

## أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات

## دراسة حالة مؤسسة البسكرة للأسمنت

*The impact of building core competencies in improving the performance of institutions - Case study of Al - Baskaria Cement*

[djoudi\\_am@yahoo.com](mailto:djoudi_am@yahoo.com)

جودي أمينة<sup>1</sup>، جامعة محمد خيضر-بسكرة.

[kamelmansouri@yahoo.fr](mailto:kamelmansouri@yahoo.fr)

منصوري كمال، جامعة محمد خيضر-بسكرة.

تاريخ النشر: 06/12/2018

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء مؤسسة البسكرة للأسمنت من وجهة نظر عاملها. ولتحقيق ذلك تم استخدام استبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، حيث وزعت على عينة بلغت (42 إطار)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات عدة أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الكفاءات المحورية على مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، حيث فسر متغير بناء الكفاءات المحورية ما نسبته (50.7%) من التباين الحاصل في مستوى تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** بناء الكفاءات المحورية، تحسين الأداء، المؤسسة البسكرة للأسمنت.

**Abstract:** This study aimed to identify the impact of core competencies building in improving the performance Albeskriah Cement Company from the point of view of their employees. To achieve that, it has been used a questionnaire as a key tool in data collection related to the field side , where given out on a sample consisted of (42 workers).

The study reached to a set of results, the most important of them including: there is significant statistical impact for core competencies building in improving the performance of the Company. where core competencies building explained its percentage (50.7%) of the variance in the level in improving the performance of the Company of study.

**Key words:** Core Competencies Building, Improving The Performance, Albeskriah Cement Company.

<sup>1</sup> مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير - جامعة بسكرة.

## مقدمة

إن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال التنافسية أصبحت مفروضة لا يمكن تجنبها، ومن أهم هذه التغيرات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر شدة المنافسة وتغيرا في أدواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، لذلك أصبح نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى قدرتها على مواجهة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها، مما دفعها إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة لتحسين أدائها وبالتالي تحسين مخرجاتها وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاك المؤسسة للمهارات والمعارف والخبرات والتجارب الخاصة بالموارد البشرية النادرة وصعبة التقليد من قبل المنافسين مشكلة بذلك كفاءات محورية، وهي قادرة على تدعيم خططها وموجوداتها بما يعزز قدرات المؤسسة في الدخول إلى أسواق متعددة، والاستجابة لحاجات الزبائن من خلال تمايز منتجاتها عن منتجات المنافسين. ومن هنا تبرز أهمية بناء الكفاءات المحورية وذلك من خلال المزج بين المهارات الشخصية لعاملها وممارساتها التنظيمية كونها إحدى المؤثرات التي تلعب دورا كبيرا في تحقيق التطوير والتحسين المستمر بما يضمن للمؤسسة بلوغ مستويات عالية من الأداء من خلال قدرتها على خلق القيمة للزبون. لذلك صار لزاما على المؤسسات تسخير أفضل وأقصى ما عندها من كفاءات محورية في سبيل الوصول إلى حالة من الاستقرار أولا ومن ثم التنافس والتغلب على الآخرين. لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات، من خلال تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور، تناول المحور الأول الإطار النظري للدراسة والخلفية الأدبية للكفاءات المحورية، وفي المحور الثاني تحسين أداء المؤسسات، والمحور الثالث اختبار الفرضيات للإجابة عن إشكالية البحث.

✓ **إشكالية البحث:** في ظل هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسات الصناعية بشكل عام والمؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل خاص من تغيرات مستمرة، وباعتبارها أنظمة تؤثر وتتأثر ببيئتها، ونظرا للأهمية التي تتمتع بها المؤسسات الصناعية وضع أمامها تحديات كبيرة لتحسين أدائها مما دفعها لوضع رؤية مستقبلية تمكنها من بناء وتطوير كفاءات محورية باعتبارها أحد أبرز المهارات التي يجب بنائها لتحقيق التجديد ووضع استراتيجيات تتماشى مع تلك التغيرات.

## أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت

ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي: ما أثر بناء الكفاءات المحورية في

مستوى تحسين أداء المؤسسة العسكرية للاسمنت؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى بناء الكفاءات المحورية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر بناء الكفاءات المحورية بأبعادها المختلفة في مستوى تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟

✓ **أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث في الجانبين النظري والعملي، ففي الجانب النظري سيقدم البحث ملخصاً عن أهم أفكار الباحثين حول متغيري الدراسة (الكفاءات المحورية، أداء المؤسسات). أما على مستوى الجانب العملي فيمكن أن تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية الكفاءات المحورية لدى مسؤولي المؤسسات الصناعية الجزائرية وعلى رأسها المؤسسة محل الدراسة وضرورة بنائها وتطويرها كونها تعتبر أحد المداخل ذات الآثار المهمة المحتملة على أداء المؤسسة.

