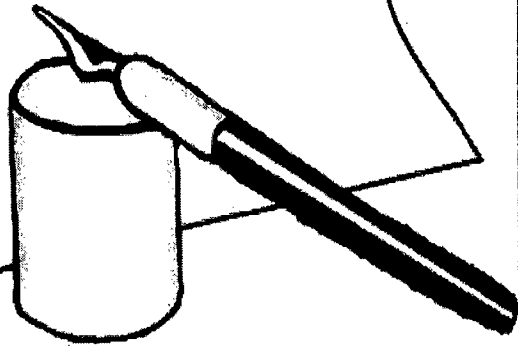


نور الكفليات الجوهرية فى تحسين  
فاعلية الأداء الادارى دراسة تطبيقية  
لمشروع تقوية ادارة الحجر الزراعى  
فى الهيئة العامة لشئون الزراعة  
والثروة السمكية بولة الكويت  
د. / سامى أحمد مراد





## دور الكفايات الجوهرية في تحسين فاعلية الأداء الإداري دراسة تطبيقية لمشروع تقوية ادارة الحجر الزراعي في الهيئة العامة لثئون الزراعة والثروة السمكية - دولة الكويت د. سامي أحمد مراد

المبحث الاول:الاطار النظري للدراسه :

اولا : الكفايات الجوهرية :

١- تعريف الكفايات الجوهرية:

عرفت الكفايات الجوهرية كغيرها من المصطلحات الإدارية تعريفات كثيرة.  
نورد بعضاً منها:

(Burdles) فقد عرفها بأنها مجموعة المهارات والتقنيات التي تزيد منافع  
الزبون وفاعلية المنظمة وقد حدد نوعين من الكفايات أولهما الضرورية لخلق القيمة  
والأخرى الكفاياتالاختلافية التي تعطي المنظمة صورة خاصة عن الموقف التنافسي  
المحدد مثل الحصة السوقية والتي ينتج عنها نوع من الميزة التنافسية، وإنها تشمل  
عمليات الأعمال والمهارات والأنظمة المعرفة.(Hayes, 05: P1).

أما (Rowe) فقد عرفها بأنها مزيج فريد من الموارد والخبرة في منظمة  
معينه. (الرغبى، ٢٠٠٥: ص ١٥٢).

أما (Gareth&charles,08: p185) فيرون أنها نقاط قوة للمنشأة، تتيح  
تميز منتجاتها، أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها حسب ميزة  
تنافسية، وتنشأ من مصدرين يتم كل منها الآخر وهما الموارد والقدرات.

أما (أكرم سالم، ٢٠١٠) فيرى أنها نشاط الأعمال الذي تتفوق فيه المنظمة  
على منافسيها فيه، وهو مرتبط بالبحث والتطوير وببراعة التقنية وبخدمة الزبون.وفي  
ختام عرض هذه التعريفات يمكن للباحث بتعريف للكفايات الجوهرية وهي:

تمثل نقاط القوة للمنظمة وتستند الي مواردها وتشمل مجموعة العمليات  
والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها وتسعى للحفاظ عليهاوتساهم في الوصول  
إلى معدلات أداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنةبالمنافسين.

## ٢ - تصنيفات الكفايات الجوهرية:

يمكن إدراجها بثلاث أنواع رئيسية، وهي:

- أ- الكفايات الوصول إلى الأسواق: والمتضمنة إداره المبيعات والتسويق، والدعم التقني، وهذه المهارات تساعد منظمات الأعمال على البقاء قريبة من عملائها.
- ب- الكفايات المرتبطة بالتكامل: والمتضمنة الجودة، إدارة الوقت، الإنتاج في الوقت المحدد، إدارة المخزون. والتي تبين مدى قيام منظمة الأعمال بالانجاز بسرعة، ومرونة أكبر وبتقنة عالية أكثر من المنافسين.
- ج- الكفايات المرتبطة بالوظائف: والمتضمنة المهارات التي تمكن منظمة الأعمال من استثمار خدماتها ومنتجاتها من خلال منافع العملاء . (بني حمد أن وإدريس ، ٢٠٠٧: ص ٣٦٠-٣٦١).

## ٣- خصائص الكفايات الجوهرية:

- أ. تمثل مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف المتقدمة التي يصعب محاكتها على أقل تقدير في المدى القريب وهي مستديمه.
- ب. تسعى المنظمة للحصول عليها واكتسابها وتطويرها والمحافظة عليها.
- ج. تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها متفوقة على منافسيها.
- د. تمكن من الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق؛
- هـ. تساهم كثيرا بمنافع المنتج التي يرغب بها العملاء.
- و. كثيرا ما تمثل تنسيقا معقدا لتكنولوجيات عديدة متجانسة ولمهارات تطبيقية.

## ٤- أهمية الكفايات الجوهرية:

تساعد منظمات الأعمال علي مواجهه مايلي:

١. النمو الكبير لمؤسسات الأعمال ومستلزمات تنوع نشاطاتها.
٢. المشاكل والتعقيدات الصعبة التي تواجه تلك المؤسسات.
٣. زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية.

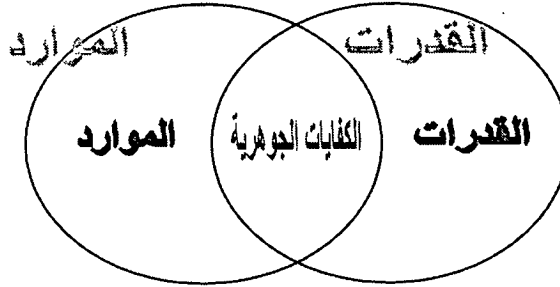
٤. الرغبة المتزايدة في الابتكار والإبداع والتجديد. (موسى خليل، ٢٠٠٥: ص ٦٠).

#### ٥- مصادر الكفايات الجوهرية:

تنشأ الكفايات الجوهرية من مصدرين يتم كل منهما الآخر: الموارد والقدرات، بالإضافة إلى جذور الميزة التنافسية الشكل (١)

#### الشكل (١)

#### مصادر الكفايات الجوهرية



المصدر : من إعداد الباحث.

#### ١-الموارد:

فهي تشمل الموارد المادية والبشرية التي تساعد المنظمة لإنجاز أهدافها في خلق القيمة للمستهلكين.  
تنقسم الموارد إلى:  
أ:الموارد البشرية

تتضح مدى أهمية العنصر البشرى باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لأي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج، وهو في الحقيقية المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس، إن الإنسان هو المصدر الحقيقي للقدره التنافسية حيث أنه المورد الوحيد الذي يتمتع بحرية العقل والقدره الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار، وهى المصادر للتجديد والتطوير، ومن ثم التميز. حيث تعتبر الموارد البشرية في مختلف المنظمات العامل المحدد لدرجة فعالية استخدام الموارد الأخرى مادية وتكنولوجية وغيرها، ويزداد إدراك المديرين في المنظمات لهذه الحقيقة والعمل على توجيهها نحو تحقيق استراتيجيات وأهداف المنظمه.

