأن جميع علاقات ارتباط بعد الرؤية الإستراتيجية مع الأبعاد الأخرى كلها متوسطة وضعيفة بمقارنة بالعلاقات الأخرى.

كما أنه يمكن ملاحظة الارتباط القوي بين عوامل إدارة الأداء ونهج التكامل الأفقي، حيث يساوي معامل الارتباط ($r = 0.82$)، وهذا يثبت ميل سياسة إدارة المؤسسة إلى جوانب إدارة وظيفية الأفراد، وهذا يعزز تركيز المؤسسة على تقييم الأداء من أعلى إلى أسفل. تظهر علاقات الارتباط القوية كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين القيمة المدركة لدى الزبون من جهة وقدرات التكيف ($r = 0.75$)؛ والتكامل العمودي ($r = 0.68$)؛ والكفاءات الجوهرية ($r = 0.63$) من جهة أخرى.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين قدرات التميز من جهة وقدرات التكيف ($r = 0.62$)؛ والتكامل العمودي ($r = 0.62$)؛ والكفاءات الجوهرية ($r = 0.75$) من جهة أخرى؛

- توجد علاقة ارتباط قوية قدرات التكيف والكفاءات الجوهرية ($r = 0.73$).

أما ما تبقى من علاقات تربط بين مختلف العوامل فهي علاقات ارتباط متوسطة تظهر حاجة وحدة الدهن إلى بذل المزيد من الجهد، فيما يخص بناء الكفاءات الجوهرية، وتغيير المناهج التنظيمية وتطوير الأساليب الإدارية وفق مقاربات تعمل على كامل المؤسسة، وتشرك الجميع لتعبئة كل ما تمتلكه من قدرات ومهارات لمواجهة المنافسة والاستمرار والنمو في السوق.

III- النتائج ومناقشتها:

على ضوء ما تقدم من تحليل ووصف ليما تم الحصول من معلومات من عينة البحث. وعند هذا المستوى من التحليل، سيتم استعراض مجل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الاستبيان وعينة البحث. كما سيتم مناقشة هذه النتائج في ضوء التجارب السابقة والأدبيات العلمية:

1. امتلاك مؤسسة الدهن (ENAP) وفقاً لأفراد عينة البحث قدرات يمكن وصفها إلى حد ما بالأساسية أو الجوهرية فيما يتعلق بتقديم قيم خارجية يمكن أن تساهم في تحقيق ميزات للمستهلك النهائي. وهي ذات أهمية لمنتجات المؤسسة، ويمكن أن تقدم مساهمة في الفوائد التي يتصورها العملاء من المنتجات المؤسسة، التي تتميز بسمعة محترمة في السوق المحلية من حيث سعرها وتنوعها بالمقارنة مع منتجات المنافسين. لكن مع ذلك، ينبغي التحفظ في التعامل مع هذا التقدير أو الحكم على هذه القدرة من وجهة نظر العمال، وهناك حاجة لمزيد من المعلومات والتحليل خاصة إذا علمنا أنه بحسب رأي بعض خبراء السوق المحلية، أن أغلب عملاء المؤسسة من المؤسسات العمومية، وشركات البناء الصغيرة المحلية (المقاولين المحليين).
2. اتفاق عمال المؤسسة المستجوبين على وجود اعتقاد أو اتجاه على امتلاك، ووجود بعض من مؤشرات قدرات التميز في منتجات المؤسسة، على الأقل من حيث مؤشر (جودة/سعر)، ويرون أن هذه القدرة (منتجات ذات جودة وبسعر تنافسي في السوق) يمكن أن تكون قدرة جوهرية تميز منتجات مؤسسة الدهن، ويمكن أن تقودها للوصول إلى مجموعة متنوعة وكبيرة من الأسواق. كما أن هذه القدرة يصعب منافسي مؤسسة الدهن تحقيقها أو تكرارها بسهولة بسبب أن المؤسسة تستثمر في تطوير الكفاءات البشرية وتدريبها وتبذل جهود كبيرة في المحافظة على سمعتها ومنتجاتها وتوازن ثنائية (جودة/سعر) في ذهن العملاء. كما أن هذه الميزة تتولد كفاءات المؤسسة والقدرات الفنية والتنظيمية والبشرية (فردية) الخاصة، التي تساهم في إحداث الفرق ودرجة من التميز.
3. أن وحدة الدهن بحسب أفراد العينة، تملك قدرات متوسطة على التأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية ومرونة وليونة عملياتها وكذا سرعة الدخول والانتقال إلى أسواق جديدة، وكذا القدرة على الإبداع. وهذا ربما يرجع إلى كبر حجم المؤسسة العامة والطابع البيروقراطي المركزي في تسيير عملياتها واتخاذ قراراتها خاصة قرارات السوق الإستراتيجية، بالإضافة إلى الصعوبات التقنية والتشغيلية في إدارة عمليات التوريد التي تعاني في بعض الأحيان من الانقطاع والبطء في الاستجابة في الوقت الحقيقي لطلبات توريد الوحدة.
4. يظهر بحسب أفراد العينة أو الوحدة تملك كفاءات ضعيفة في الرؤية الإستراتيجية. وهذه النتيجة الضعيفة ترجع إلى العديد من الأسباب، بالرغم من أنها كانت من الناحية النظرية متوقعة، وتعزز استنتاج كل من (Hamel & Prahalad, 1990) اللذان كانا يعتقدان أن القدرة الجوهرية يجب أن تكون شاملة وتغطي جميع وحدات المؤسسة، ولا يمكن بناء كفاءة جوهرية على جزء أو وحدة فرعية داخل المؤسسة الأم، ذلك أن بناء مثل هذا النوع من الكفاءات الجوهرية يحتاج إلى شحذ وتعبئة جميع موارد المؤسسة ومعارفها، بسبب أن الوحدة الفرعية لا تملك الموارد الكافية والتسهيلات اللازمة التقنية والإدارية لتطوير كفاءة جوهرية مستدامة ويمكن نقلها إلى جميع وحدات أو أقسام المؤسسة. وعلى الرغم من أن هذا الاستنتاج أولي، وتعرض لكثير من النقد والتعديل من قبل الباحثين والمتخصصين، ألا أنه ظهر جلياً في هذه في حالة وحدة الدهن الفرعية لولاية سوق أهراس المبحوثة. وهذا من دون شك يخدم أغراض وفرضية هذا البحث الذي يفترض أن عمليات إدارة الكفاءات الجوهرية جزء من نهج شامل للإدارة من أجل الأداء، وهي عمليات ضرورية ينبغي أن تكون متضمنة ضمن التكامل العمودي والأفقي للاستراتيجيات والموارد والمعارف والأهداف.
5. تواجه وحدة الدهن صعوبات في مواءمة الخطط والأهداف الإستراتيجية للأعمال مع الأهداف الفردية والجماعية للعمال. ويظهر أنه لا يوجد توافق تام في الأهداف، وهذا لن يدعم تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما يثير مرة أخرى مشكلة وحدة الأعمال التي تكون بعيدة عن المركز وتجد عوائق في التنسيق والمشاركة مع الوحدة الأم في مجال الاتفاق على الأهداف، التي تأخذ شكل

عنوان المقال: بناء الكفاءات الجوهرية والنهج الشامل لإدارة الأداء في وحدة الشركة الوطنية للدهن (ENAP) بولاية سوق أهراس.

الأهداف المتشابهة من مستوى المؤسسة الأم إلى المستوى الوظيفي أو مستوى وحدة الأعمال وصولاً إلى الفرق والمستوى الفردي.