✓ **أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الكفاءات المحورية كأحد المجالات الحيوية ودراستها من وجهة نظر إستراتيجية لتحقيق أفضل استثمار للمعرفة؛
- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد بناء الكفاءات المحورية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

✓ **فرضيات البحث:** يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الكفاءات المحورية بأبعادها المختلفة في مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

- $H_{01}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المشتركة في مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

- $H_{02}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون في مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

- H03 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

✓ **مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع إدارات المؤسسة العسكرية للاسمنت والبالغ عددهم (166) إطارا حسب إحصائيات ديسمبر 2017، ونظرا لتعذر إجراء مسح شامل لأفراد مجتمع البحث قمنا بسحب عينة عشوائية بسيطة حجمها (50 إطارا)، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعا، وتم استرجاع (43 استبانة) وبعد فحصها قمنا باستبعاد استبانته واحدة نظرا لعدم توفر شروط استخدامها.

✓ **أداة البحث:** من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار صحة فرضياته، قمنا بإعداد استبانته كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، وهذا بناء على العديد من الدراسات السابقة. وللتأكد من صدق محتوى أداة البحث، قمنا بعرضها على فريق من الخبراء المحكمين لغرض بيان رأيهم حول الأبعاد وعبارات قياسها ومراجعتها، وقد تم الأخذ بكافة ملاحظاتهم، وإجراء التعديلات المطلوبة. وبغية التحقق من ثبات الأداة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.937)، كما هو موضح في الجدول الموالي، ولهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها للتحليل.

جدول رقم(01): معاملات الثبات والصدق للاستبانة.

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
بناء الكفاءات المحورية	23	0.913
تحسين أداء المؤسسة	10	0.892
الإستبانة ككل	33	0.937

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

## I. الإطار النظري والدراسات السابقة

استنادا إلى مراجعة عدد من الدراسات السابقة تم تطوير إطار نظري للدراسة يتألف من:

**I مقاربة الموارد كمدخل لدراسة الكفاءات المحورية:** عرف الفكر الاستراتيجي في بداية الثمانينات تطورا أدى إلى ظهور مقاربة أو نظرية جديدة تعرف بمقاربة الموارد وتعود بداية ظهورها إلى أعمال Wernerfelt 1984 وأعمال Barney 1986-1991، والتي تعتمد

## أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت

على أعمال Penros 1954 و Ricardo 1817 ، هذه المقاربة لا تنظر إلى إستراتيجية المؤسسة من خلال محفظة أنشطتها (منتجات أو أسواق) ولكن من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية (Jacques Crisé , et al , 1997, p3) ، وقد ذكرت دراسة (سلايمي أحمد، جريبي السبتي، 2015، ص87)، أن هذه المقاربة ترى أن المصدر الأساسي للميزة التنافسية هو من خصائصها وليس من خصائص هيكل الصناعة والمحيط الذي تعمل فيه، فتحليل هيكل الصناعة مهم ولكن لا يفسر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات ومصادره، وانطلاقاً من هذه المقاربة فإن الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى امتلاكها الموارد المتميزة. إلا أنه سرعان ما ظهرت مقاربة جديدة تعرف بمقاربة الكفاءات المحورية، حيث تعتبر هذه الأخيرة كامتداد لمقاربة الموارد، حيث تفترض أنه في ظل محيط شديد التقلبات وسريع التغيرات أن الكفاءات المحورية من أهم عوامل النجاح لأن امتلاكها والتحكم فيها يفتح الطريق أمام المؤسسة، لذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها ومن ثم بناء الكفاءات المحورية التي تعتبر أساس التفوق (نعيمة يحيوي، وآخرون، 2015، ص81).

**2 مفهوم الكفاءات المحورية وخصائصها:** ظهر مصطلح الكفاءات المحورية بشكل أساسي منذ نشر مقالة Hamel & Prahalad 1990 بعنوان "الكفاءة الأساسية للمنظمة" من خلال التركيز على الكفاءة ضمن إستراتيجية المنظمة (أكرم محسن الياسري، احمد عبد الله الشمري، 2015، ص 347)، إذ قاما بإعادة أفكار من سبقوهم من الخبراء والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية، من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية والأمريكية حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات عن الأخرى، وقد توصلا إلى أن أسباب التميز هي امتلاكها كفاءات محورية لا تمتلكها الشركات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة (حميد الطائي، وآخرون، 2015، ص 39-40). فالمنظمات يمكن أن تطور قدرات واضحة للخبرة على المدى الطويل وأن بإمكانها تدعيم هذه القدرات في أي من النشاطات داخل المنظمة وتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية التي تضيف قيمة للمنتج (أكرم محسن الياسري، احمد عبد الله الشمري، 2015، ص 347)، ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المصطلح في الانتشار وتم تناوله من زوايا مختلفة ومتنوعة، مما أدى إلى تعدد في تعاريفه، ومن بين التعاريف المقدمة نجد ما يلي:

يرى الباحث ( Muslim A Djalil, et al, 2015,p4 ) أن الكفاءات المحورية: هي تعلم جماعي في المؤسسة خاصة في معرفة كيفية تنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنيات. " ويرى (علي حسون الطائي، 2007، ص114) أنها مجموعة من المهارات وأسس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى الفريق أو مجموعة العمل التي تنتج القدرة لتنفيذ العمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية القياسية. وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة خاصة للزبائن، والكفاءات المحورية ليست منتج معين وإنما تساهم في القدرة التنافسية لمجموعة من المنتجات أو الخدمات" (SI.Nimsith, and al, 2014, p13). ومن وجهة نظر إستراتيجية تعرف بأنها "موارد وقدرات تستخدم كمصدر للمزايا التنافسية" (جواد محسن راضي، 2012، ص47)، وتعرف كذلك الكفاءات المحورية: "الأفراد الذين يمتلكون المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم" ( عنى دحا تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، 2014، ص27)، ومن وجهة نظر تنظيمية يعرفها الباحث (Sabah Agha and al,2012 ,p194): "على أنها التواصل والمشاركة والإلتزام العميق بالعمل عبر الحدود التنظيمية".

وفي نفس السياق ذكرت دراسة ( Oznur Gokkaya, Gonul Ozbag, 2015,p92.) ثلاث خصائص تميز الكفاءات المحورية وهي:

- الكفاءة المحورية تساهم بشكل كبير في إضافة قيمة أو فائدة في المنتج المقدم للزبون؛
- الكفاءة المحورية يجب أن تكون فريدة من نوعها ومن الصعب على المنافسين تقليدها؛
- ينبغي أن توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة إلى الأسواق.

### 3 تمييز الكفاءات المحورية عن المفاهيم الأخرى وهي: الكفاءات، القدرات المتميزة، القدرات.

يكتنف هذه المصطلحات الكثير من الغموض والتداخل فهناك من ينظر إليها على أنها تشير وتهدف إلى نفس المعنى. وهناك من ينظر إلى العكس. وفيما يلي توضيح ذلك:

إن الكفاءات تتميز عن الكفاءات المحورية (Core Competencies) بأن الأولى عامة وتمثل الحد الأدنى من المهارات والتي يمكن أن تمتلكها المنظمة من أجل البداية في عملها. وهي لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، كذلك هي سهلة التقليد ويمكن للمنافسين الحصول عليها بسهولة، وقد تكون ضمن نشاط واحد. أما الكفاءات المحورية فهي أساسية ومركزية لتنافس

## أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت

المنظمة وتحقق ربحيتها وهي صعبة التقليد من المنافسين وغالبا ما تكون ثمرة للتعاون الفاعل بين مختلف أقسام المنظمة ونتيجة عن المعرفة الجماعية كما أنها تكمن لدى الأفراد العاملين في المنظمة وليس في الأصول المدرجة في الميزانية (أكرم سالم الجنابي، 2013، ص102).

أما الفرق بين الكفاءات الجوهرية والقدرات المميزة (Distinctive Capabilities) ، فهي أن أساس وجود كلا من القدرات المميزة والكفاءات المحورية هي الموارد الفريدة للمنظمة، وأن القدرات المميزة تتجسد في إمكانية دمج هذه الموارد، فإذا كانت قادرة على تلبية مقاييس الميزة التنافسية الثابتة فهي كفاءة محورية تمنح المنظمة قدرة تسويقية وإستراتيجية، وإذا كانت هذه القدرة لا تلبى مقاييس الميزة التنافسية فهي عبارة عن مجموعة غير إستراتيجية من الموارد (حميد الطائي، وآخرون، 2015، ص ص39-40).

أما القدرات (Capabilities) فهي تشير إلى مهارات المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتكمن في القواعد التنظيمية والأساليب المعتادة، أي النمط الذي تعتمده المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة (بشرى محمد الحسيني، 2016، ص211). وعلى العموم فإن القدرات هي محصلة الهيكل التنظيمي، العمليات، نظم الرقابة، ونظم التعيين المعتمدة من قبل المنظمة. وبما أن القدرات هي موارد غير ملموسة، فإنها تتجسد في الأسلوب الذي يستخدمه الأفراد في التعامل والتعاون وصنع القرارات أكثر من كونها تكمن في الأفراد (أكرم الياصري، وآخرون، 2014، ص258).