ويفرض ذلك تحديات وظيفية للكفاءات العاملة في إدارة الموارد البشرية وتمثل في كيفية إعداد تلك الكفاءات، والعمل على ابتكار وتطوير أفضل الآليات استثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية متفوقة بشكل يمكنها من القيام بدورها في خدمة أهداف المنظمة.

إن العنصر البشري هو العنصر المحرك لكل الطاقات ووفقا لمتطلبات العصر فإن كل ما لا يتطلب أعمال الفكر ينبغي أن يلقى على الآلة و يبقى العنصر البشرى للخلق والابتكار

حيث تعتبر الموارد البشرية أهم مدخلات المنظمة والعامل المحدد لمخرجاتها، يؤدي وجود موارد بشرية ذات فاعلية عالية في إلى زيادة قدرتها على تحقيق مستويات عالية من الفاعلية (سامى احمد مراد، ٢٠٠٥، ص: ١٩٥-١٩٨).

ب-الموارد المادية(الملموسة):

وتتمثل في

١.المواد الأولية: تعتبر من الموارد الهامة نظرا لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح أمرا ضروريا. فالمنظمة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة و إنتهاءً بالتخزين. كما يجب توفير قواعد السلامة المهنية.

٢. معدات الإنتاج: يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية، ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات وخلق القيمة المضافة، ولضمان فعالية المعداتأطول فترة ممكنة يشترط تشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة

٣. الموارد المالية: تمكن المنظمه من تنويع أنشطتها كإنتاجمنتجات جديدة أو توزيعها في نطاق أكبر من خلال فتح قنوات توزيع جديدة، ويتم ذلك من خلال استثمارات فعالة يكون بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية حتى تضمنالمنظمة صحة وضعها المالي، أن الوضع المالي الجيد يجلب اهتمامالمتعاملين كالبنوك، والموردين، والعلاء، مما يولد لديهم الرغبة في إقامة

علاقات التعامل معالمنظمة. وهذا من شأنه تعزيز موقعها التنافسي ويفتح لها المجال للتطور على المدى البعيد.

### ج-الموارد غير الملموسة:

من الصعب تحديد الموارد غير الملموسة باعتبار أنه لا توجد قاعدة عامة لذلك،ولقد اكتسب موضوع الموارد غيرالملموسة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، نظرا لأنها تعتبر من متطلبات المنافسة الحديثة ومن الموارد الحرجةبالنسبة للمنظمة، الا أنه يمكن التركيز على أهمها:

١. التكنولوجيا: أن الاهتمام بالعامل التكنولوجي في تزايد مستمر نجد أن التكنولوجيا يمكن أن تشكلتهديدا للمنظمةوفي المقابل تمثل الموارد داخلا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة واستحداثالقيمةتجاه العميل.

أن التكنولوجيا تستمد أهميتها من الآثار التي تخلقها على الميزة التنافسية.(2008 [www.etudiantdz.net/vb/t347.html](http://www.etudiantdz.net/vb/t347.html)).

٢. المعلومات: لها دور في تحسين مستوى ثقافة متخذ القرار ومنالمتفق عليه أن المعلومات تعتبر بمثابة مورد استراتيجي المنظمة،المعلومة تؤدي إلى زيادة معرفة المستقبل والنقليل من حالة عدم التأكد.(هلاي الوليد،٢٠٠٩م: ص ٣٦)

٣. المعارف: تتضمن تلك المعارف العلمي التي تهتم المنظمةبقصد الإلمام بالمعارف الجديدة .

وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية واثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معتبرة، ومن ثم فالمنظمات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها وبشكلا دائم.(سادلر،فليب، ٢٠٠٨: ص ٢٥٥).

أن الموارد تشكل أساس إستراتيجية المنظمة وكلما كان مورد المنظمة مميذا بدرجة كبيرة، وأكثر صعوبة في التقليد، كلما زادت احتمالات استحواذ المنظمة على ميزة تنافسية.

### ٢-القدرات:

فهى ما تستطيع المنظمة القيام به: أنها نتاج عمل الموارد معا من اجل تحقيق المهام الإنتاجية هى إجراء قدرة (قسم، منظمة، شخص، نظام) لإنجاز أهدافه

(نفس المصدر، ص ٢٥١)، حيث تشير القدرات إلى مهارات إدارة الحجر الزراعي في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتلك المهارات تكمن في القواعد والتنظيمية، والأساليب المعتادة في العمل والإجراءات والقيم والاعراف الثقافية بالمنظمة، أي الأسلوب الذي تعتمده المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات، وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أ- القاعدة الأساسية لتشكيل القدرات الخاصة:

يمكن القول أن هناك جملة من العناصر الحرجة التي تشكل القاعدة الأساسية لبناء القدرات الخاصة بإدارة الحجر الزراعي، والتي تتمثل عموماً في الهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة والثقافة التنظيمية وكذلك النظم الإستراتيجية للمكافآت والحوافز، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل اللوائح والقوانين في المنظمة. (عادل ثابت ٢٠٠٨ :ص ٢٧).

ب- تصنيف القدرات الخاصة (المهارات):

تعتبر بمثابة أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، ويمكن تصنيف القدرات إلى:

١. القدرات الفردية: تمثل "همزة الوصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية معينة" (هلالى الوليد، مرجع سابق: ص ٤٤).

٢. القدرات الجماعية: هي "الجمع بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يحملها الفرد مع المجموعة التي يتفاعل معها" (نفس المصدر: ص ٤٥).

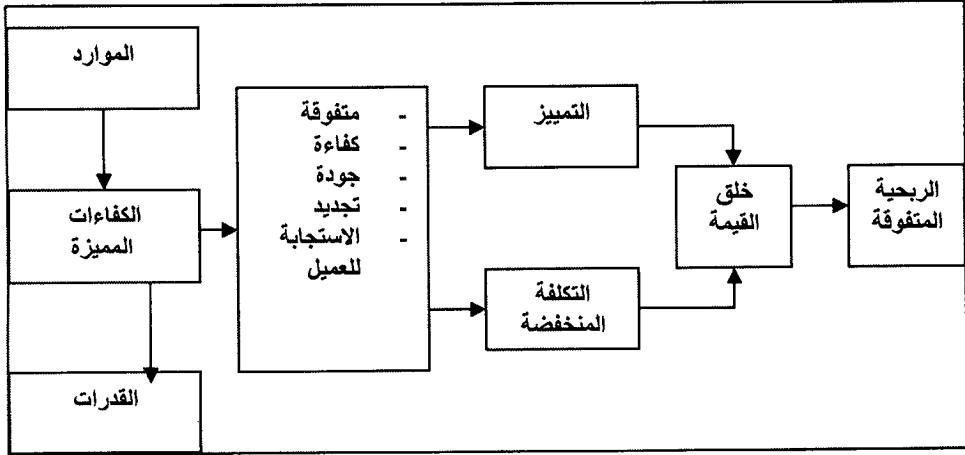
٣. جذور الميزة التنافسية :

تهدف الإدارة الإستراتيجية بإدارة الحجر الزراعي إلى تحقيق المزايا التنافسية والمستمرة من خلال إعداد الأبحاث والتجارب الزراعية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف جهوداً ثنائياً الاتجاه، إذ تحتاج إدارة الحجر الزراعي إلى تبني الاستراتيجيات التي تساعد على دعم مواردها وقدرتها الحالية، بالإضافة إلى ابتكار الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات إضافية.



