

الجدارات الوظيفية وأثرها في أداء العاملين

- دراسة ميدانية على مديرية التربية في محافظة طرطوس

أ.د. أيمن شيحا*

د. نسرین عبد الرحمن**

حيان ناصر***

(تاريخ الإيداع 3 / 7 / 2022. قُبل للنشر في 12 / 12 / 2022)

□ ملخص □

هدف البحث إلى بيان مدى وجود أثر للجدارات الوظيفية بأبعادها (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية والجدارة الشخصية) في أداء العاملين في مديرية تربية طرطوس، اعتمد البحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مؤلفة من 155 مفردة وتم استرداد 140 منها، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. توصل البحث لنتائج أهمها وجود أثر موجب قيمته 0.803 للجدارات الوظيفية بأبعادها (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية والجدارة الشخصية) في أداء العاملين في مديرية تربية طرطوس، وقدم البحث مجموعة توصيات منها ضرورة تعزيز الجدارات الوظيفية لدى موظفي مديرية التربية لما لذلك من أثر قوي في أداء العاملين وبالتالي أداء المديرية، وضرورة وضع نماذج جدارات وظيفية واضحة، محددة وهادفة لكل مركز وظيفي ضمن المديرية.

الكلمات المفتاحية: الجدارات، الجدارات الوظيفية، الجدارات القيادية، الجدارات التقنية، الجدارات الشخصية، أداء

العاملين.

* أستاذ ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية

** أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية (nisrinabdoulrahman@gmail.com)

*** طالب دراسات عليا (ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية

Functional competencies and their impact on the performance of employees - A field study on the Directorate of Education in Tartous Governorate

Dr. Aymane Chiha*

Dr. Nisrin Abdoulrahman**

Hayan Nasser***

(Received 3 / 7 / 2022. Accepted 12 / 12 / 2022)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to show the extent to which there is an impact of job competencies with their dimensions (leadership competency, technical competency and personal competency) on the performance of workers in the Tartous Education Directorate. and analyzed using SPSS software.

The research reached the most important results, the most important of which is the presence of a positive effect of 0.803 for job competencies with its dimensions (leadership competency, technical competency and personal competency) on the performance of workers in the Tartous Education Directorate. Consequently, the performance of the directorate, and the need to develop clear, specific and purposeful job competency models for each job position within the directorate.

Key words: Competencies, Functional Competencies, Leadership Competencies, Technical Competencies, Personal Competencies, Employee Performance.

* Professor, Business Administration Department, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

** Assistant Professor, Faculty of Economic, Department of Business Administration, Tartous University, Tartous, Syria.

*** Postgraduate Student (Master), Faculty of Economic, Department of Business Administration, Tartous University, Tartous, Syria.

1- المقدمة:

في أوائل السبعينيات وتحديداً في الولايات المتحدة الأمريكية، كان هناك اعتقاد عام بين علماء الإدارة والممارسين، أنه من الممكن تحديد وعزل سلوك العمل الذي يظهر باستمرار من قبل المديرين والعاملين ذوي الأداء الممتاز، وكان من المعتقد أيضاً أن مثل هذه السلوكيات التي تم تحديدها يمكن أن تنتقل عبر القوى العاملة في المنظمة من خلال تدخلات تدريب وتوجيه جيدة التخطيط وإدارة فعالة، ومن المحتمل أن هذه المعتقدات ربما تكون قد حُفِزَتْ ونُشِطَتْ من خلال نتائج دراسة ماكيلاند (1971) التي أظهرت أن هناك متغيرات سلوكية تنبأت بنجاح الأداء الوظيفي (Nwokah & Ahiauzu, 2008)، واليوم المنظمات كلها تتحدث عن الجدارة، فلقد ذهب الأيام التي اعتاد الناس التحدث فيها عن مجموعات المهارات، مما يجعل مؤسساتهم قادرة على المنافسة، كان هناك تحول في استراتيجية المنظمات، إيماناً منهم بالتفوق وليس فقط المنافسة (Chouhan & Srivastava, 2014)، فارتبط مفهوم الجدارة ارتباطاً وثيقاً بالمنظور القائم على الموارد The Resource-based view (RBV) بسبب خصائصه المعززة للقيمة ولخلق ميزة تنافسية مستدامة (Nilsson, 2014)، فيما بعد ولأكثر من أربعة عقود حتى الآن، أصبحت نماذج الجدارات والجدارات جزءاً لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية واستخدمت على نطاق واسع كوسيلة لزيادة الجدارة الشخصية والتنظيمية، حيث تشمل الجدارات جمع عوامل النجاح اللازمة لتحقيق نتائج مهمة في وظيفة معينة أو دور عمل في منظمة معينة، وتشير الجدارة إلى الجدارة الفكرية والإدارية والاجتماعية والعاطفية والتي بدورها تتأثر ببعض السمات الشخصية (Chouhan & Srivastava, 2014)، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارة نموذجاً للقيادة المزدهرة لتطوير القطاعات الخاصة وهي أيضاً أحد الموضوعات المركزية في تطوير القطاع العام (Skorková, 2016)، حيث يجب أن يصبح مديرو الموارد البشرية أعضاء في فرق الإدارة الاستراتيجية، يلعبون دوراً حاسماً في ربط سياسة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية، علاوة على ذلك، تسمح إدارة الجدارات بسياسات موظفين أكثر مرونة، وهو أمر ضروري للموظفين في القطاع العام ليصبحوا أكثر استجابة وفعالية، كما يُنظر إليها على أنها أداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تساعد في تحديد المهارات والمعرفة والسلوكيات والقدرات اللازمة لتلبية احتياجات اختيار الموظفين الحالية والمستقبلية (MOTI, 2019)، لذا يذهب هذا البحث لتبيان مدى وجود أثر للجدارات الوظيفية في أداء العاملين في القطاع العام بما يخدم المديرين والمؤسسات الحكومية.