**4 بناء الكفاءات المحورية:** ذكرت دراسة (يحيى سمالي، أحمد بلالي، 2017، ص185) على أن الكفاءات المحورية تنشأ من مصدرين مهمين هما: الموارد والقدرات، فإذا كانت الموارد البشرية هي أحد الأشكال الأساسية لموارد المنظمة، فإن المكون الثاني للكفاءات المحورية وهو القدرات ينم على مكانة خاصة للمورد البشري في الأثر الناجم عن تلك القدرات. وعليه فإن عملية بناء الكفاءات المحورية تتم على أساس القدرات التنظيمية التالية:

**الرؤية المشتركة:** تعكس الرؤية المشتركة صورة ما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، والرؤية الفاعلة هي محصلة قيام الإدارة العليا بإشراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية، ومن خلال هذه المشاركة تستطيع المنظمة تنسيق وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (أكرم الياصري، وآخرون، 2014، ص258).

**التعاون أو العمل الجماعي:** ذكرت دراسة على أن العمل الجماعي يعني وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساسي هو الاشتراك في المعلومات واتخاذ قرارات تساعد كل منهم عن تأدية عمله في المجال الخاص به، ويحدث عندما يتعايش أعضاء فريق لدرجة تصل إلى المسؤولية الجماعية لانجاز الهدف. ولقد أدركت العديد من المنظمات ضرورة العمل بروح الفريق حتى يصبح العامل بمثابة عضو فعال في جماعة العمل، وعلى سبيل المثال تقضي تيوبوتا العديد من الساعات في تدريب عامليها على أن يستمتع كل منهم للأخر ويتعاون معه. (مظفر احمد حسين، احمد عبد الله دانوك، 2017، ص183).

**تمكين العاملين:** تولى العديد من المؤسسات اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، فالتمكين يشير إلى كل ما من شأنه أن يطور مشاركة الفرد وينمي من قدراته ووعيه ومعرفته ومن ثم تحقيق ذاته (قاسم احمد، وآخرون، 2007، ص105)، وكما ذكرت دراسة (مظفر احمد حسين، احمد عبد الله دانوك، 2017، ص183) أن تمكين العاملين يعني توفير الحرية للأفراد للقيام بما يريدون القيام به بنجاح، بدلا من إعطائهم التعليمات لتنفيذ ذلك، أي أن المدراء الذين يمكنون العاملين فإنهم يقللون الضوابط والقيود والحدود بالنسبة لهم بدلا من تحضير وتوجيه سلوكهم باستخدام إستراتيجية الدفع، وتقنيات التأثير هنا تكون باستخدام إستراتيجية السحب حيث يركز المدراء على السبل التي يمكن من خلالها تصميم حالة عمل بحيث تنشط وتوفر التشجيع الذاتي للعاملين.

## II. تحسين أداء المؤسسات

لقي أداء المؤسسات اهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة، وقد أجمع الباحثون أن أداء المؤسسة يتحدد بشكل أساسي بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة. ومن مواردها البشرية بصفة خاصة. حيث أن الاهتمام بالموارد البشرية يصل بالمؤسسة إلى التميز والتفوق.

**1 مفهوم الأداء:** يعد الأداء احد المصطلحات الأكثر تداولاً، إذ تداولته معظم الكتابات بشكل مباشر أو غير مباشر بوصفه الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحسينه جميع إدارات المنظمات ونظراً لأهميته لكونه يعكس مستوى النجاح الذي تحققه أو تسعى إلى تحقيقه هذه المنظمات، فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة. (إيثار عبد الهادي الفيحان، علاء الدين برع العامري، 2016، ص79).



## أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت

حيث ذكرت دراسة (راضي عبد الله علي، رافد عبد الجليل مجيد، 2015، ص 294) أن الأداء هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كما عرفته دراسة (أحمد قهوجي، لما بدر، 2014، ص 193) على أنه انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية، والتعلم عند استخدامها لمواردها البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهدافها. ويتحقق الأداء العالي للمؤسسة من تفاعل خمسة مكونات رئيسية وهي إشراك العاملين والفرق الموجهة ذاتياً، وإدارة الجودة الشاملة، والتعلم التنظيمي، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل، وأن مزيج الموارد والقدرات المميزة للمنظمة، هو الذي يحدد مدى كفاءة وفعالية المنظمة في أدائها (سعد العنزي، حميد سالم الكعبي، 2013، ص 142).

**2 مفهوم تحسين الأداء:** تعتبر عملية تحسين الأداء أساس تحقيق أفضل النتائج سواء كانت تتعلق بتقديم أحسن المنتجات أو الخدمات وذلك لمواجهة التغيرات البيئية حيث فرضت هذه الأخيرة على المؤسسات تحديات لتحسين الأداء.