أن هذا المجهود الثنائي يساهم في تكوين الكفايات الجوهرية للحجر الزراعي؛ والتي تعتبرها بمثابة القوة المتفردة التيتهيئ الفرصة لإنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة، والاستجابة للعملاء. وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية. وهذا مايمكن توضيحه أكثر من خلال الشكل (٢) الآتي:

الشكل (٢)  
جذور الميزة التنافسية

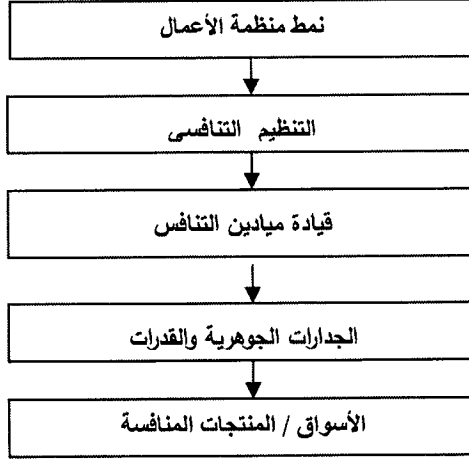


المصدر: (Gareth&charles: p196)

لذا يمكن القول أن بناء وتنمية الميزة التنافسية لدى المنظمة يتطلب كفاءة في استخدام الموارد والالتزام بالموصفات الفنية للجودة المستهدفة التي تفوق توقعات العميل، مع قدرة المؤسسة للقيام بأعمال التطوير والتجديد والتحديث استجابة لحاجات العملاء وتوقعاتهم. (ابوبكر والنعيم، ٢٠٠٨: ص٤٣٨).

وتكون الكفاية الجوهرية لإدارة الحجر الزراعي في أقوى حالاتها عندما يتوفر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدراتالمتفردة على إدارة تلك الموارد، أن فهم جذور الميزة التنافسية يتطلب التعرف على مجموعة من المتغيرات، وهي كما في موضحة في الشكل (٣)

الشكل (٣) فهم جذور الميزة التنافسية



(بني حمدان وإدريس، مرجع سابق، ص ٣٥٥)

ثانيا: دور الكفايات الجوهرية في تحسين فاعلية الأداء الإداري :

١- مفهوم الفاعلية:

تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق الأهداف (أي النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد. (أحمد ماهر، ٢٠١١: ص ٦٧)  
فالفاعلية تشير إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب

٢- مفهوم الأداء:

فالأداء يمثل "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" (حمدان وإدريس، مرجع سابق: ص ٣٨٣).

إن فالأداء عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد وقياس الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الفرد والجماعة والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٣- أهمية الأداء:

تكمن أهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد رئيسية:

أ. من الناحية النظرية:

يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، ويرجع السبب في ذلك إلى أن

الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من الإدارة.

ب. من الناحية التجريبية:

فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختبار أداء الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ج. من الناحية الإدارية:

فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

٤- مفهوم فاعلية الأداء:

تعبّر عن مدى نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الهدف المرغوب أي أن الفاعلية هي مقياس لمدى تحقيق الغاية المرجوة.

ويركز مفهوم فاعلية الأداء على ضمان استمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب رضا العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة للمنتجين والمستفيدين. (عبد الرحمن تيشوري، ٢٠١٠).

٥- أهمية قياس فاعلية الأداء

أ. توفر مدخل للتركيز على الخطة الاستراتيجية والغايات ومستوى الأداء.

ب. يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

ج. يركز القياس على ما يجب انجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

د. يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف.

هـ. يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات وعملية إيصالها إلى العملاء وتفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

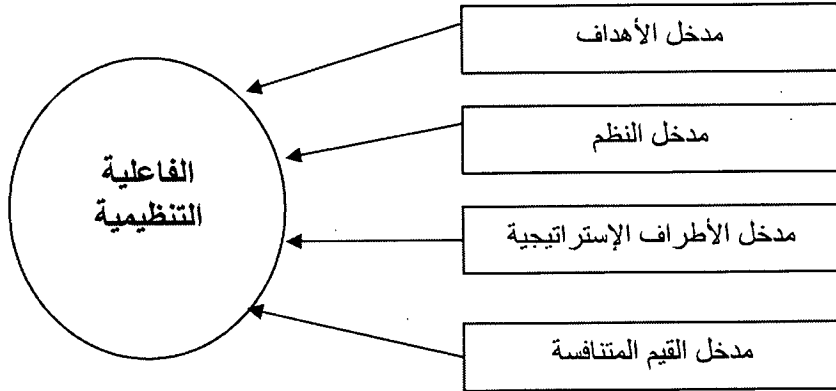
و. يحسن واقع الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملاءها ومتعاملاتها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جيد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملاتها.

ز. يشجع على التوجه نحو حل المشاكل. حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.  
ح. يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور

#### ٦- مداخل الفاعلية التنظيمية:

- أ- تحقيق الأهداف الوظيفية والتشغيلية للمنظمة (وهو مدخل الأهداف).  
ب- تحقيق التفاعل مع البيئة في الحصول على المدخلات وتقديم مخرجات مقبولة (مدخل النظم).  
ج- تحقيق رضا الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة (وهو مدخل الأطراف الإستراتيجية).  
د- التوفيق بين قيم التنظيم (وهو مدخل القيم المتنافسة).

#### الشكل (٤) مداخل الفاعلية التنظيمية



(احمد ماهر، مرجع سابق: ص ٧٢)

من خلال قراءة الاعتبارات السابقة (أو المداخل)، على المنظمة تحدد أي مدخل أفضل لها، وذلك علماً بأن الظروف المحيطة بالمنظمة هي التي تحدد أي مدخل (أو مداخل) يمكنها أن تفسر وتتنبأ وتتحكم في المنظمة أكثر من غيرها.

٧- أهداف تحسين فاعلية أداء المنظمة:

ومن الأهداف الخاصة بتحسين فاعلية أداء المنظمة مايلي:

- أ- تحسين أداء المنظمة: والذي يظهر في شكل نواتج مثل الأرباح، وانخفاض التكاليف، وحسن استخدام الموارد، وارتفاع القدرة التنافسية. وأساليب التدخل المناسبة هنا كثيرة ومن أمثلتها إعادة الهيكلة، والجودة الشاملة، والمقارنة بأقرب منافس، وتغيير وتحديث التكنولوجيا، وغيرها من الطرق.
- ب- تحسين في السلوك الفردي والجماعي: ويظهر ذلك في أنماط سلوكية محددة مثل ارتفاع الدافعية، والمهارات، وحسن الاتصال، ورشد في اتخاذ القرارات، وتكيف مع المشاكل، والقدرة على فهم مشاعر الآخرين. ولتحقيق هذا يجب التدخل من خلال بناء مجموعات العمل، وأنظمة المشاركة، وأنظمة الاتصال، والتدريب المستمر في الإدراك والفهم والدافعية والتفاعل مع الآخرين.
- ج- تحسين في الوظائف: ويظهر ذلك في إدراك شاعلي الوظائف أن تغييرا حدث في الأدوار التي يقومون بها داخل الوظائف، وتغييرا في درجة أهمية، واستقلالية، وحرية الوظائف، وفي مكوناتها. ويرجع السبب إلى تدخلات هامة، ومن أمثلتها: الإحلال التكنولوجي، وإعادة تصميم الوظائف، وتغيير سلطات الوظيفية، وشكل المهام، وإعادة تقسيم العمل، وبرامج التدريب.
- د- بناء الرقابة الذاتية بواسطة العاملين.
- هـ- إذكاء روح المنافسة والبناء بين مجموعات العمل.
- و- تنمية روح المشاركة والديمقراطية في العمل.
- ز- تحقيق التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.
- ح- رفع مهارات الابتكار.

