

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم و إدارة المؤسسات

الموضوع:

تسيير الكفاءات في المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الجديدة للخزف الصحي

تحت إشراف الأستاذ:

د. برزيقة أمينة

من إعداد الطالب:

يوبي إلياس.

مكان التبرص: المؤسسة الجديدة للخزف الصحي.

مدة التبرص: 13 أبريل إلى 13 ماي 2015.

دفعة جوان 2015

كلمة شكر و عرفان

بعد شكر الله على ما وهبنا من عقل وحسن تدبير لا يفوتنا أن ننوه بكل من كان له الفضل والمساهمة من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل، ونتقدم إليهم بالامتنان والشكر على ما قدموه

من نصح

ونذكر من هؤلاء:

الأستاذة المشرفة برزيقة أمينة التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمته من نصائح وتوجيهات كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل الأساتذة الأفاضل الذين دعمونا

باستمرار

وإلى كل إطارات عمال المؤسسة الجديدة للخزف الصحي اللذين قدموا لنا يد العون و المساعدة لإنجاز هذا العمل

يوبي إلياس

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي العلمي هذا إلى:
الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما
إخوتي وجميع أفراد العائلة
و إلى كل الأصدقاء والزملاء

راجين من المولى تعالى التوفيق
والسداد

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	العنوان
-	شكر و تقدير
-	إهداء
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
-	الفهرس
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية	
1	مقدمة
2	المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية
2	المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية
6	المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: أهم التحديات و التوجهات الحديثة التي تواجه تسيير الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: أنشطة تسيير الموارد البشرية
12	المطلب الأول: توظيف الكفاءات:
16	المطلب الثاني: أنشطة الحفظ
20	المطلب الثالث: أنشطة التطوير
28	المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
28	المطلب الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
31	المطلب الثاني: متطلبات و نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
34	المطلب الثالث: الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
36	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات	
37	مقدمة

38	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.
38	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
40	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات
47	المطلب الثالث: متطلبات الكفاءات
52	المبحث الثاني: أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة
52	المطلب الأول: التحديات الراهنة للمؤسسات
55	المطلب الثاني: علاقة الكفاءات ببعض افرازات العصر
60	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات على مختلف المستويات
64	المبحث الثالث: ماهية تسيير الكفاءات.
65	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
68	المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات
69	المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات
71	خلاصة
الفصل الثالث: واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة الجديدة للخزف الصحي	
72	مقدمة
73	المبحث الأول: تعريف عام لمؤسسة الخزف الصحي بالجزوات -ولاية تلمسان-
73	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
76	المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة:
77	المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة الجديدة للخزف الصحي
84	المبحث الثاني: وضع الاستبيان و تحليله
84	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
87	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
113	خلاصة
114	الخاتمة العامة
118	قائمة المراجع