2- الدراسات السابقة:

1. دراسة (الحلايبة، 2013) بعنوان: أثر الحوافز في تحسين أداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لديهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة خطية

وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، ووجود فروق دالة إحصائياً تُعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى إلى المؤهل العلمي.

2. دراسة (الخطيب؛ محمد؛ السيد، 2017) بعنوان: محددات تطبيق نظم تقويم أداء العاملين القائمة على الجدارات: بالتطبيق على الجامعات الخاصة والأهلية في جمهورية مصر العربية.

يهدف البحث المقدم إلى التعرف على أهم المحددات التي توجد في بيئة العمل بالجامعات محل التطبيق والتي تدعم عملية بناء نظام لتقويم أداء العاملين قائم على الجدارات، واتباع إبحث المنهج الوصفي التحليلي، توصل البحث إلى أنه توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظام لتقويم أداء العاملين قائم على الجدارات بالجامعات محل التطبيق.

3. دراسة (أبو جليدة، 2018) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد و شركة ليبيا) والبالغ عددهم (861) فرداً، وتم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات، بالإضافة الى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما يعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي.

4. دراسة (رشاد؛ عباس، 2020) بعنوان: الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية تصور مقترح".

هدفت الدراسة إلى تحديد الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية والوقوف على آراء الخبراء بشأنها، كما هدفت للوصول إلى تصور مقترح للجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد أبعاد الجدارات الوظيفية كالاتي: الجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي، جدارات الإنجاز، الجدارات التقنية، الجدارات الشخصية السلوكية، جدارات المساعدات والخدمات الإنسانية، جدارات الفعالية الشخصية، توصلت الدراسة لنتائج أهمها وضع تصور مقترح انطلق من نوعين من المنطلقات هما: المنطلقات النظرية والتي تمثلت في طبيعة التحديات العالمية التي تواجه الجامعات، والاهتمام بتفعيل عملية اختيار القيادات الاكاديمية، أما المنطلقات المحلية فتتمثل في التعديلات المتلاحقة التي طرأت على قانون تنظيم الجامعات بشأن شغل الوظائف القيادية، ثم عرض التصور المقترح لعدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الاكاديمية.

5. دراسة (دياب، 2021) بعنوان: أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى توافر أبعاد الجدارات الوظيفية في شركات إنتاج الدواء، وكذلك قياس مدى توافر أبعاد الأداء المؤسسي في هذه الشركات وتحديد مدى تأثير أبعاد الجدارات الوظيفية (الجدارات القيادية، التقنية، الإنتاجية، البحث والتطوير، الشخصية) على الأداء المؤسسي في شركات إنتاج الدواء، واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها توافر أبعاد الجدارات الوظيفية لدى مديري الإدارات في الشركات بدرجة متوسطة فضلاً عن وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في أبعاد الجدارات الوظيفية نتيجة اختلاف ملكية الشركات، كما تتوافر أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات بدرجة مرتفعة، وأوضحت نتائج الانحدار وجود تأثير معنوي لأبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي في شركات إنتاج الدواء.