وعرفت دراسة (عبد الرزاق فوزي، حسناوي بلبال، 2015، ص 382) **تحسين الأداء:** على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. وتتمثل متطلبات تحسين الأداء فيما يلي:

- أن يكون هناك دعم وتحفيز من طرف الإدارة العليا للمنظمة؛
- تحديد أهداف المنظمة بدقة؛
- أن تكون منسجمة مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وقابلة للتنفيذ، وتعطي فائدة مادية ومعنوية للمؤسسة؛
- تحديد الفئة (الفرد، الوظيفة،...) المستهدفة بعملية التحسين.

**3 عوامل تدعم الأداء:** يقوم الأداء على جملة من العوامل التي تدعمه، حيث ذكرت دراسة

(فهد عواد عابر العنزي، 2014، ص 56-57) مجموعة من العوامل من أهمها الآتي :

- يتوجب على المؤسسة أن تفهم العاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتميز الأداء فيها بالحيوية والفعالية،
- يتوجب على إدارة المؤسسة أن تضع أهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ما في وظائفهم من إمكانيات والاهتمام بما يقوله العاملون وتشجيعهم على تبادل الخبرات والأفكار وذلك

من خلال المهارات الاستخراجية، ومساعدتهم على التعلم من خلال توجيههم وحثهم على تقديم تجارب جديدة.

- اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك لدورها في تحسين أداء المنظمة، فهذا النوع من الإدارات يرتبط بالمواقف الإيجابية نحو العمل، وان مشاركة العاملين في صنع القرار تحسن الأداء والرضا الوظيفي.

### III. علاقة بناء الكفاءات المحورية بتحسين أداء المؤسسات

إن استغلال موارد المؤسسة بأفضل طريقة يحسن من مؤشرات الأداء بالمؤسسة كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة (مهديّة فاطمة الزهراء، قبائلي أمال، 2012، ص 10)، وباعتبار أن الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد يتطلب من المؤسسات أن تغير أساليب التعامل معها من خلال أن تعمل على إشراكهم في صياغة الرؤية المستقبلية، وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم وتوفير لهم فرص اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما يؤدي في الأخير إلى تفعيل المعرفة وبالتالي بناء كفاءات محورية بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة ويسمح بتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وهذا بدوره ما يؤدي إلى تحقيق التفوق في الأداء ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

**1 أثر الرؤية المشتركة في تحسين الأداء:** أكد الباحث (سعود بن نزياب النزياب، 2014، ص 32-33) أن الرؤية المشتركة تعد أمراً ضرورياً لتفوق المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول هوية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية. حيث وجود رؤية مشتركة يعد بمثابة مؤشر لزيادة رضا العاملين وولائهم للمنظمة مما يؤدي إلى استعدادهم لتلبية احتياجات العمل ببذل جهود واضحة، بتحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف والمهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم والتي تمثل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية، وتشكيل الدافع الأساسي لتعلم الأفراد، مما يؤدي إلى بناء كفاءات محورية (فايزة بريش، 2005، ص 61)، كما ذكرت دراسة (صادق راشد الشمري، 2015، ص 182) أن هذه الأخيرة لها القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعارف في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي سوف تنعكس على تحسين أداء المؤسسة.

## أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت

**2 أثر التعاون في تحسين الأداء:** ذكرت الباحثة (عليان علي رحمة عليان، 2014، ص66) أن التعاون أو أداء العمل بشكل جماعي أساسا لنجاح ودعم القدرات الإبتكارية في المنظمات، حيث تساعد المنافسة بين الأفراد الذين يعملون معا على زيادة الجدية والحماس والتركيز على تحسين الأداء من خلال تبادل المعلومات والآراء، حيث يؤدي هذا التبادل والتشارك إلى توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها، على اعتبار أن اختلاف خبرات الأفراد وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للإبتكار وتنوع الأفكار وأساليب تنفيذها. مما يؤدي إلى تحقيق التعلم وذلك إلى دوره الخلاق في استيعاب الأفكار والمهارات والخبرات وتحويلها بشكل إبداعي إلى كفاءات محورية (أكرم سالم الجنابي، 2013، ص102)، والتي لها القدرة على توظيف تلك المهارات والمعارف والأفكار في تحسين الجودة والتفوق بشكل متواز مع منحني التعلم (أكرم سالم الجنابي، 2013، ص102).

كما أكدت دراسة (حرز الله محمد لخضر، 2016، ص 333-334) أن التعاون يؤدي كذلك إلى تكامل واندماج الموارد مما يفرز قيمة إضافية (قوة، إبداع، فعالية، تحسين، ..) زائدة عن القيمة الحقيقية ومن هذه الكفاءات تتولد لدى المنظمة مهارات خاصة تؤسس لها قيما نوعية ومزايا تنافسية مما تؤدي في الأخير إلى تحقيق التحسين ثم التفوق في الأداء، وبالتالي كلما زاد تكامل هذه الكفاءات وانسجامها كلما انعكس ذلك ايجابيا على تحسين أداء المؤسسة وعلى جوهرية ما تمتلكه من مهارات (علي حسون الطائي، 2007، ص114).