قائمة الجداول

و الأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	01
44	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	02
48	مكونات كفاءات الأفراد	03
56	الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات	04
75	الموارد البشرية في المؤسسة في المؤسسة الجديدة للخزف الصحي	05
87	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
88	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
89	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
91	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	09
92	كيفية التوظيف في المؤسسة	10
93	كيفية الحصول على المنصب الحالي	11
94	التلاؤم بين منصب العمل و المؤهلات الفكرية	12
95	تناسب قدرات الفرد الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليه	13
96	العلاقة بين التحفيز و الاستقطاب	14
97	التحفيز في المؤسسة	15
98	نوع الحوافز	16
99	ارتباط الحوافز بالكفاءة.	17
100	ارتباط سياسة الأجور بالكفاءة	18
101	نظام التقييم في المؤسسة	19
102	العلاقة بين نظام التقييم في المؤسسة و مستوى الكفاءات	20
103	العلاقة بين نتائج التقييم و تحديد المكافآت	21
104	التدريب في المؤسسة	22
105	طبيعة التدريب	23
106	مدى احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب	24
107	قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة	25
108	مجال المحاولة و الخطأ في المؤسسة	26
109	مدى توفير المناخ المناسب للإبداع	27
110	المشاركة في اتخاذ القرارات	28
111	طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات	29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
40	تقادم الكفاءات	01
47	متطلبات الكفاءات	02
58	عناصر الفاعلية	03
65	التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات	04
66	الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	05
78	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
89	توزيع أفراد العينة حسب السن	08
90	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
91	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	10
92	كيفية التوظيف في المؤسسة	11
93	كيفية الحصول على المنصب الحالي	12
94	التلاؤم بين منصب العمل و المؤهلات الفكرية	13
95	تناسب قدرات الفرد الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليه	14
96	العلاقة بين التحفيز و الاستقطاب	15
97	التحفيز في المؤسسة	16
98	نوع الحوافز	17
99	ارتباط الحوافز بالكفاءة	18
100	ارتباط سياسة الأجور بالكفاءة	19
101	نظام التقييم في المؤسسة	20
102	العلاقة بين نظام التقييم في المؤسسة و مستوى الكفاءات	21
103	العلاقة بين نتائج التقييم و تحديد المكافآت	22
104	التدريب في المؤسسة	23
105	طبيعة التدريب	24
106	مدى احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب	25
107	قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة	26
108	مجال المحاولة و الخطأ في المؤسسة	27
109	مدى توفير المناخ المناسب للإبداع	28
110	المشاركة في اتخاذ القرارات	29

111	طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات	30
-----	----------------------------------	----

المقدمة العامة

عرف العالم تغيرات و تطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة و ديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة و سريعة كثيرا ما تكون عدوانية و مفاجئة تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات.

انطلاقا من فكرة النظام المفتوح، لا يمكن للمؤسسات في خضم هذه التطورات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، لأنه حتى و إن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي ستبقى مهددة بفقدانه، خاصة مع اشتداد المنافسة.

ومن هذا المنطلق، على المؤسسة أن تبحث عن مصادر اكتساب المزايا التنافسية التي عادة ما تربط بتغيرات البيئة الخارجية، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية و دور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية امتلاكها من خلال المقاربة المبنية على الموارد و هذا في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل من وظيفة الموارد البشرية تتحول من اطارها التسييري إلى إطارها الاستراتيجي. و من هذا، اتجهت المؤسسات نحو الاهتمام بالتسيير الفعال للموارد البشرية بسبب الاهتمام المتنامي بالموارد البشري الذي يعتبر موردا استراتيجيا و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات، الاقتراحات و الابتكارات، و كذا عنصرا فعالا و قادرا على المشاركة الايجابية، فهو يبحث دائما عن الأفضل.

و بالتالي فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكمنة فيها و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، و منه تحسين قدراتها التنافسية. يعد تسيير الكفاءات محدداساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب منها الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية الذي يتميز بالقدرات و المهارات و المعرفة التي تفوق لدى المنافسين.

ويكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل و الاهتمام بالعامل و تحفيزه ليبدل أقصى مجهود لديه حتى يساهم بشكل إيجابي في رفع أداء مستوى المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا الرئيسية على النحو التالي:
ما هي المقاربة المعتمدة من طرف المؤسسة في تسيير كفاءاتها؟

و يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هي طرق استقطاب الكفاءات من طرف المؤسسة؟
- هل تعتمد المؤسسة على أساليب محددة مبنية على منطق الكفاءة في تحفيز و ترقية مواردها البشرية؟
- كيف يقيم أفراد المؤسسة نظام التقييم المطبق من طرف مؤسستهم؟
- ما هي الوسائل الناجعة التي يمكن للمؤسسة اعتماده لتطوير كفاءتها؟

للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- تعتمد المؤسسة في استقطاب كفاءاتها على كلا المصدرين الداخلي و الخارجي.
- عندما تقوم المؤسسة بتحفيز و ترقية مواردها البشرية فإنها تعتمد على أساليب تحفيزية مبنية على منطق الكفاءة.
- يقيم أفراد المؤسسة نظام التقييم المطبق في المؤسسة على أنه فعال.
- التقييم و التدريب هما الوسيلتان الناجعتان التي يمكن للمؤسسة اعتمادهما من أجل تطوير كفاءاتها.