٨- دور الكفايات الجوهرية في تحسين الأداء :

أن الكفايات الجوهرية أصبحت عاملا محفزا للتغيرات الرئيسية لإدارة المنظمة، وذلك ناتج من قدرتها على تحسين الأداء الإداري للمنظمة، كما أن الحاجة لوجود الكفايات الجوهرية بمثابة القوة المتفردة للمنظمة التي تهيئ الفرصة لإنجاز

وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوق والاستجابة للعملاء، وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية.

فإذا اعتبرنا أن تحسين أداء العمل هو سلسلة من الإجراءات المتخذة لتعريف، تحليل وتطوير المنهج الحالي المتبع داخل المنظمة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد (www.qmsrs.com)، فنجد أن الإجراءات لا تتم إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي وبناء الاستراتيجيات الواضحة والهادفة وذلك باستخدام الموارد والقدرات ذات الكفاءة العالية، وحتى يتحسن الأداء لابد من استغلال جميع الموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة

ولابد من الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة وذلك لمواكبة العصر الحديث ولما لها دور في تسهيل مجريات العمل، ومن الأمور التي تساهم في تحسين الأداء الاهتمام بالموظفين ذو الخبرات والمستويات العلمية وكذلك المبدعين والمخترعين فهذا يعتبر تحفيز للموارد البشرية وبالتالي يؤدي إلى تحسن الأداء.

ولابد من الاهتمام بالقدرات فهي نتيجة الاستخدام الجيد للموارد المتعددة، فمثلا عند اهتمام المنظمة بالموارد البشرية على مستوى عال من الكفاءة والعلم واستخدام هذا المورد وتدعيمه بالموارد المالية والإدارية يكون لدينا قدرة على تطوير المنتجات. وتشمل القدرات في المنظمة :

١. القدرة على تقديم المنتجات.
٢. القدرة على الابتكار والتطوير في إدارة الحجر الزراعي.
٣. القدرة على تحسين الجودة لتعزيز الإنتاج الزراعي والتجارة الآمنة.
٤. القدرة على حماية الإنتاج الزراعي من خلال دقة التشخيص.
٥. القدرة على زيادة الإنتاج.
٦. القدرات الإدارية، والقدرة على التخطيط والتنسيق.
٧. القدرة على إدارة الموارد المالية.

وتحسين أداء العمل يجب على ادارة المنظمة بناء استراتيجيات للموارد والقدرات حتى توظفها بمكانها المناسب حتى تنعكس على النجاح والتفوق والاستمرار والتنافس.

ونجد أن الاهتمام بالكفايات الجوهرية أي الاهتمام بالموارد والقدرات ذات الكفاءة العالية بالنسبة للمنظمة وإذا تمت أدائها بصورة سليمة فإن ذلك سيؤتي ثمارها من خلال :

- تحسين أداء العمل، والحد من الطول القطعيه لايه مشاكل فى العمل.
  - رضا المستفيدين منالمنتجات.
  - الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات وموارد المنظمه.
  - بناء مهارات جديدة.
  - بناء توجه وسلوك جديد بالنسبة لطاقت العمل
- لذا يجب أن تجتهد المنظمات بصفه عامة في تهيئة مستلزمات وعوامل وأسباب ومرتكزات بقائها، واستمرار تفوقها. ذلك أنها تمكنت من تحديد الأسباب والنتائج، فأدركت المستقبل ووعته، وسعت إلى تهيئة مستلزمات نجاحها وإنعاش دورة حياتها وتجديد شبابها. إذ أنها استطاعت أن تصل إلى تشخيص العناصر التي تعزز بقائها في السوق متألفة باستمرار، وتثبيت موقفها في ميدان العمل الهيمنة عليه، فقد تنبتهت هذهالمنظمات إلى أن الرؤية الموضوعية البعيدة الأمد والقدرات البشرية، هي من أهم أسرار بقائها وازدهارها. (سالم سليمان، ٢٠١١).

## المبحث الثاني

### الاطار العام

#### ١-المقدمه:

تواجه منظمات الأعمال كافة في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل مايتاح لها من أساليب إدارية معاصره تمكنها من ذلك، وأضحت الكفايات الجوهرية بكل أبعادها ومضامينها الفكرية والفلسفية تحظى بالاهتمام الكبير ينمن المختصين كوسيلة لتحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية المستدامة ودعم عمليات الإبداع ، ومازالت منظماتنا تفتقر إلى منهجية حديثة وفعالة لإيجاد وتوظيف الكفايات الجوهرية في نشاطاتها وتأسيساً

على ماتقدم ونتيجة لإدراك الباحث بأهمية هذه الكفايات فقد تم اختيار موضوع الكفايات الجوهرية موضوعاً نظرياً وعملياً أخضعها لباحث للدراسة والتحليل في المنظمة وقد رغب الباحث في تحديد أوجه وأنواع وأبعاد هذه الكفايات ومدى تأثير نوع المنظمة في وجود وأهمية هذه الكفايات.

ويتطلب تحقيق هذا الهدف مجهود ثنائي الاتجاه، إذ تحتاج المنظمة إلى تبني الاستراتيجيات التي تساعد على دعم مواردها وقدراتها، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات إضافية، أن هذا المجهود يساهم في تكوين الكفايات المتميزة أو الجوهرية للمنظمة، والتي تعتبر نقاط قوة المنظمة والتي تتيح بتميزها عن باقي المنظمات، فهي التي تهيئ الفرصة لإنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد والاستجابة للعملاء، وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية.

ومن ناحية أخرى نجد أن فاعلية أداء المنظمة تقاس من خلال النتائج التي تحققها المنظمة . وذلك بالكفاءة في استخدام مواردها المتاحة، في سبيل تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

ومما لا شك فيه أن لكل منظمة أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها، وهنا لا بد من قياس الأداء في المنظمة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تقويم الأهداف والنتائج.

حيث يمثل ذلك المقارنة بين الأداء القائم والخطط الإستراتيجية التي تم إقرارها، ومن الشائع أن يركز قياس الأداء على البعد الداخلي ويُغفل البعد الخارجي الذي يتناول الجانب الاستراتيجي وإشراك الكفايات الجوهرية في البيئة الخارجية، وأثرها في المنظمة وأهدافها ومكوناتها الإستراتيجية. لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتربط بين عدد من المتغيرات التي يمكن أن تساعد على جعل الأداء أكثر فاعلية باعتبار أن الكفايات الجوهرية أصبحت لاعباً إستراتيجياً مهماً يمكنه أن يوفر مميزات فريدة للمنظمة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة إستراتيجية تمكنها من تحسين فاعلية الأداء الإداري .