6. دراسة (NGUYEN, 2008) بعنوان: Functional competencies and their effects on performance of manufacturing companies in Vietnam

"الجدارات الوظيفية وتأثيراتها على أداء شركات التصنيع في فيتنام"

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد الأبعاد الأساسية للجدارات الوظيفية الأربع "التصنيع والتسويق والبحث والتطوير والموارد البشرية"، ولتقييم مستوى الجدارة لهذه الوظائف في شركات التصنيع في فيتنام، كما هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين أبعاد جدارات التصنيع وأداء شركات التصنيع في فيتنام تجريبياً، ثم تم تطبيق إجراءات تحليل البيانات المختلفة بما في ذلك تحليل العوامل والتحليل الوصفي والانحدار الفردي والانحدار المتعدد من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وجاءت نتائج الدراسة في أربع مجموعات من عناصر الجدارات الوظيفية وهي التصنيع والتسويق والبحث والتطوير والموارد البشرية ومجموعتين من عناصر الأداء التنظيمي تسمى الربحية وأداء السوق، كل هذه العوامل لها أحمال عالية (كلها أعلى من 0.541) وموثوقية عالية (كلها فوق 0.794)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي، كما أنّ هذه المجموعة من الأبعاد تقدم ميزات نموذجية لشركات التصنيع في فيتنام ووجدت أنه بشكل عام، لا تؤدي شركات التصنيع في فيتنام وظائفها الأربع بشكل جيد للغاية: التصنيع والتسويق والبحث والتطوير والموارد البشرية.

7. دراسة (Masoud, 2013) بعنوان: The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan

"تأثير الجدارات الوظيفية على الأداء شركات صناعة الأدوية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الجدارات الوظيفية على أداء شركات تصنيع الأدوية الأردنية، باستخدام إطار الجدارات (الجدارات التسويقية، جدارات البحث والتطوير، جدارات نظام المعلومات، جدارات الإنتاج وجدارات الموارد البشرية)، كما تم تطبيق إجراءات تحليل بيانات مختلفة لاختبار الفرضية مثل: الإحصاء الوصفي، والانحدار البسيط، والانحدارات المتعددة، أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً للجدارات الوظيفية على أداء الشركة، وتوضح (57.6%) التباين في أداء الشركة من وجهة نظر العينة، كما أظهرت النتائج أن جدارات الإنتاج وجدارات البحث والتطوير وجدارات التسويق لها التأثير الأكبر على أداء الشركة.

ويمكن التعقيب على الدراسات السابقة كما يلي:

يُلاحظ مما سبق أنّ الدراسات السابقة تناولت الجدارات الوظيفية كمتغيّر مستقلّ بشكل صريح كما في دراسات (رشاد؛ عباس، 2020)، (دياب، 2021)، (NGUYEN, 2008) و (Masoud, 2013) بينما تم قياس أداء العاملين في دراسات (الحلايبي، 2013)، (الخطيب؛ محمد؛ السيد، 2017) و (أبو جليدة، 2018)، ويختلف مجال تطبيق البحث (مديرية تربية طرطوس) عن مجال تطبيق كل الدراسات السابقة، ويتشابه كذلك مع دراسة (دياب، 2021) في الأخذ ببعض أبعاد الجدارات الوظيفية وهي الجدارات القيادية، والتقنية والشخصية، واعتماد المنهج الوصفي كذلك، في حين كان الاختلاف مع باقي الدراسات فيما يتعلّق بالأبعاد التي تم الاعتماد عليها.