تتجلى أهمية هذا البحث في عدة نقاط نذكر منها:

- حسن تسيير و استغلال الكفاءات يساعد المؤسسة على مواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث في العالم.
- كون الكفاءات أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية.
- إهمال المؤسسات في الدول النامية و التي من بينها الجزائر لكفاءاتها و اعتبارها كموارد بشرية عادية و تركيزها على الموارد المادية الأخرى.
- الاهتمام الكبير الذي أولته و توليه المؤسسات الرائدة في العالم لتسيير الموارد البشرية و التي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من طاقاتها البشرية من أجل تحقيق أداء عالي و متميز.

- نحاول من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:
- معرفة الكفاءات الموجودة في المؤسسات.
 - التعرف على كيفية تسيير، تقييم و تطوير الكفاءات في المؤسسات.
 - ابراز دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
 - معرفة المزايا التنافسية المحققة من قبل المؤسسات.
 - محاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية مستعدة و قادرة على المنافسة الحادة ام لا.

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب من بينها:

- كون الموضوع المختار متعلقا بتخصصي.
- الاطلاع أكثر على هذا الموضوع و ما يحتويه من مفاهيم.
- اختيار موضوع يتماشى مع متطلبات كل مؤسسة، و التي من بينها تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين.
- نقص الاهتمام بالكفاءات في المؤسسات الجزائرية.
- الرغبة في إضافة هذا البحث إلى مجموعة البحوث المتعلقة بالموضوع.

للإجابة على مختلف التساؤلات التي تم طرحها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، ففي الجانب النظري تم سرد كل ما يخص تسيير الموارد البشرية، مفهوم الكفاءات، أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة وفي الأخير سنتحدث عن تسيير الكفاءات، أما في الجانب التطبيقي فتمت دراسة تسيير الكفاءات في المؤسسة .

فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة، تم الاعتماد على مختلف المصادر المكتبية، و ذلك لبلورة الإطار النظري الخاص بالبحث، أما في الجانب التطبيقي فسنعتمد على مختلف وثائق المؤسسة و كذا المقابلات الشخصية و الاستبيان، لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

وقد قسم العمل إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول تطرقنا من خلاله إلى تسيير الموارد البشرية حيث قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى أنشطة تسيير الموارد البشرية وأما المبحث الثالث و الأخير فتم فيه التعرف على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الثاني فقد تطرقنا من خلاله إلى الإطار المفاهيمي للكفاءات وقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول الكفاءات، المبحث الثاني تناولنا فيه أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة، ثم تطرقنا في المبحث الثالث و الأخير إلى ماهية تسيير الكفاءات البشرية

الفصل الثالث دراسة حالة.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول تسيير

الموارد البشرية

مقدمة

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة، التعيين، صرف الأجور ومنح الإجازات، اخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة و استراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية.

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات، و هو الوسيلة و الغاية من عمليات الإنتاج و الخدمات، وهو أيضا ضمير المنظمة، و قلبها النابض، و إحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث.

فالمصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو الآلات ، وإنما في بناء القوى البشرية وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهو العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها استراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة و المستدامة

ولذلك فإن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة.

و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم و أهمية تسيير الموارد البشرية، التطور التاريخي، و كذا أهم التحديات و التوجهات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، كما سيتم التطرق إلى أنشطته و من ثم إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، أهميته، متطلباته و نماذجه، و في الأخير نذكر الفرق بينه و بين التسيير التقليدي للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين، و قد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة من قبل، و لكن بعد الثورة الصناعية و بحدوث عدة تطورات أدى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف تسيير الموارد البشرية، أهميته و كذا أهدافه.