**3 أثر التمكين في تحسين الأداء:** ذكر الباحث (اسعد كاظم نايف، 2011، ص 232) أن منظمات اليوم تواجه تحديا كبيرا يتمثل بالمنافسة الشديدة والتغير في أنواق الزبائن لذا فهي بحاجة إلى أن تكون منظمة مرنة من خلال تمكين العاملين فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها من خلال التعليم والتدريب. وهذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهتمام بالخبرات والمهارات لتطوير قدرات العاملين من جانب وتعزيز كفاءات المنظمة من الجانب الآخر (أكرم محسن الياسري، احمد عبد الله الشمري، 2015، ص 347).

كما أكدت الباحثة (صفاء تايه محمد، 2012، ص162) أنه يؤدي إلى استحداث طاقات بشرية قوية وممكنة، هذا ما يجعل المنظمات تستثمر الطاقات البشرية من خلال إطلاق الطاقات الكامنة لديهم لما ينتج عنها من إبداعات فكرية سواء في الأعمال الموكلة لهم أو المقترحات والإسهامات التي تصدر منهم، فضلا عن الاستقرار الداخلي الذي يشعرون به بما

ينتج عنهم مبادرات تطوير أساليب العمل تصب في زيادة إنتاجية وكفاءة المنظمة وتحقيقها التمايز من خلال إرضاء العملاء الخارجيين وكسب ولائهم بشكل دائم.

#### IV الإطار التحليلي للبحث

**I خصائص العينة:** فيما يلي نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

**جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.**

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	100%
	أنثى	-	-
	المجموع	41	100%
العمر	أقل من 30 سنة	20	48.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	41.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	3	7.3%
	من 50 سنة فأكثر	1	2.4%
	المجموع	41	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	14	34.1%
	مهندس	22	53.7%
	ليسانس	5	12.2%
	ماجستير	-	-
	دكتوراه	-	-
	شهادات دراسات عليا متخصصة	-	-
	المجموع	41	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	25	61%
	أعمال إدارية إشرافية	13	31.7%
	أعمال إدارية غير إشرافية	2	7.3%
	المجموع	41	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	73.2%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	17.1%
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	2	4.9%
	من 15 سنة فأكثر	2	4.9%
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v17.

## أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (02) يتضح لنا أن المتغيرات الشخصية والوظيفية كان لها اثر كبير في فهم أفراد عينة البحث لعبارات الإستبانة والإجابة عنها بموضوعية، إذ تبين أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور وذلك بنسبة (100%).

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (53.7%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (41.5%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (7.3%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (2.4%) وهذا ما نستنتج أن غالبية المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة من فئة الشباب الذين يسعون لبناء مستقبلهم الوظيفي.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن نسبة (53.7%) من المبحوثين حاصلين على شهادة مهندس مقابل (34.1%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة شهادة ليسانس (12.2%)، أما حملة شهادة الدكتوراه و شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) وشهادة ماجستير، لا تتوفر لدى أفراد عينة البحث، وهذا ما يدعم نسبة الفئة العمرية السائدة الذين أغلبهم من حملة شهادة مهندس.

أما بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية فقد أشارت نتائج التحليل أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث (61%) يمارسون أعمال فنية، في حين نسبة المبحوثين الذين يمارسون أعمال إدارية إشرافية (31.7%)، أما نسبة المبحوثين العاملين بالوظائف الإدارية غير إشرافية فكانت (7.3%).

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن نسبة (73.2%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(17.1%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (4.9%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (4.9%) من مجموع الأفراد عينة البحث. وهذا يعني أن عينة البحث مستوى خبرتها متوسط وهذا ما يتوافق مع الفئة العمرية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة.

**2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:** سيتم في هذا الجزء تحليل متغيرات الدراسة تحليلا وصفيا وذلك بالاعتماد على الوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشر بمقاييس النزعة المركزية،

والانحراف المعياري باعتباره أهم مؤشر بمقاييس نزعة التشتت، وذلك بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والجدول رقم (03) يوضح ذلك.

جدول رقم (03): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن متغيرات الدراسة

أبعاد متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
بناء الكفاءات المحورية	3.669	0.482	-	مرتفع
الرؤية المشتركة	3.724	0.651	1	مرتفع
التعاون	3.682	0.593	2	مرتفع
التكئين	3.615	0.480	3	متوسط
تحسين أداء المؤسسة	3.751	0.652	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

2-1 التحليل الوصفي لمتغير بناء الكفاءات المحورية: من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول متغير بناء الكفاءات المحورية جاءت بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير (3.669) بالانحراف المعياري (0.482)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببناء كفاءات محورية. وهذا ما يتم توضيحه أكثر من خلال الأبعاد التالية:

- **الرؤية المشتركة:** من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن بعد "الرؤية المشتركة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.724) بالانحراف المعياري (0.651). ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، كما شكلت متوسطات إجابات المبحوثين على عبارات هذا البعد قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع حيث تراوحت بين (3.32-3.98)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.689-1.192)، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية مدى وجود أهداف مستقبلية واضحة ومشتركة بين العاملين من خلال تبنيها رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة.