3- مشكلة البحث

إنّ الوظيفة في القطاع العام ليست مجرد وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للدولة، وإنما هي مؤشّر لمدى تقدّمها وتطورها، وإنّ الموظف الذي يشغل المركز الوظيفي والمؤهل لأداء المهام تنفيذاً للسياسة العامة هو الممثل الحقيقي للدولة والمعبر عن أدائها، فأداء القطاع العام يتمثّل في أداء العاملين فيه، وبالتالي أداء العاملين وما يتمتّعون به من معرفة ومهارة وقدرة على تنفيذ المهام الوظيفية في المستويات الوسطى والعليا ومدى انعكاس ذلك على العاملين تحت إشرافهم خاصة في مديرية تربية طرطوس هو أمر بالغ الأهمية، لأن ضعف أداء العاملين عموماً في مختلف المستويات يؤثّر سلباً في أداء المديرية، لذلك يذهب هذا البحث لبيان مدى وجود أثر لتمتّع العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في مديرية تربية طرطوس بجدارة قوامها المعرفة والمهارة والقدرة في أداء العاملين تحت إشرافهم في مديرية التربية، وبناء على ما سبق يبرز التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر الجدارات الوظيفية بأبعادها (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية والجدارة الشخصية) في أداء العاملين في مديرية التربية في محافظة طرطوس؟

4- أهمية البحث وأهدافه:

أهمية علمية: تُستمدّ الأهمية العلمية للبحث من أهمية متغيّري الدراسة (الجدارات الوظيفية وأداء العاملين) وفي تناول أثر الجدارات الوظيفية على أداء العاملين إضافة إلى أنه يقدّم مفهوماً علمياً واضحاً لكلّ من الجدارة والجدارة الوظيفية وأداء العاملين استناداً إلى دراسات وأبحاث عربية وأجنبية، ممّا يُعتبر إغناء للمكتبة العلمية السورية.

أهمية عملية: تأتي الأهمية العملية لهذا البحث كونه يقدّم نتائجاً يمكن الرجوع إليها والاستناد عليها وتطبيق توصياتها على الموظفين (العاملين) والمراكز الوظيفية في مديرية تربية طرطوس، الأمر الذي من الممكن أن ينعكس إيجاباً على أداء العاملين أنفسهم وعلى مديرية تربية طرطوس تحديداً.

• ويهدف هذا البحث إلى:

1. التعريف بالأطر النظرية للجدارات والأداء.
2. تحديد أثر الجدارات الوظيفية بأبعادها (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية والجدارة الشخصية) على أداء العاملين في مديرية تربية طرطوس

5- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات الوظيفية بأبعادها (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية والجدارة الشخصية) في أداء العاملين في مديرية التربية في محافظة طرطوس.

6- منهجية البحث:

اعتمد الباحث في سبيل تحقيق أهداف البحث على المنهج الوصفي المسحي؛ إذ تم الاطلاع على الأدبيات والأبحاث والدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تكوين الإطار النظري للدراسة، وتم القيام بإجراء دراسة ميدانية لتغطية الجانب التطبيقي من هذا البحث، ومن ثم تجميع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي .spss.

وتمثلت أداة الدراسة بقائمة استبيان استناداً إلى الدراسات السابقة تميزت بسهولة التطبيق ومرونة الأسئلة واعتمدت أسلوب الأسئلة المغلقة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، واستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، والاتحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

حدود البحث: تتمثل الحدود البشرية بجميع الموظفين على مستوى الإدارة العليا والوسطى في مديرية تربية طرطوس والدوائر التابعة لها في محافظة طرطوس، والحدود المكانية محافظة طرطوس، أما الحدود الزمنية عام 2022، والحدود العلمية متغيري الدراسة الجدارة الوظيفية بأبعادها (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية والجدارة الشخصية) وأداء العاملين.

مجتمع البحث: جميع الموظفين على مستوى الإدارة العليا والوسطى في مديرية تربية طرطوس والدوائر التابعة لها، حيث بلغ مجتمع البحث 220 مفردة.