1-1-1-1. تعريف تسيير الموارد البشرية

يعد تسيير الموارد البشرية احد أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية و استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، و قد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم تسيير الموارد البشرية، و فيما يلي سنتطرق إلى عدة تعاريف منها:

التعريف الأول: "تنطوي إدارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات، وكذلك الإشراف على استخدامها وصيانتها والمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية"¹.

التعريف الثاني: "التسيير المعني بتخطيط، تنظيم و قيادة و رقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد و المؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاتقاب، التوظيف، التدريب، التطوير و المكافأة"².

التعريف الثالث: "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المؤسسات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المؤسسة إلى غاية انتهاء خدمتها و عملها فيها"¹.

¹ سعاد نائف بنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ط 3، ص 26.

² حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الجزائر، 2004، ص 16.

التعريف الرابع: "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"².

التعريف الخامس: "حماية العمال، والدفاع عن حقوقهم، والرفع من المستوى الثقافي، وزيادة فرصة التعليم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعياً وحرصاً على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معاً"³.

ويعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة، فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره احد أهم أصول المؤسسة الاستراتيجية⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن تسيير الموارد البشرية هو المسؤول عن توفير الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة لشغل وظائف المؤسسة، بالإضافة إلى تنميتهم و تحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين معاً، كما أنه ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالموظفين كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وبالإمكان تحديد العناصر الرئيسية التي تركز عليها وظيفة إدارة الموارد البشرية كالتالي:

- ضمان المؤسسة على الحصول على كفاءات لمقابلة متطلبات المؤسسة؛
- وضع تقديرات باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛
- اقتراح السياسات، الأنظمة و اللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور، الحوافز، المنافع، صحة وسلامة العاملين، برامج التدريب وتقييم العاملين؛
- توفير ظروف عادلة للتوظيف و القيام بوضع العامل المناسب في المكان المناسب؛
- تطبيق نظام عادل يعتمد على المساواة و العدالة في التوظيف بعيداً عن التحيز للجنس والانتماء الحزبي أو القبائلي أو العائلي؛
- وضع الخطط للموارد البشرية والعمل على تطبيقها.

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 13.

² جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 36.

³ كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاء الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، ط 1، 2000، ص 13.

⁴ Barnard Mar tory, Daniel Grazet, **Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance**, Dunod, Paris, 4^{ème} édition, 2001,p 238.

1-1-1-2. أهداف تسيير الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكن تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار، بحيث تلي احتياجاتهم ورغباتهم و كذا احتياجات المؤسسة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف أساسية هي: أهداف اجتماعية، أهداف العاملين و أهداف المؤسسة.

أ. أهداف اجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم أكثر فعالية، إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم إلى العمل، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

ب. أهداف العاملين: تتمثل فيما يلي:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل المؤسسة، تحضيرهم لأداء العمل بإتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم؛
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة العاملين.

ج. أهداف المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية؛
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تكوينها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتجديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهداف المؤسسة مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، و ذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

1-1-1-3. أهمية تسيير الموارد البشرية:

إن تحسين مردودية المؤسسة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات، وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مسير

الموارد البشرية نظرت وتصرفه تجاه الموارد البشرية، فعوض استعماله كبقية الموارد الأخرى (المادية، المالية، الإعلامية) يجب أن يقوم بتسييرها و الاهتمام بها، لأنها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار.

وهناك جملة من الأسباب أدت إلى إبراز أهمية تسيير الموارد البشرية¹ :