## ٢- مشكلة البحث:

أن مستوى أداء المنظمة يقاس من خلال النتائج التي تحققها المنظمة. بفاعليتها في انجاز أهدافها، وذلك بالكفاءة في استخدام مواردها المتاحة.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في الحجر الزراعي من قبل المنظمة في تبني استراتيجيات حديثة، وكذلك زيادة الإنفاق وتوظيف الكوادر البشرية المؤهلة إلا أن واقع الحال يشير إلى تدهور كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، مما انعكس سلباً على أداء المنظمة. وهنا تكمن مشكلة البحث، لذا يسعى البحث الإجابة على السؤال التالي:

هل الاهتمام بالكفايات الجوهرية دور في تحسين فاعلية الأداء الإداري للمنظمة من خلال وضوح أكبر في تقدير جودة الأداء ؟

## ٣- أهمية البحث:

- أ- إيضاح الدور الذي تلعبه الكفايات الجوهرية في تحسين الأداء في ظل بيئة تنافسية تسعى كل منظمة إلى تحقيق أفضل أداء لها والذي يكفل لها السمعة الطيبة في بيئتها ويمكنها من الاستمرار في نشاطها.
- ب- أن القوة والتميز التي تضيفها الكفاية الجوهرية على المنظمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الحاضر والمستقبل وبالتالي نشاطها يتميز عن باقي المنظمات في المجتمع.
- ج- يمكن أن تكون لنتائج هذه الدراسة انعكاسات مهمة قد تسهم في تحسين فاعلية الأداء الإداري للمنظمة.

## ٤- أهداف البحث:

- أ- عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الكفايات الجوهرية.
- ب- التعرف على مدى تطبيق الكفايات الجوهرية ومدى الاستفادة من مزاياها في المنظمة.
- ج- الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد المنظمة في زيادة أدائها وتحقيق أهدافها.

#### ٥- فرض البحث:

لا توجد علاقة دالة إحصائيًا بين الكفايات الجوهرية و تحسين فاعلية الأداء الإداري. ويتفرع منها فرضيات الآتية:

١. لا توجد علاقة دالة إحصائيًا بين "الموارد" و تحسين "فاعلية الأداء الإداري".
٢. لا توجد علاقة دالة إحصائيًا بين "الكفايات" و تحسين "فاعلية الأداء الإداري".
٣. لا توجد علاقة دالة إحصائيًا بين "جذور الميزة التنافسية" و تحسين "فاعلية الأداء الإداري".

#### ٦- حدود البحث:

تمتد عملية جمع البيانات لهذا البحث ضمن الحدود التالية:

أ.الحدود الموضوعية: دور الكفايات الجوهرية في تحسين فاعلية الأداء الإداري، دراسة تطبيقية لحالة مشروع تقوية نظام الحجر الزراعي في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية - دولة الكويت

ب.الحدود المكانية: الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية - دولة الكويت

ج.الحدود الزمانية: إجراء الدراسة علي الفتره الزمنيه من (٢٨ سبتمبر ٢٠١١- ٩ ايناير 2012).

#### ٧- منهجية البحث المستخدمة في الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة على اسلوب وصفي تحليلي للوصول إلى أهدافها من خلال :

أ.الأسلوب النظري: وفيه تم الاعتماد علي أهم ماجاء في المراجع العربيه والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث.

ب. الأسلوب العملي: وهذا سيعتمد على استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية في تجميع البيانات اللازمة من الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية.

#### ٨- مجتمع البحث:

يكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية لدولة الكويت والبالغ عددهم (١٧٥٠) خلال فترة إجراء البحث. (الهيئة لشئون الزراعة والثروة السمكية، إدارة الشئون الإدارية، ٢٠١١).

٩- عينة البحث:

اعتمدت الباحث في العينة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، تم أخذ ٢٠% من مجتمع الدراسة، حتى تكون الاستفادة من الكفايات الجوهرية ودورها أعمق على أداء إدارة الحجر الزراعي وبالتالي على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات :

أولاً: الدراسة الميدانية :

نعرض هنا خطوات الدراسة الميدانية الخاصة، والتي استخدم فيها البرنامج الاحصائي SPSS في التحليل والوصول الى نتائج البحث كما يلي:  
١. صدق وثبات أداة الدراسة:  
ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للثبات وذلك لكل

من:

- المتغيرات المستقلة وهي: الموارد - القدرات - جذور الميزة التنافسية.
- المتغير التابع وهو: فاعلية الأداء.

جدول (١)

نتائج ثبات مجالات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
١	الموارد	8	٠.616٠
٢	القدرات	9	٠.801٠
٣	الميزة التنافسية	7	٠.887٠
٤	فاعلية الأداء	8	٠.941٠
	الاستبيان الكلى	32	٠.930٠

تظهر نتائج الجدول (١) تمتع محاور الاستبيان بالثبات حيث كان معامل الثبات الكلى للاستبيان ٠.٩٣٠ وبلغ معامل ثبات محور الموارد ٠.٦١٦، ومحور القدرات ٠.٨٠١، ومحور الميزة التنافسية ٠.٨٨٧، ومحور فاعلية الأداء ٠.٩٤١.

وتبين نتائج ثبات وصدق استبيان الدراسة بمحاوره ملائمة المقياس  
وصلاحيته للتطبيق والتحقق من صحة فرض الدراسة.

٢- الإجابة على أسئلة الدراسة:

تم تصنيف مستوى الاستجابة على محاور وبنود الاستبيان إلى مرتفع،  
متوسط، منخفض، فكانت المستويات الثلاثة على النحو التالي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{1 - 0}{3} = 0.33 \text{ طول الفئة،}$$

وتكون الفئات كالتالي

من ١ - أقل من ٢.٣٣ مستوى منخفض، ومن ٢.٣٤ - ٣.٦٧ مستوى متوسط،  
ومن ٣.٦٨ - ٥ مستوى مرتفع.

مخلص الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبيان:

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبيان

المجال	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الوزنى	نسبة الموافقة	المستوى
الموارد	29.81	4.60	3.73	74.5%	مرتفع
القدرات	31.08	6.27	3.45	69.1%	متوسط
الميزة التنافسية	22.69	6.17	3.24	64.8%	متوسط
فاعلية الأداء	25.54	8.35	3.19	63.9%	متوسط

تظهر نتائج الجدول السابق أن مستوى كفاية الموارد بالحجر الزراعى كما  
يدركها العاملون كانت مرتفعة بمتوسط قيمته ٣.٧٣ وهو ما يعادل نسبة موافقة قدرها  
٧٤.٥%.

بينما كان مستوى كفايتى القدرات والميزة التنافسية متوسطة من حيث  
المستوى وبلغ لهما ٦٩.١% و ٦٤.٨%.