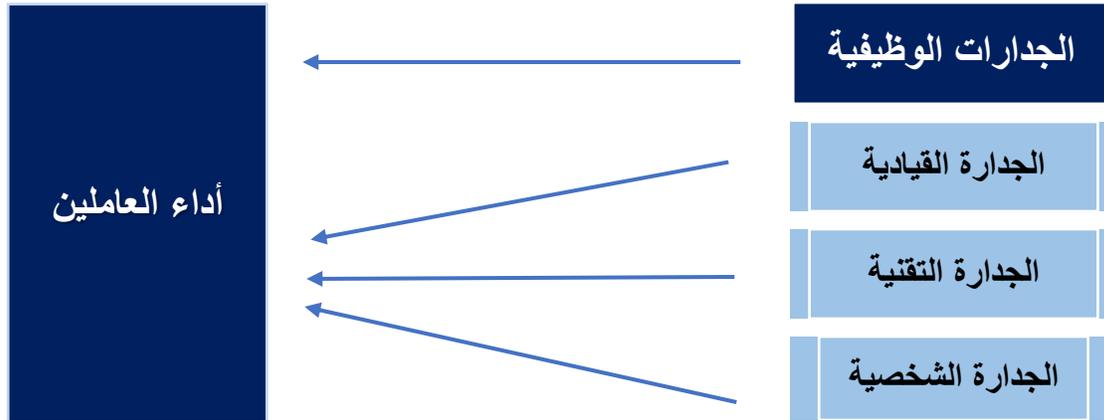
عينة البحث: بعض الموظفين على مستوى الإدارة العليا والوسطى في مديرية التربية والدوائر التابعة لها في طرطوس، حيث تم سحب عينة غير احتمالية (لا يمكن تعميم نتائجها على مجتمع البحث) بلغت 155 مفردة.

7- نموذج البحث:

مصدر مقياس المتغير المستقل دراسة (دياب، 2021) بعنوان: أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء.

قياس المتغير التابع كان من خلال استبانة تمت بالاعتماد على الدراسات السابقة، دراسة (رشاد؛ عباس، 2020)، دراسة (الحلايية، 2013)، ووفق نظام التغذية العكسية 360 درجة، والذي يعتبر أسلوب لتقييم الأداء يعتمد على تقييمات من قبل المسؤولين، والمرؤوسين، والزلاء، وتقييم الفرد ذاته (أحمد، 2019).

الشكل (1): نموذج البحث - من إعداد الباحث.



الإطار النظري للبحث.

1- مفهوم وتعريف الجدارات.

تعود أصول الجدارة إلى الكلمة اللاتينية "Competentia" التي تعني "is authorized to judge" وكذلك "has the right to speak" ويعرّف القاموس الإنجليزي كلمة "الجدارة" على أنها حالة كافية أو مناسبة (Chouhan & Srivastava, 2014) وقد وردت عدّة تعريفات للجدارة نذكر منها:

عرّف ماكلياند (McClelland, 1973) الجدارة على أنها: "سمة شخصية أو مجموعة من العادات تؤدي إلى أداء وظيفي أكثر فاعلية أو تفوقاً"، وبعبارة أخرى، "القدرة التي تضيف قيمة بيئية واضحة لجهود الشخص في الوظيفة". وعرّف كل من هورنيبي وتوماس (Hornby and Thomas, 1989) الجدارة: بأنها القدرة على أداء الوظائف المرتبطة بالإدارة بشكل فعال في حالة العمل.

اقترح بارترام وروبرتسون وكالينان (Bartram, Robertson, and Callinan, 2002) تعريف للجدارة، أنها "مجموعات من السلوكيات التي تلعب دوراً فعالاً في تحقيق النتيجة أو النتائج المرجوة". وتعرّف الجدارة على أنها القدرة والأهلية والبراعة والمهارة التي يجب على الأفراد امتلاكها، ومجموعة الخصائص التي يمكن إثباتها والتي تقدم مساهمة مهمة في إحداث تحسينات في أداء الوظيفة داخل المؤسسات التعليمية وكذلك المنظمات (Kapur, 2020).

وبالتالي يمكن تعريف الجدارة باعتبارها نهج فكري وسلوكي قائم على مجموعة من الخصائص التي يمتلكها أفراد يتمتعون بالمعرفة والقدرة والمهارة يسعون من خلالها نحو أداء وظيفي متميز، فعال وكفؤ

الجدارات الوظيفية Functional Competencies:

هي مجموعة المهارات والقدرات والمعرفة الفنية المهنية التي تتعامل بشكل خاص مع الجوانب الفنية للوظيفة الأساسية للقيام بأنشطة وظيفية أو مهمة محددة ذات صلة، ويمكن أيضاً الإشارة إلى هذه الجدارات على أنها جدارات فنية، حيث، يركز الجانب الأول على اكتساب الجدارة، ويشمل المهارات المهنية والتقنية التي تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الوظيفة، بينما يتعلق الجانب الثاني بالمعرفة الوظيفية والموضوعية للوظيفة والتي تعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف الوظيفية ذات الصلة بالوظيفة ويمكن فهم ذلك على أنه المعرفة والمهارات النظرية التي تستهدف برامج التدريب في المؤسسات التعليمية (Hogan & Warrenfeltz, 2003). كما عرفت الجدارة الوظيفية القدرة على الأداء بكفاءة داخل بيئة العمل، وكذلك القدرة على الاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل، مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية (رشاد؛ عباس، 2020).