- التوسع والتطور الصناعي الذي حدث في العصر الحديث، بالتالي كبر حجم العمالة الصناعية لما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاج إليه من تكوين و إعداد يجعل من الصعب التفريط في القوى العاملة التي تم استخدامها و تكوينها و ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة؛
 - ارتفاع مستويات التعليم و الثقافة بين العاملين، مما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة، حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين؛
 - ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية و متزايدة من التكاليف، ما تطلب وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد واستغلال طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف؛
 - الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المؤسسات، و استخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم، كفاءاتهم و كذلك جنسياتهم، مما حتم على المؤسسة وضع إدارة خاصة بهذا المورد؛
 - زيادة حدة الصراع بين الإدارة و العاملين، و كذلك زيادة أهمية المنظمات العمالية و النقابات التي تدافع عن حقوق العمال، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة و التنظيمات العمالية، و من ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة و العمال فعلياً؛
 - ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم و وعيهم و ثقافتهم، بحيث لم يصبح العمال يتطلعون للحصول على الأجور و كفى بل أكثر من ذلك، لذا وجب على المؤسسة إيجاد إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس و الاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.
- إن كل هذه العوامل و غيرها من التحولات، أدت إلى تغيير النظرة تجاه المورد البشري خاصة في الوقت الحالي، عصر المعلومات و المعرفة، حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين و

¹ محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ، ص 29-31.

مبتكرين قادرين على خلق التميز، و بهذا أصبحت النظرة الحديثة اتجاه الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة:¹

- إن العنصر البشري —على كل المستويات— هو مصدر الأفكار، و الأداة الرئيسة في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية؛
- المشاركة الفعالة للعقل البشري و طاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة، و أساس القدرة الابتكارية، و كذا قدرتها على تحويل الأفكار إلى منتجات و خدمات ترضي العملاء؛
- إن كل المزايا النسبية التي تتوفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم تتوفر لديها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع و الابتكار، و هذا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية؛
- إن العنصر الحاسم في تحسين و تطوير الأداء هو استثمار و تنمية قدرات الأفراد.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

لقد مر مفهوم تسيير الموارد البشرية بجملة من التحولات خلال الزمن حتى وصل إلى مفهومه الحالي بدءا بمرحلة الثورة الصناعية وصولا إلى ظهور مدرسة إدارة الموارد البشرية، وهي على النحو التالي :

1-1-2-1. مرحلة الثورة الصناعية:

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ كان للثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة، و رقابة العمل و سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة، مما أدى إلى تشكيل التنظيمات النقابية و المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجور و تقليص ساعات العمل، إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من المفكرين و الباحثين دورهم من خلالها في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما، إضافة للتشريعات و القوانين الحكومية و فعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل، وغيرها من الدعوات الإنسانية بصفة عامة.²

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 229.

² حظير كظم حمود، ياسين كاسب خرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 21.

1-1-2-2. مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:

يعد "Frederick W. Taylor" الأب الحقيقي و القوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم و زملاؤه Gant و Gilberth و Lillian و Frank وغيرهم في تطور الفكر الإداري على الصعيد العالمي، كما ساهمت حركة تايلور بشكل كبير في إبراز أهمية إدارة الأفراد، فقد عمدت إلى تحديد مواصفات الأعمال و الإنسان و الوقت و العمليات باستخدام المنهج العلمي، وإخضاع أفراد المؤسسة للرقابة الدقيقة لتحديد تلك المعايير سلفاً، فاعتبرت الجهد الإنساني هدفاً لزيادة الأرباح و الإنتاجية، و أفراد المؤسسة يمثّلون عناصر الإنتاج الأخرى مثل رأس المال و المعدات و الموارد الطبيعية وغيرها، وقد توصلت إلى الأسس الأربع للإدارة وهي كالتالي:

- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى الموارد والمعدات.
- **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره Taylor الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فلا بد من التأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة ليتم اختيارهم.
- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية:** حيث يؤكد Taylor أن العامل لن ينجح في أداء عمله بالطريقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداداً للعمل و تكويناً مناسباً عليه، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- **التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية:** يعني بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد نتيجة ارتفاع معدل إنتاجيته، وقد ركز Taylor على المطالبة بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصل العمال على أجر بنفس الدرجة، ويكون بذلك قد تجاهل حقوق العمال مما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية¹.

1-1-2-3. حركة العلاقات الإنسانية:

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات انخفاض الرضا عن العمل، واستناداً إلى نتائج دراسات مصانع هاثورن في الولايات

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 153.