6. تظهر النتائج وجود علاقات ارتباط ضعيف نوعاً ما بين أبعاد الكفاءات الجوهرية مجتمعة وبعد التكامل العمودي في إدارة الأداء، وهذا يفسر اتجاه عينة العمال بأهمية نهج التكامل العمودي في الإدارة، حيث ينبغي أن تكون عمليات إدارة الأداء جزءاً من نهج شامل للإدارة من أجل الأداء، وهو ما يهم الجميع في المؤسسة. كما يجب أن تصبح عملية إدارة الأداء في وحدة الدهن عملية مستمرة ومرنة تشمل المديرين والعمال، للعمل كشركاء ضمن إطار يحدد أفضل الطرق التي يمكنهم بها العمل معاً لتحقيق النتائج المطلوبة. كما يجب التركيز على تخطيط الأداء وتحسينه في المستقبل بدلا من التركيز على تقييم الأداء بأثر رجعي.

IV- الخلاصة:

وفقاً للنتائج المذكورة أعلاه، يمكن القول بأن وحدة مؤسسة الدهن المدروسة، إضافة إلى كل ما تستطيعه من أداء، تحتاج إلى بذل المزيد في إدارة الأداء نحو بناء كفاءات جوهرية مستدامة، والاستفادة منها كقوة خاصة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية موجهة لسمعة العلامة التجارية ونمو الأعمال وإستراتيجية التسويق. فيما يلي أهم ما يمكن اقتراحه على المؤسسة الدهن فيما يخص نهج إدارة الأداء:

- العمل على تعزيز القدرة على دمج تقنيات ومنتجات المؤسسة من أجل التكيف بسرعة مع فرص الأعمال المتغيرة، اعتماد أنظمة وعمليات التكامل بين مجموعة المهارات التي تمتلكها المؤسسة مع ما تمتلكه من رصيد معرفي ضمن إطار العمل عمل ينتج عنها عمليات ذات جودة مقارنة بالمعايير العالية.
- يجب استثمار قدر كبير من الجهود الإدارية في تحديد، وفهم، وتصنيف الكفاءات الجوهرية أو الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، على الإدارة الاستثمار في الموارد والكفاءات الأساسية، وتغذيتها، والحفاظ عليها.
- ينبغي أن توفر مراجعات الأداء المدخلات المطلوبة لوضع خطط تطوير شخصية أو جماعية، وبالنسبة للعديد من الأشخاص، فإن ذلك هو في الأساس عملية تطويرية.
- لا بد من إعادة النظر في عملية إدارة الأداء، التي ليست شكلاً تنازلياً (top-down) ومتراجعاً (backward-looking) لتقييم الأفراد. كما أنها ليست مجرد طريقة لتوليد المعلومات للقرارات المتعلقة بالأجور. إدارة الأداء هي إدارة استشرافية (تطلعية) تطويرية توفر إطاراً يمكن فيه للمديرين دعم أعضاء فرقهم بدلا من الإملاء عليهم ما يجب القيام به، وسيكون تأثيرها على النتائج أكثر أهمية بكثير إذا اعتُبرت عملية تحويلية وليست عملية تقييم.
- يجب اتخاذ خطوات لضمان توافق الأهداف، ويمكن أن تكون هذه العملية تعاقبية بحيث تتدفق الأهداف إلى الأسفل، وفي كل مستوى، يتم تحديد الأهداف الجماعية أو الفردية في ضوء الأهداف ذات المستوى الأعلى. ولكن يجب أن تكون أيضاً عملية تصاعدية إلى القمة (bottom-up process)، حيث تمنح للأفراد والفرق الفرصة لصياغة أهدافها الخاصة ضمن الإطار الذي يوفره المقصد العام (overall purpose) وقيم المنظمة. ينبغي الاتفاق على الأهداف وليس تحديدها، ويجب الوصول إلى هذا الاتفاق من خلال الحوارات المفتوحة التي يجب أن تحدث بين المديرين والأفراد بشكل مستمر. بعبارة أخرى، يجب أن يُنظر إلى هذا على أنه شراكة يتم من خلالها تقاسم المسؤولية وتحديد التوقعات المتبادلة.
- عدم الإفراط في تبني نهج من أعلى إلى أسفل (لا سيما في وضع الهدف)، والذي من شأنه أن يقلل من القدرة على توجيه أنظمة التدريب والتطوير والتعويض من أسفل إلى أعلى: وهذا بدوره يثير مشكلات حول دمج أهداف المؤسسة مع الأهداف الفردية، ومدى (and the extent to which) قدرة نظام المكافآت التي يتم إدخالها لدعم نظام إدارة الأداء (PMS) في إحباط أهداف التدريب والتطوير في العملية.
- ينبغي عدم التساهل مع العديد من المشكلات العملية المسؤولة عن جعل إدارة الأداء تشتغل.
- يجب أن تتناسب إدارة الأداء مع العمليات، وأن تحل محل نمط نظام التقييم الذي لا يتناسب فقط إلا مع التنظيم الهرمي.