وتُعرف الجدارات القيادية (Leadership Competencies) بأنها: ما يمتلكه القائد من قدرات ومعارف ومهارات والتي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السوق المحلي والأسواق العالمية (البكري، 2021).

أما الجدارات التقنية فهي الجدارات التي تتعلق بالسمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للمدير في التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العمل الإداري (رشاد؛ عباس، 2020).

كما تُعرف الجدارات الشخصية (Personal Competencies) بأنها مجموعة من السلوكيات التي لها أثرها الفعال في تحقيق النتائج المرجوة، في بيئة العمل فهي السلوكيات التي تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية (سيد علي، 2020).

مفهوم وتعريف الأداء The concept and definition of performance

إن كلمة الأداء مترجمة من اللغة اللاتينية (Performance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء عمل، أو إنهاء نشاط، أو تنفيذ مهمة ما، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فهو القياس على أساس النتائج، ويُعرف الأداء (أداء العاملين) بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد (سلامة، 2014).

ويُعرّف الأداء أيضاً بأنه جهد منسّق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبرتهم بمساعدة العوامل الدافعة، وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت ممكن، وأقل تكلفة (عباس، 2019).

ويعتبر الأداء ناتج عن الإجراءات التي يقوم بها الموظفون بناءً على خبرتهم ومهاراتهم، ففي المنظمات أداء الموظفين هو النتيجة المترجمة لمهارات وجهود وقدرات جميع الموظفين الذين ساهموا في تحسين الإنتاجية التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق هدفها، وهكذا يُعدّ أداء الموظف من بين العوامل الحاسمة التي تساهم بشكل كبير في النجاح التنظيمي، علاوة على ذلك، تلعب معايير الإدارة لتقييم أداء الموظف أيضاً دوراً مهماً في تحسين أداء الموظف لأنها توفر صورة الأداء الفعلي ومواءمته مع المعايير، كما يعتمد أداء الموظفين أيضاً على رضاهم الداخلي تجاه وظائفهم، فإذا كان الموظفون راضين عن وظائفهم وكذلك المنظمة، كان ذلك سبباً في تحقيق الهدف التنظيمي (Dahkoul, 2018). وبالتالي يمكن تعريف أداء الموظف (العامل) بأنه مجموع الجهود الفكرية والجسدية المبذولة من قبل الموظف (العامل) خلال فترة زمنية معينة تنفيذاً لمتطلبات ومهام وظيفية موكلة إليه، وذلك وفقاً لإمكاناته وقدراته، في سبيل تحقيق هدف تنظيمي عام.

العوامل المؤثرة في مستويات الأداء:

1. المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
2. الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
3. الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
4. نوعية العمل المكلف به ومدى انسامه مع قدراته وإمكاناته.
5. إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة إليه، ومدى اعتقاده بأهميتها في إنجاز العمل.

فمن أجل تحقيق مستوى جيد من الأداء ينال رضا الإدارة لا بدّ من وجود حدّ أدنى في كل مكون من مكونات الأداء أعلاه، بمعنى آخر فإن العاملين عندما يبذلون جهوداً كبيرة ويكون لديهم قدرات متفوّقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الإدارة على الرغم من الجهد المبذول في العمل باعتبار أن الجهد والقدرة قد توظيفها بغير محلها (جليدة، 2018).

ومنه للوصول إلى الأداء الجيد والمقبول إدارياً يمثل المحصلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الفرد وهي: إدراك وفهم لطبيعة العمل + قدرات متفوّقة + جهد كبير = الأداء المقبول.

الجانب العملي: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1. أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في استبانة مستوحاة من الدراسات السابقة تناولت تأثير الجدارات الوظيفية في أداء العاملين في مديرية تربية طرطوس، وقام الباحث بتوزيع 155 استبيان على الموظفين في المديرية والبالغ عددهم 220 موظفاً، استرد منها 140 استبياناً صالحة للتحليل والمناقشة، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول (1): مقياس ليكرت الخماسي

مقياس ليكرت الخماسي	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماماً
القيمة الرقمية	1	2	3	4	5

الجدول (2): مقياس درجة الموافقة على الإجابات.

المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي	أقل من 1.8	من 1.8 حتى 2.59	من 2.60 حتى 3.39	من 3.40 حتى 4.19	أكبر من 4.20

2. ثبات أداة البحث وصدقها: إن ثبات الاستبيان يعني أننا لو أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وإن أشهر أداة لاختبار صدق الاستبانة وثباتها معامل ألفا كرونباخ، أما صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد وأن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة.

وللتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Coefficient Alpha Cronbach وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3)

حيث يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ممتازة وقيمتها لكل المحاور كانت 0.932، وبما أن هذه القيمة أعلى من 0.60 فإن القيمة مقبولة والاستبيان يتسم بالثبات، بأخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ نجد: $\sqrt{0.932} = 0.965$ وهي قيمة أكبر من 0.80 تدل على صدق الاستبيان ووجود اتساق داخلي.

الجدول (3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.932	27

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

3. الاختبارات الإحصائية: تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية في البحث: معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات الاستبيان، اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من كون البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي واختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث.

4. اختبار فرضية البحث.

- اختبار التوزيع الطبيعي: قبل البدء باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، لا بدّ من التحقق من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، لذلك قام الباحث بإجراء اختبار كولموغوروف_سميرنوف وكانت النتائج كما في الجدول (4).

الجدول (4): نتائج اختبار كولموغوروف_سميرنوف

المتغير	اختبار كولموغوروف_سميرنوف
الجدارة القيادية	0.200
الجدارة التقنية	0.160
الجدارة الشخصية	0.190
أداء العاملين	0.200

المصدر: برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل كولموغوروف_سميرنوف لجميع المتغيرات كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدلّ أن جميع البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية عليها لتحليلها.

- اختبار الفرضية:

تنصّ الفرضية الرئيسة على أنّ: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات الوظيفية في أداء العاملين في مديرية التربية في محافظة طرطوس.

الجدول (5): جدول معامل الارتباط ومعامل التحديد بين الجدارات الوظيفية وأداء العاملين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803	.644	.636	.32449

المصدر: برنامج SPSS

الجدول رقم (6): جدول تباين الانحدار المتعدد ANOVA - الجدارات الوظيفية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.930	3	8.643	82.090	.000
	Residual	14.320	136	.105		
	Total	40.250	139			

المصدر: برنامج SPSS

الجدول رقم (7): معاملات الانحدار المتعدد

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.332	.321		1.032	.304
	الجدارة القيادية	.330	.054	.448	6.126	.000
	الجدارة التقنية	.156	.071	.165	2.203	.029
	الجدارة الشخصية	.433	.104	.297	4.151	.000

المصدر: برنامج SPSS

يتضح من الجدول (5): أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.803 وهذا يعني أن الارتباط إيجابي وقوي بين الجدارات الوظيفية و أداء العاملين، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.644، أي أن الجدارات الوظيفية تقسّر ما قيمته 64.4% من أداء العاملين، ومن الجدول (6) نجد قيمة Sig 0.000 وهي أقل 0.05 وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية للجدارات

الوظيفية بأبعادها (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية والجدارة الشخصية) في أداء العاملين في مديرية تربية طرطوس، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات الوظيفية في أداء العاملين في مديرية التربية في محافظة طرطوس، ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر للجدارات الوظيفية بأبعادها (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية والجدارة الشخصية) في أداء العاملين.

من الجدول رقم (7) نلاحظ قيمة ثابت الانحدار الخطي بلغت 0.332 والتي تدل على قيمة المتغير التابع (أداء العاملين) عندما تتعدم قيمة المتغير المستقل (الجدارات الوظيفية) وبملاحظة أن قيم B نجد أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الوظيفية بأبعادها (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية والجدارة الشخصية) في أداء العاملين وتكون معادلة الانحدار الخطي:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

$$Y = 0.332 + 0.330*1 + 0.156*2 + 0.433*3$$

حيث أن b: معدل التغير في قيمة y، و a: ثابت المعادلة، وتم الترميز كما يلي: x₁: الجدارة القيادية، x₂: الجدارة التقنية و x₃: الجدارة الشخصية.