المتحدة الأمريكية، التي ركزت اهتمامها على ضرورة زيادة رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية، هذا التوجه قاد إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية و التي جاء بأفكارها "Elton Mayo" حيث أنها تركز على إدارة الفرد من خلال علاقته بفرد آخر أو جماعة أثناء وقت العمل، كما أن هذه الحركة نظرت إلى المورد البشري باعتباره إنسانا بالدرجة الأولى قبل أن يكون عاملا، و بناءا على هذه النظرة فقد ربطت الحركة بين الحاجات الإنسانية و خصائص الفرد العامل من خلال نظريتي X و Y، و بالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد، وحتى مطلع الستينات من هذا القرف والذي بشر بظهور ما يعرف بمدرسة الموارد البشرية.

1-1-2-4. مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات التالية:

- تحصل المؤسسة على مواردها بصفة عامة و مواردها البشرية بصفة خاصة من البيئة التي تنشط فيها، و لهذا فعليها أن تأخذ في عين الاعتبار الحالة الحركية لهذه البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلبا أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية منها؛
 - في محاولتها للتكيف مع البيئة تحتاج المؤسسة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارجها، و تهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المؤسسة.
- و بالتالي من خلال هذه الافتراضات نجد أن هذه المدرسة تنظر إلى المورد البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية و مورد داعم للمدخلات الأخرى، و من خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى كالتسويق، المالية، التطوير و غيرها¹.

المطلب الثالث: أهم التحديات و التوجهات الحديثة التي تواجه تسيير الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم التحديات و التوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

1-1-3-1. أهم التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات و هذا راجع إلى التغيرات التي تحدث في عالم الأعمال، و من اهم هذه التحديات:

¹ محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 26.

أ. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة قد أحدث تغييرا جذريا في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية و التنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة و العاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة و الأعمال الروتينية.

ب. التغيرات في تركيب القوى العاملة:

نظرا للتسهيلات التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى حدوث تغيير في تركيبة القوى العاملة داخل المنظمة، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، و هذا سيلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى في المؤسسة، و هذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (رعاية صحية، عطلة الأمومة... الخ)، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

ج. نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

و هذا يعد من أهم التحديات في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج في الوقت الحالي إلى نظم معلومات حديثة تضم كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم خاص يقدم النصح للإدارة، لهذا ينبغي على الإدارة أن تمتلك قاعدة من المعلومات الأساسية، و هذا بالاعتماد على خدمات الحواسيب، الأمر الذي يسمح للمسييرين باتخاذ القرارات الرشيدة تجاه الموارد البشرية و في الوقت المناسب.

د. تغير القيم و الاتجاهات:

تلعب القيم و الاتجاهات دورا مهما في تسيير الموارد البشرية، لذا فعلى إدارة هذه الموارد أن تضع خطة تتمكن من خلالها من استغلال هذه القيم و الاتجاهات (الولاء، الالتزام... الخ) بغية تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أن إدارة الموارد البشرية أصبحت اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات و اللغات و كذا العروق و الأجناس، مما يصعب من هذا التحدي أكثر، إذن فالمطلوب من هذه الإدارة هو وضع استراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان مختلف قيم و اتجاهات الأفراد.

هـ. العائد و التعويض:

إن ارتفاع مستوى التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى، في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع زيادات في الأجور، و هذا ما ينتج عنه ضعف أو عدم توفر للحوافز، حيث أن هذا يؤثر على مستوى الأداء في المنظمة، كما أنه يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل و الالتزام به، و الحاصل هو أن الأفراد يلجؤون إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية هذا العجز، حيث أن الإدارة في هذه الحالة تصبح غير قادرة على دفع العمال و تحفيزهم من أجل بذل مجهود أكبر داخل المؤسسة.

و. زيادة حجم القوى العاملة:

يجب على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية و تعيينهم في المكان المناسب لهم، و كذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع هذه الكفاءات المستقطبة.