- **التعاون:** من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن بعد "التعاون" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن

## أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت

هذا البعد (3.682) بالانحراف المعياري (0.593). ووفقا لمقياس هذه الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، كما شكلت متوسطات إجابات المبحوثين على عبارات هذا البعد قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت بين (3.44-3.85)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.760-1.050)، ويمكن تفسير هذه النتائج باهتمام المؤسسة محل الدراسة بتشجيع التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم والتي تنعكس على تبادلهم للمعارف بكل شفافية ووضوح.

- **التمكين:** من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن بعد "التمكين" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.615) والانحراف المعياري (0.480). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، كما شكلت متوسطات إجابات المبحوثين على عبارات هذا البعد قبولا تراوح بين المنخفض والمتوسط والمرتفع، حيث تراوحت بين (3.29-3.83)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.634-0.869)، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة محل الدراسة تمنح مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات، مع منح صلاحية وسهولة الحصول على المعلومات وتبادلها.

**2-2 التحليل الوصفي لمتغير تحسين أداء المؤسسة:** من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول متغير تحسين أداء المؤسسة جاءت بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن هذا المتغير (3.751) بالانحراف المعياري (0.652)، وشكلت متوسطات إجابات المبحوثين على عبارات هذا المتغير قبولا تراوح بين المنخفض والمتوسط والمرتفع، حيث تراوحت بين (3.29-3.98)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.714-1.209)، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة محل الدراسة تمتلك عاملين تتوفر لديهم مهارات كافية لانجاز العمل والرغبة في أداءه بما يمكنهم أن يكونوا على قدر كبير من المسؤولية في انجاز أعمالهم بصورة جيدة، وهذا ما يفسر الأداء الجيد للمؤسسة محل الدراسة وذلك نتيجة قيامها ببناء كفاءات محورية.

### **3 اختبار وتفسير الفرضيات**

**3-1 اختبار صلاحية الفرضية الرئيسية:** تنص هذه الفرضية على ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الكفاءات المحورية بأبعادها المختلفة على مستوى تحسين أداء المؤسسة

محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%". وتم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (05) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الاتحدار	8.637	3	2.879	12.703	0.000
الخطأ	8.386	37	0.227		
المجموع الكلي	17.022	40			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 .

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

- معامل التحديد ( $R^2=0.507$ ) - معامل الارتباط ( $R=0.712$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم ( 05 ) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.703) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة،

وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (06).

جدول رقم (06) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد بناء الكفاءات المحورية على مستوى

تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الرؤية المشتركة	0.441	0.440	3.064	*0.004	0.440	0.194
التعاون	0.655	0.596	4.638	*0.000	0.596	0.355
التمكين	0.931	0.686	5.881	*0.000	0.686	0.740
الكفاءات المحورية	0.908	0.672	5.661	*0.000	0.712	0.507

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )

3-2 اختبار الفرضية الرئيسية: تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث

الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (06) ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) للمتغير المستقل بناء الكفاءات

المحورية (كمجموعة) على مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T

المحسوبة (5.661) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد.



### أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت

وتشير قيمة معامل الارتباط R (0.712) أن هناك علاقة قوية موجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما فسر متغير بناء الكفاءات المحورية (50.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الكفاءات المحورية بأبعادها المختلفة على مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

### **3-3 اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:** عند بحث أثر كل بعد من أبعاد بناء الكفاءات

المحورية على نحو مستقل في مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة تبين ما يلي:  
وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المشتركة على مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (3.064) بمستوى دلالة (0.004) وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى. إضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين الرؤية المشتركة وتحسين أداء المؤسسة بلغت (0.194). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن قيام المؤسسة بإشراك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية من شأنه أن يؤدي إلى تحفيز العاملين لقيامهم بفعالية وهذا ما سينعكس على تحسين أداء المؤسسة.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (4.638) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين التعاون وتحسين أداء المؤسسة بلغت (0.596).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة تعمل على تشجيع التعاون بين العاملين من خلال تشكيلها لفرق العمل مما سيؤدي إلى التشارك والتكامل في المعارف والمهارات بين العاملين فهذا من شأنه أن يؤدي إلى تنمية مهاراتهم مما ستعكس على تحسين إنتاجية العاملين والتي ستؤدي إلى تحسين في أداء المؤسسة.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (5.881)

بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين التمكين وتحسين أداء المؤسسة بلغت (0.686).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن قيام المؤسسة بتمكين العاملين سوف يؤدي إلى زيادة رضا وولاء العاملين للمؤسسة وهذا ما يدفعهم إلى السعي إلى تحسين في مهارتهم وخبراتهم بالشكل الذي يجعلهم على استعداد عالي للتعامل مع كل ظروف العمل مما يؤدي إلى تحسين في أدائهم وبالتالي سينعكس على تحسين أداء المؤسسة.