وبلغت قيمة متوسط فعالية الأداء ٣.١٩ بنسبة استجابة قدرها ٦٣.٩%

وتظهر نتائج الجدول السابق أن وجود كل من كفايات القدرات والميزة التنافسية بصورة متوسط بينما ترتفع كفاية الموارد من وجهة نظر العاملين بالحجر الزراعي، وكانت فاعلية الأداء بالحجز الزراعي متوسطة المستوى.

٣- الاحصاء الوصفي لنبود محاور الاستبان:

أ- محور الموارد:

جدول (٣)

نتائج تحليل الانحراف المعياري البسيط لبحث أثر الموارد على فاعلية الأداء

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
5	مرتفع	1.13	3.76	١ تهتم الإدارة العليا بالهيئة بتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة، التي من شأنها رفع أداء العاملين.
7	متوسط	1.16	3.54	٢ تهتم الهيئة بالمعلومات لما لها دور في تحسين ثقافة متخذ القرار.
8	متوسط	1.29	3.16	٣ يفضل رئيس عملك إنجاز المهام بنفسه دون الاستعانة بموظفيه.
3	مرتفع	0.94	3.87	٤ تعتمد على خبرتك الشخصية في إنجاز الأعمال.
2	مرتفع	1.03	3.92	٥ تعتقد أن كثرة القيود الإجرائية التي تتحكم في مجريات العمل من شأنه أن يؤثر في آلية اتخاذ القرار.
4	مرتفع	1.13	3.83	٦ هناك كثير من المجالات في العمل تؤثر على فعالية المشاركة في اتخاذ القرار.
1	مرتفع	1.00	4.05	٧ تعتقد بأن العمل بروح الفريق الواحد في الإدارات أو الأقسام له تأثير على الجانب التنظيمي بالهيئة.
6	مرتفع	1.11	3.69	٨ تعتقد بأن ضعف اهتمام الإدارة بالأنشطة الرياضية والاجتماعية لموظفيها لها تأثير مباشر على خلق الميزة التنافسية.

تشير نتائج المحور الاول الخاص بالموارد الى ارتفاع متوسطات غالبية بنود المحور، حيث تراوحت بين ٤.٠٥ - ٣.١٦ بمستويات من المرتفع - المتوسط. وقد جاءت العبارة " تعتقد بأن العمل بروح الفريق الواحد في الإدارات أو الأقسام له تأثير على الجانب التنظيمي بالهيئة" رقم ٧ فى الترتيب الأول بمتوسط ٤.٠٥ وبمستوى مرتفع، وجاء في الترتيب الاخير العبارة" يفضل رئيس عملك إنجاز المهام بنفسه دون الاستعانة بموظفيه" رقم ٣ بمتوسط ٣.١٦ وبمستوى متوسط

ب- محور القدرات:

#### جدول (٤)

#### نتائج تحليل الانحراف المعياري البسيط لبحث أثر القدرات على فاعلية الأداء

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
1	مرتفع	0.89	4.09	العامل الحاسم لنجاح الإدارة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة.	٩
3	متوسط	1.14	3.46	يتنافس العاملون والأقسام مع نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	١٠
7	متوسط	1.18	3.29	تهتم الإدارة بتمية قدرات موظفيها بشكل دائم عن طريق التدريب المستمر.	١١
4	متوسط	0.95	3.36	يصل الموظفون بمبادرة وتكرار ذات من أجل تطوير العمل.	١٢
8	متوسط	1.18	3.21	تهتم الإدارة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات العاملين والعمل الجماعي.	١٣
5	متوسط	1.14	3.31	التحديات التي يواجهها العاملين تدفعهم للتعلم والنمو والتطور في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.	١٤
9	متوسط	1.18	3.12	تقوم الهيئة بتوزيع الافراد والموارد على المهام الوظيفية من أجل تحقيق اهدافها.	١٥
6	متوسط	1.24	3.31	تهتم الهيئة بنظام الرقابة من خلال المدبرون بمراقبة أداء عاملها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء.	١٦
2	مرتفع	1.14	3.93	تؤثر الحوافز على نوعية القيم والقواعد السلوكية للموظفين في تحسين الأداء.	١٧

تشير نتائج المحور الثانى الخاص بالقدرات الى أن غالبية بنود المحور جاءت فى المستوى المتوسط وتراوحت بين ٤.٠٩ - ٣.١٢ بمستويات من المرتفع - المتوسط. وقد جاءت العبارة " العامل الحاسم لنجاح الإدارة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة" رقم ٩ فى الترتيب الأول بمتوسط ٤.٠٩ وبمستوى مرتفع، بينما جاء فى

الترتيب الأخير العبارة " تقوم الهيئة بتوزيع الأفراد والموارد على المهام الوظيفية من أجل تحقيق أهدافها" رقم ١٥ بمتوسط ٣.١٢ وبمستوى متوسط  
ج: محور جذور الميزة التنافسية:

جدول (٥)

نتائج تحليل الانحراف المعياري البسيط لبحث أثر للميزة التنافسية على فاعلية الأداء

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
4	متوسط	1.19	3.23	تقوم الهيئة بتقديم نفس الخدمات التي تقدمها المنظمات المنافسة.	١٨
5	متوسط	1.24	3.13	هناك تطور ملحوظ في خدمات الهيئة.	١٩
7	متوسط	1.18	3.08	تقدم الهيئة خدمات متميزة مقارنة بالمنظمات المنافسة.	٢٠
3	متوسط	1.15	3.25	تتميز الهيئة عن منافسيها باستخدام التكنولوجيا الحديثة.	٢١
1	متوسط	1.03	3.47	تقدم الهيئة منتجاتها بأسعار مناسبة.	٢٢
2	متوسط	1.01	3.43	تقدم الهيئة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بالمنظمات المنافسة.	٢٣
6	متوسط	1.18	3.10	تطبق الهيئة إدارة الجودة الشاملة في جميع إدارتها وأقسامها.	٢٤

تشير نتائج المحور الثالث الخاص بالميزة التنافسية الى أن جميع بنود المحور جاءت فى المستوى المتوسط وتراوحت بين ٣.٤٧ - ٣.٠٨ بمستوى المتوسط.

وقد جاءت العبارة " تقدم الهيئة منتجاتها بأسعار مناسبة" رقم ٢٢ فى الترتيب الأول بمتوسط ٣.٤٧ وبمستوى متوسط، بينما جاء فى الترتيب الأخير العبارة " تقدم الهيئة خدمات متميزة مقارنة بالمنظمات المنافسة" رقم ٢٠ بمتوسط ٣.٠٨ وبمستوى متوسط.

جدول (٦)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر فعالية الاداء

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	متوسط	1.24	3.40	٢٥ الهيئة لديها معايير محددة لتقييم أداء العاملين.
2	متوسط	1.27	3.28	٢٦ تُحسن إدارة الهيئة التخطيط للمشروعات الجديدة.
3	متوسط	1.25	3.21	٢٧ تتعاون إدارة الهيئة مع الموظفين في إنجاز مهامهم.
5	متوسط	1.27	3.15	٢٨ تضع الهيئة التخطيط الإستراتيجي بما يتلاءم والتغيرات المستقبلية.
6	متوسط	1.20	3.12	٢٩ يوجد لدى الهيئة معايير محددة لتقييم المشروعات التي تم تنفيذها.
7	متوسط	1.22	3.11	٣٠ تستطيع الإدارة التنسيق بين كافة الوظائف كالموارد المالية والبشرية والتقنية والمادية بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات المنشودة.
8	متوسط	1.23	3.09	٣١ هناك معايير في الهيئة لقياس فاعلية الأداء.
4	متوسط	1.25	3.19	٣٢ تهتم الهيئة بمتابعة تنفيذ مشروعاتها الجديدة حتى توتي ثمارها المرجوة.