ز. التشريعات و اللوائح الحكومية:

إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها و خططها فيما يخص الأفراد العاملين، إذ أنه توجد قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد و الالتزام بها، فهذه اللوائح و التشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، و هذا الأمر يفرض عليها تحدي في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تجاوز هذه الحدود المفروضة، و بما يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة.

1-3-2. الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الاجراءات التي ينبغي إتباعها في تسيير الموارد البشرية حتى يمكن الاستفادة أكثر من هذا المورد، و التي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

أ. إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل و إتاحة الفرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم و تحقيق ذاتهم من خلال التدريب، برامج التنمية، تشجيع العمل الجماعي و أسلوب الفريق الواحد.

ب. توظيف قدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

— حل مشاكل نقص العمالة؛

¹ حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 3.

- اسهامهم في تطوير المنظمة نظرا للخبرة التي اكتسبوها من قبل؛
- استعدادات و اتجاهات كبار السن تكون أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية؛
- التزامهم بأخلاقيات العمل يكون أكثر منه بالنسبة للموظفين الحديثين.
- ج. توفير المساواة بين الجنسين داخل المنظمة.
- د. الحاجة إلى تطوير مهارات الأفراد، و هذا قصد التأقلم مع التغيرات التي تحدث في السوق و التكنولوجيا.
- هـ. مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.
- و. استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ز. العمل على إنشاء علاقات تتصف بالإيجابية مع النقابات العمالية، و هذا من أجل إحداث التغيير وفق المستجدات و فض النزاعات بأفضل الطرق.
- ح. التركيز على التميز: و ذلك للنمو و البقاء و مواجهة المنافسة و التحديات البيئية وفق ما يلي:
 - تقليص مستوى الإدارة الوسطى؛
 - تطوير المنتجات و تحسين الجودة و الخدمات للعملاء؛
 - زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛
 - تحسين المنافع و الحوافز؛
 - توفير الاستقرار الوظيفي؛
 - تمثيل العاملين في مجالس الإدارة؛
 - تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية؛
 - توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم المهنية.

المبحث الثاني: أنشطة تسيير الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية، تنميتها، تقويم أدائها، صيانتها و الاحتفاظ بها بشكل فعال، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: توظيف الكفاءات:

عرف J.P.CITEAM التوظيف على أنه "مجموعة من القواعد و الإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات،...) و متطلبات منصبه"¹، و تتم عملية التوظيف في المنظمة عبر مرحلتين هما تخطيط، و استقطاب الكفاءات البشرية.

1-1-2-1. تخطيط الكفاءات:

هو ذلك النشاط الذي تقوم المؤسسة من خلاله بتحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية لفترة زمنية مقبلة، و ذلك من حيث الكم و النوع، ثم تقوم بمقارنتها مع الكفاءات البشرية المتوفرة حاليا في المؤسسة (كما و نوعا)، و في حالة ما إذا وجدت فجوة، تحاول المؤسسة سدها، و عادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه و وظائف المؤسسة (شراء، إنتاج، تسويق،...).

أ. أهمية تخطيط الكفاءات:

وتكمن أهمية تخطيط الكفاءات البشرية فيما يلي²:

- يساعد المؤسسة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث الكم و النوع، و بالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة؛
- تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية، لأن هذه التغيرات تؤثر على طبيعة العرض و الطلب على الكفاءات البشرية في سوق العمل؛
- يساعد المؤسسة على إعداد الميزانية التقديرية للرواتب و الأجور؛
- يساعد المؤسسة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

ب. مراحل تخطيط الكفاءات:

و يمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل و هي³:

ب-1. التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية:

¹ J.P.Citeam: GRH, Principes généraux et cas pratiques, Dalloz, 3^{ème} édition, France, 2000, p 77 .

² عبد المحسن نعساني، "إدارة الموارد البشرية"، ص 36.

³ عبد المحسن نعساني، مرجع سابق، ص ص 36-44.