1. Agha, S., & al. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International journal of business and management* , P194.
2. Armstrong, M. (2000). *Performance Management Key strategies and practical guidelines*. Dover: Kogan Page.
3. Bonjour, E., & Micaëlli, J.-P. (2010, June). *Design Core Competence Diagnosis: A Case From the Automotive Industry*. Retrieved 07 28, 2021, from researchgate: <https://translate.google.dz/?hl=fr&sl=en&tl=ar&text=June%202010&op=translate>
4. Boterf, g. (2000). *l'ingénierie des compétences*. paris: edition d'organisation.
5. Brilman, J. (2000). *Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises*. Paris: Editions d'Organisations.
6. *Cambridge Dictionary*. (n.d.). Retrieved 06 30, 2021, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/performance>
7. Campbell, J. P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* .
8. Danilovic, M., & Leisner, P. (2007). Analyzing core competence and core products for developing agile and adaptable corporation. *Proceedings of the 9th International DSM Conference* (pp. 49-59). Munich, Germany: Aachen: Shaker Verlag.
9. Dyer, L., & Reeves, T. (2000). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? *The International Journal of Human Resource Management* .
10. Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* , 79-91.
11. Hartle, F. (1995). *Transforming the Performance Management Process*. London: KoganPage.
12. IRS. (1996). sing human resources to achieve strategic objectives. *IRS Management Review* , 21-32.
13. MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance. *Industrial Relations Review* , 199-221.
14. Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management. Process, Content and Implementation*. New York: Oxford University Press Inc.
15. Mclagan. (1996). Great ideas revisited : competency Models. *training & Developing Journal* , 2-13.
16. Perkins, S. (1996). *Bringing the future, A little closer*. Red Herring.
17. Thompson, A. A., & Strickland III, A. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill.
18. Ward, S. (2020, august 6). *What Is a Core Competency? Definition & Examples of a Core Competency*. Retrieved 3 20, 2021, from [www.thebalancesmb.com: https://www.thebalancesmb.com/core-competency-in-business-2948314](https://www.thebalancesmb.com/core-competency-in-business-2948314)
19. wikipedia. (2021, June 29). Retrieved 07 10, 2021, from https://en.wikipedia.org/wiki/Core_competency
20. Y.Hein, M., & al. (2015). A Human Interactome in Three Quantitative Dimensions Organized by Stoichiometries and Abundances. *CelPress, Elsevier* , 712-723.

21. الطائي ح & , وآخرون. (2015). *إدارة الجدارات والمواهب* (الطبعة العربية الثانية). عمان: اليازوري.

22. النعيمي م. ع. (2009). *إدارة الجودة المعاصر :مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات*. عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع.

23. صالح طليس. (2012). *المنهجية في دراسة القانون*. بيروت: منشورات زين الحقوقية.

24. معجم اللغة العربية المعاصرة Retrieved 06 12, 2021, from <https://www.arabdict.com/ar/%ديكت> (n.d.). عرب