تشير نتائج المحور الرابع الخاص بفاعلية الأداء الى أن جميع بنود المحور جاءت في المستوى المتوسط وتراوحت بين ٣.٤٠ - ٣.٠٩ بمستوى المتوسط.

وقد جاءت العبارة "الهيئة لديها معايير محددة لتقييم أداء العاملين" رقم ٢٥ في الترتيب الأول بمتوسط ٣.٤٠ وبمستوى متوسط، بينما جاء في الترتيب الأخير العبارة "هناك معايير في الهيئة لقياس فاعلية الأداء" رقم ٣١ بمتوسط ٣.٠٩ وبمستوى متوسط.

٤- التحقق من فرض الدراسة:

لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الكفايات الجوهرية و تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري. وتفرع منها فرضيات الآتية:



الفرضية الفرعية الاولى:

لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين "الموارد" و تحسين "فاعلية الأداء الإداري"  
ولتحقق الباحث من صدق فرضياته قام باستخدام كل من معاملات الارتباط  
وتحليل الانحدار:

استخدم الباحث كل من معامل ارتباط بيرسون ، وتحليل الانحدار الخطى:

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر الموارد على فاعلية الأداء

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	B	T	الدلالة
الموارد	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	وزن الميل	قيمة ت	
	٠.242	٠.059	21.677	٠.440	4.656	٠.000

تبين نتائج الانحدار الخطى وجود أثر دال موجب لكفاية الموارد على  
فاعلية الأداء، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما ٠.٢٤ وهى قيمة ذات دلالة  
إحصائية، وكانت قيمة ف للتباين دالة عند مستوى ٠.٠٠٠١، وكانت قيمة ت لمعادلة  
الانحدار الخطى ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠٠١ .

ويظهر معامل التحديد أن نسبة ٥.٩ % من تباين درجات فاعلية الأداء

تعود لدرجات الموارد.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين "القدرات" و تحسين "فاعلية الأداء الإداري".  
استخدم الباحث كل من معامل ارتباط بيرسون ، وتحليل الانحدار الخطى:

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر القدرات على فاعلية الأداء

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	B	T	الدلالة
القدرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	وزن الميل	قيمة ت	
	٠.633	٠.400	232.149	٠.842	15.236	٠.000

تبين نتائج الانحدار الخطى وجود اثر دال موجب لكفاية القدرات على  
فاعلية الأداء، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما ٠.٦٣٣ وهى قيمة مرتفعة

وذا ت دلالة إحصائية، وكانت قيمة ف للتباين دالة عند مستوى ٠.٠٠٠١، وكانت قيمة ت لمعادلة الانحدار الخطى ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠٠١. ويظهر معامل التحديد أن نسبة ٤٠ % من تباين درجات فاعلية الأداء تعود لدرجات القدرات وهو ما يظهر الأثر الكبير لكفايات القدرات على فاعلية الأداء الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة دالة إحصائية بين "جذور الميزة التنافسية" و تحسين "فاعلية الأداء الإداري".

استخدم الباحث كل من معامل ارتباط بيرسون ، وتحليل الانحدار الخطى:

#### جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لبحث أثر لجذور الميزة التنافسية على فاعلية الأداء

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	B	T	الدلالة
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	وزن الميل	قيمة ت		
٠.738	٠.544	415.691	٠.999	20.389	٠.000	لجذور الميزة التنافسية

تبين نتائج الانحدار الخطى وجود أثر دال موجب لكفاية الميزة التنافسية على فاعلية الأداء، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما ٠.٧٣٨ وهى قيمة مرتفعة وذا ت دلالة إحصائية، وكانت قيمة ف للتباين دالة عند مستوى ٠.٠٠٠١، وكانت قيمة ت لمعادلة الانحدار الخطى ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠٠١. ويظهر معامل التحديد أن نسبة ٥٤ % من تباين درجات فاعلية الأداء تعود لدرجات القدرات وهو ما يظهر الأثر الكبير لكفايات القدرات على فاعلية الأداء ومن مجمل عرض الفرضيات الفرعية يتبين أثر الكفايات الجوهرية الدال والمرتفع على فاعلية الأداء الحجر الزراعي، كما تظهر التحليلات أن أكثر الكفايات تأثيراً على فاعلية الأداء كانت الميزة التنافسية تلاها القدرات ثم الموارد.

## ثانياً: النتائج والتوصيات :

### ١- النتائج :

أ- أوضحت نتائج المحور الأول الخاص بالموارد الى ارتفاع متوسطات غالبية بنود المحور، حيث تراوحت بين ٤.٠٥ - ٣.١٦ بمستويات من المرتفع - المتوسط، وقد تبين أن مستوى الموارد بالحجر الزراعي كما يدركها العاملون كانت مرتفعة بمتوسط قيمته ٣.٧٣ وهو ما يعادل نسبة موافقة قدرها ٧٤.٥%، ويفسر الباحث أن ارتفاع الاستجابة لهذا المحور يبين مدى إدراك العاملين لدور الجانب التنظيمي للهيئة من ناحية القيود التي تتحكم بمجريات العمل وكذلك العمل بروح الفريق فهذه بعض الأمور التي تساعد على تحسين الأداء في العمل.

ب- تشير نتائج المحور الثاني الخاص بالقدرات الى أن غالبية بنود المحور جاءت في المستوى المتوسط وتراوحت بين ٤.٠٩ - ٣.١٢ بمستويات من المرتفع - المتوسط، ارتفاعاً بمحور حيث كانت أكثر العبارات ارتفاعاً بمحور القدرات هو أن العامل الرئيسي لنجاح الإدارة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة، ويفسر الباحث أن ارتفاع هذا العامل لإدراك العاملين أهميته أستغلال الموارد بقدراتها.

ج- تشير نتائج المحور الثالث الخاص بجذور الميزة التنافسية إلى أن جميع بنود المحور جاءت في المستوى المتوسط وتراوحت بين ٣.٤٧ - ٣.٠٨ بمستوي المتوسط، وقد تبين أن أسعار منتجات الهيئة مناسبة وكأن متوسط هذه العبارة ٣.٤٧، إلا أن الهيئة لا تتميز بخدماتها مقارنة بالمنظمات المنافسة حيث تبين متوسط هذه العبارة ٣.٠٨، ويفسر الباحث أن الهيئة غير مواكبة لكل جديد ومتطور من ناحية الخدمات.

د- وتبين النتائج أن مستوى القدرات والميزة التنافسية متوسطة من حيث المستوى وبلغ لهما ٦٩.١%، و٦٤.٨%.