### الخاتمة:

- في نهاية هذا البحث توصلنا إلى جملة من النتائج والاقتراحات، من أهم هذه النتائج ما يلي:
- شكلت إجابات المبحوثين قبولاً تتراوح بين المتوسط والمرتفع فيما يخص مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد بناء الكفاءات المحورية التي تم دراستها، ويمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لبناء الكفاءات المحورية (كمجموعة) في مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة. حيث فسر متغير بناء الكفاءات المحورية (50.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لكل بعد من أبعاد بناء الكفاءات المحورية منفردة في مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.
- أما أهم الاقتراحات فتتمثل فيما يلي:
- التركيز على بناء الكفاءات المحورية، واعتماد البرامج الحديثة لتطوير مهارات العاملين والكوادر الإدارية؛
  - ترسيخ ثقافة التعاون من خلال العمل الجماعي لأنه من أهم أبعاد بناء الكفاءات المحورية، عن طريق تشكيل فرق عمل ووضع نظام لذلك ومكافأة الانجازات الجماعية؛
  - اعتماد هيكل تنظيمي مرن، تكون فيه الصلاحيات والمهام محددة وواضحة، ويسمح بمنح صلاحية اتخاذ القرارات للمستوى الأدنى وتقليل الإجراءات الروتينية، وتشجيع التواصل بين العاملين.

## - الهوامش والمراجع:

- سلايمي أحمد، جريبي السبتي، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد، قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 44، 2015.
- نعيمة يحيوي، وآخرون، مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة ميله، العدد 1، 2015.
- أكرم محسن الياسري، احمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفى للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- حميد الطائي، وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015.
- علي حسون الطائي، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 13، العدد 45، 2007.
- جواد محسن راضي، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، دراسة اختباريه لأراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية(النجف)، جامعة القادسية، العراق، 2012.
- عنى دحا تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- بشرى عباس محمد الحسيني، تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في مديرية تكنولوجيا المعلومات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 39، العدد 107، 2016.
- أكرم الياسري، وآخرون، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، جامعة كربلاء، العراق، العدد 16، 2014.
- يحضيه سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ادارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2017.

- مظفر احمد حسين، احمد عبد الله دانوك، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في معمل اسمنت كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد40، العدد 111، 2017 .
- قاسم احمد، وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،العراق، المجلد41،العدد 12، 2007.
- ايثار عبد الهادي الفيحان، علاء الدين برع العامري،عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق،المجلد 22، العدد87، 2016.
- راضي عبد الله علي، رافد عبد الجليل مجيد، دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية في مستشفى الموائى العام)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد15، 2015.
- احمد قهوجي، لما بدر، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين،دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 36، العدد6، 2014.
- سعد العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد35، 2013.
- عبد الرزاق فوزي، حسناوي بلبال، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة، رؤية مستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد42، 2015.
- فهد عواد عابر العنزي، أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- مهدية فاطمة الزهراء، قبايلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة، 22-2012/02/23.
- سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.

## أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت

- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية، في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
- صادق راشد الشمري، دور الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز، دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 83، 2015.
- عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاثر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، العدد 14، 2016.
- اسعد كاظم نايف، اثر تقانة المعلومات في تشخيص الكفاءات الجوهرية، بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للمنظومات، مجلة كلية بغداد، العراق، العدد 26، 2011.
- صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 8، العدد 22، 2012.
- Jacques Crisé , et al , Les ressources humaines entant que source d'avantage concurrentiel dur.able , document de travail, université Leval, Québec, Canada, 1997.
- Muslim A Djalil, et al, **Influence of the development of core competency on increase in the performance of islamic financial institutions**, International Journal of Economics Commerce and Management, N3, Issue4, 2015.
- SI.Nimsith, and al, **Study on Impact of the core competency on competitive advantage special reference with islamic financial institutions in Srilanka**, first international symposuin, N°1 ,2014.
- Sabah Agha, & al, **Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance**, international journal of business and management, Middle East University, Jordan, vol7, N°1,2012.
- Oznur Gokkaya, Gonul Ozbag, **Linking Core Competence , Innovation and firm performance**, Journal of Business Research , Turk, N°1, 2015.