1. نتائج اختبار الفرضيات:

1. توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط بين الجدارات الوظيفية و أداء العاملين في مديرية تربية طرطوس، وكانت العلاقة إيجابية وقوية حيث بلغ معامل الارتباط 0.803، كما بلغ معامل التحديد 0.644، وهذا يعني أن الجدارات الوظيفية يفسر ما نسبته 64.4% في أداء العاملين في مديرية تربية طرطوس، وقيمة sig=000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات الوظيفية بأبعادها (الجدارة القيادية، الجدارة التقنية والجدارة الشخصية) في أداء العاملين في مديرية التربية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة 0.05.

2. التوصيات:

1. يُوصي الباحث مديرية تربية طرطوس بضرورة تعزيز الجدارات الوظيفية لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى لما لذلك من أثر قوي في أداء العاملين وبالتالي أداء المديرية، وضرورة وضع نماذج جدارات وظيفية واضحة، محددة وهادفة لكل مركز وظيفي ضمن المديرية.
2. يُوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالعاملين المتمتعين بجدارة قيادية خاصة وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار ضمن المديرية والاستفادة من مميزاتهم القيادية، على أن يتم ذلك بشكل تدريجي مع بعض الموظفين وبدايةً بما يخص قرارات ذات أهمية قليلة ثم متابعة نتائج القرار بالاستناد إلى أرقام ووثائق.
3. يُوصي الباحث مديرية تربية طرطوس بضرورة مواكبة التكنولوجيا والتركيز على الموظفين المتمتعين بجدارة تقنية للاستفادة مما يملكون معرفة ومهارة وقدرة على التعامل مع الأجهزة والبرامج والتكنولوجيا عموماً، كأن يتم إخضاعهم لدورات تدريبية دورية في هذا المجال.
4. يُوصي الباحث مديرية تربية طرطوس بضرورة تعزيز الجدارة الشخصية للموظفين والاستفادة منها بما يخدم المهام الوظيفية، كأن يتم التركيز بشكل خاص على الموظفين الذي يتمتعون بروح الفريق لتولي مهام محددة.

المراجع:

المراجع العربية:

1. أبو جليدة، سمير؛ سعيد (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
2. أحمد، محمود مصطفى أحمد. (2021). تصور مقترح لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية)، مجلد (12)، العدد (3)، جامعة السويس.
3. البقري، إبراهيم محمود علي؛ محمد (2021). دور الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير، معهد التخطيط القومي، الدراسات العليا.
4. الحلاية، حسن عودة؛ غازي (2013). اثر الحوافز في تحسين اداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
5. دياب، عبد المنعم عبد الحميد؛ غادة (2021). أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، المجلد 43، العدد 3.
6. رشاد، محمد؛ عبد الناصر وعباس، سيد؛ هشام (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصوّر مقترح"، مجلة الإدارة التربوية، العدد 25.
7. سلامة، زكريا (2014). أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة للإدارة (دراسة مقارنة بين جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال). رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
8. سيد علي، جمال؛ شامية (2020). الجدارات الشخصية وعلاقتها بالتوافق المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بقطاع الخدمات الاجتماعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، (العدد 19 الجزء الثالث)، 209-254.

المراجع الأجنبية:

9. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). *Understanding competencies and competency modeling—A literature survey*. IOSR Journal of Business and Management, 16(1), 14-22.
10. DAKHOUL, Z. M. (2018). *The determinants of employee performance in Jordanian organizations*. Journal of Economics Finance and Accounting, 5(1), 137-143.
11. Masoud, E. Y. (2013). *The impact of functional competencies on firm performance of pharmaceutical industry in Jordan*. International Journal of Marketing Studies.
12. Model, H. C. (2009). *The Development of the Hogan Competency Model & Competency-Based Predictive Algorithms*.
13. MOTI, U. G. (2019). *Talents and competency management strategy for public sector performance: Instruments and methods*.

14. Nilsson, M. (2014). *The understanding of the core competence concept*. Theses and Dissertations, Luleå University of Technology Department of Business Administration, Technology and Social Sciences.
15. Nguyen, T. M. A. (2008). *Functional competencies and their effects on performance of manufacturing companies in Vietnam* (Doctoral dissertation, Université de Fribourg).
16. Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (2008). *Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria*. Journal of management development.
17. Skorková, Z. (2016). *Competency models in public sector*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.