هـ- تشير نتائج المحور الرابع الخاص بفاعلية الأداء إلى أن جميع بنود المحور جاءت في المستوى المتوسط وتراوحت بين ٣.٤٠ - ٣.٠٩ بمستوي المتوسط،

وبلغت قيمة متوسط فعالية الأداء ٣.١٩ بنسبة استجابة قدرها ٦٣.٩% ومستوى متوسط للاستجابة.

و- وتظهر نتائج أن كل من القدرات وجذور الميزة التنافسية بصورة متوسط بينما ترتفع الموارد من وجهة نظر العاملين بالحجر الزراعي، وكانت فاعلية الأداء بالحجر الزراعي متوسطة المستوى.

ز- اشارت النتائج الى وجود أثر دال موجب للموارد على فاعلية الأداء، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما ٠.٢٤ وهي قيمة مرتفعة وذات دلالة إحصائية، عند مستوى ٠.٠٠١، ويظهر معامل التحديد أن نسبة ٥.٩% من تباين درجات فاعلية الأداء تعود لدرجات الموارد.

ح- تبين نتائج وجود أثر دال موجب لكفاية القدرات على فاعلية الأداء، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما ٠.٦٣٣ وهي قيمة مرتفعة وذات دلالة إحصائية، وكانت قيمة ت لمعادلة الانحدار الخطي ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٠١، ويظهر معامل التحديد أن نسبة ٤٠% من تباين درجات فاعلية الأداء تعود لدرجات القدرات وهو ما يظهر الأثر الكبير لكفايات القدرات على فاعلية الأداء

ط- وجود أثر دال موجب لجذور الميزة التنافسية على فاعلية الأداء، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما ٠.٧٣٨ وهي قيمة مرتفعة وذات دلالة إحصائية، وكانت قيمة ت لمعادلة الانحدار الخطي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١، ويظهر معامل التحديد أن نسبة ٥٤% من تباين درجات فاعلية الأداء تعود لدرجات القدرات وهو ما يظهر الأثر الكبير لكفايات القدرات على فاعلية الأداء .

## ٢- التوصيات :

أ. أن طبيعة البيئة المتغيرة والتطورات الحاصلة في حقل الادارة خصوصا والعلوم الانسانية عموما يستدعي الاهتمام بمفهوم الكفايات الجوهرية وإعطاءها الاهتمام الذي يستحقه.

ب. ضرورة ايلاء الادارة العليا موضوع الكفايات الجوهرية الاهتمام الكافي وذلك من خلال اشراك هذه الادارة والعاملين بالدورات التدريبية وتوسيع مدركاتهم لمتابعة مثل هذا الموضوع الحيوي.

ج-تشخيص المنظمات الكفايات الموجودة لديها وتحديد مدى جوهرية هذه الكفايات وتقوم الادارة باستغلالها أنسب استغلال ممكن مع التوجيه لتحقيق الاهداف المرغوبه للمنظمة.

د-الانفتاح على المنظمات الاكاديمية خاصة الجامعات وذلك للعمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازم لتنمية الكفايات الموجودة في المنظمات وتحويلها الى كفايات جوهرية.

هـ-اتباع التخطيط العلمي المدروس لتنمية الموارد البشرية في المنظمات ووضعخط قصيرة ومتوسطة وبعيدة الامد تعطي الاهتمام الكافي لهذه الكفايات.

و- وضع نظام حوافز متكامل وفعال يمكن أن يساهم في زيادة دافعية الكفايات الجوهرية نحوالتميز الأكثر في الأداء.

ز- قيام المنظمة بدراسات مسحية لتلافي المشاكل وتذليل العقبات.

ح-ضرورة التقييم المستمر لأداء وخدمات وأسعار منتجات الهيئة.

ط- ضرورة عقد دورات وورش العمل التي تنمي وتعزز من ثقافة العاملين من الجانب الاداري وتوضيح أهميته وتوظيفه بجميع قطاعات وأقسام الهيئة.

ي-ضرورة إدراك العاملين بأهمية استغلال الموارد والقدرات لما لها دور في تحقيق أداء افضل.

ك-ضرورة إدراكأصحاب القرار في المنظمة تجاه التحديات والمنافسة في المنظماتالمماثلة لاختصاصها من اجل خلق الثقةوالإبداع والابتكار.

ل- ضرورة الاهتمام بالعاملين في المنظمة بتنمية قدراتهم مما ينعكس على ادائهم في العمل فيخلق الابداع والابتكار وأيضا الولاء الوظيفي.

## قائمة المصادر

المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب:

- ١- أبوبكر و النعيم، مصطفى و فهد، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨).
- ٢- أحمد ماهر، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١١).
- ٣- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل إستراتيجي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).
- ٤- خالد محمد و وائل محمد بني حمدان و إدريس، ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧).
- ٥- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥).
- ٦- سامي أحمد مراد ،دور اتفاقيه تحرير التجاره (الجاتس)في رفع كفاءه اداء الخدمات المصرفيه (القاهره:المكتب العربي للمعارف ، ٢٠٠٥).
- ٧- شارلز هلو جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخلمتكامل، ترجمة: د.إسماعيل على بسيونيومحمدسيدأحمدعبدالمتعال (الرياض: دارالمريخ، 2008) .
- ٨- عادل ثابت، الإدارة المعاصرة ( عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).
- ٩- فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علا احمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨).
- ١٠- موسى خليل، الإدارة المعاصرة (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥).
- ١١- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧).

- ١٢- يوسف ومحمد وليث الطائي، العجيلي، الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩).

### ثانياً : الدوريات

- ١- أكرم سالم، مقال بعنوان الموارد البشرية وأدوارها الاستراتيجية، الصحيفة الالكترونية، الحوار المتمدن، ٢٠١٠ / ٩ / ١٨
- ٢- سالم سليمان، مقال بعنوان الابتكار والإبداع، الصحيفة الالكترونية، الحوار المتمدن - العدد: ٣٤٢٠ - ٢٠١١ / ٧ / ٨ - ١٥ : ١٣

### ثالثاً : الرسائل الجامعية:

- ١- عبد الرحمن، تيشوري، إعادة الهيكلة الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسات والجهات العامة والشركات ووحدات الإدارة المحلية، مقال في الحوار المتمدن المجلة الالكترونية، "٢٠١٠.
- ٢- هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، السنة ٢٠٠٨/٢٠٠٩.

### رابعاً: مؤتمرات:

- ١- سنان غالب، المرهضي، تقييم إدارة وقياس الأداء في منظمات القطاع العام، دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الموظفين، مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- جامعة اليمن، ٢٠٠٩.
- ٢- الشيخ الداودي، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٠٩ - ١٠ مارس ٢٠٠٤.

المراجع باللغة الانجليزية:

أولاً: الكتب:

- 1- Hayes, Is, 2005: developing A core- competence Based strategy , executive summary. Clarity consulting, File: IIA: / ee 3, htm

ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. Jreth& Charles, and others ,2008 entitled Development of a Core Competency Model for the Master of Public Health Degree.

ثالثاً : شبكة الانترنت:

- 1- <http://www.investorwords.com/4217/resource.html>
- 2- <http://etudiantdz.net/vb/t347.html> ٢٠٠٨ ،
- 3- <http://www.qmsrs.com/Products/InteralQuality/ProcessesImprovementManagement/tabid/110/language/ar-SA/Default.aspx>