ب-1-1. المتغيرات الخارجية:

- الظروف و الاتجاهات الاقتصادية العامة (فترات الزواج، الانكماش، التضخم الاقتصادي،...)
- التطور التكنولوجي؛
- السكان و خصائص القوى العاملة؛
- افضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال و وظائف تناسب النساء)؛
- القوانين و الأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين،...)
- السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم، التوظيف و الهجرة.

ب-1-2. المتغيرات الداخلية:

- أهداف و خطط المؤسسة (توسيع النشاط أو العكس،...)
- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (إضافة أو استبعاد بعض الأنشطة)؛
- مبادئ التنظيم التي تتبعها المؤسسة؛
- كفاءة القوى العاملة الحالية و التغيرات المتوقع الحدوث عليها؛
- معدل دوران العمل؛
- الترقيات المتوقعة؛
- إحالات التقاعد.

ب-2. تقدير حجم و نوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلا داخل المؤسسة، و يكون من خلال:

- حصر عدد و أنواع الأعمال المطلوبة؛
 - تقدير حجم و نوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.
- ب-3.** تحليل قوة العمل و المقارنة بين الحاجة و المتاح من الكفاءات البشرية.
- ب-4.** معالجة تخطيط نتائج الكفاءات.

إن نتائج التخطيط إما تشير إلى أن الكفاءات الحالية تكفي متطلبات العمل في المؤسسة أو وجود فائض في الكفاءات أو وجود نقص فيها و على هذا الاساس تقوم المؤسسة باتخاذ التدابير اللازمة (التوظيف أو التقليل من عدد العمال).

1-2-1-2. استقطاب الكفاءات:

بعد قيام المؤسسة بعملية تخطيط الكفاءات البشرية، و في حالة ما إذا كان هناك نقص في الكفاءات -سواء كما أو نوعا-، فعليها أن تؤمن اكتساب هذه الكفاءات الناقصة بالعدد المطلوب و المهارات المطلوبة من أجل تحقيق أهدافها.

و يعرف الاستقطاب على أنه ذلك النشاط الذي من شأنه جذب و توفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب.

أ. أهداف استقطاب الكفاءات:

و يهدف استقطاب الكفاءات البشرية إلى ما يلي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة ممكنة¹؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية، القانونية و الأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة²؛
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي³؛
- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة و ذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتكوين و التدريب⁴؛
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال جذب المترشحين المناسبين و الاحتفاظ بأصحاب الكفاءات و تحفيزهم للبقاء في المؤسسة؛

ب. مصادر استقطاب الكفاءات:

إن سياسة استقطاب الكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري، و العمل على استكشاف مصادر جديدة و تنميتها، و كذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة

¹ خالد عبد الرحيم الهبيتي، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2003، ص 125.

² نفس المرجع، ص 125.

³ حسن فلاح حسن، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 23.

⁴ نفس المرجع، ص 23.

مستمرة لكي تتمكن المؤسسة من الحصول على أفضل الكفاءات البشرية في الوقت المناسب،¹ و فيما يخص مصادر الاستقطاب فيمكن التمييز بين مصدرين أساسيين و هما من داخل المؤسسة أو من خارجها.

و من اهم مصادر الاستقطاب من الداخل ما يلي²:

— **الترقية** : و تكون في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف القيادية، فتقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق و الإجراءات الواجب إتباعها للتقدم من الوظيفة الدنيا إلى العليا، إذ لا بد أن ترتكز الترقية على أسس موضوعية وعادلة لنجاحها؛

— **النقل والتحويل الوظيفي**: يتم نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى، أو فرع إلى آخر قصد خلق التوازن في إدارة المنظمة من حيث عدد الأفراد؛

— **الموظفون السابقون**: إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمنظمة، خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم.

أما المصادر الخارجية فأهمها:

— **المراكز المهنية و المعاهد و الجامعات**: وهي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بالمدارس، المعاهد و الجامعات بهدف الحصول على الخريجين بمواصفات محددة، و الذين تنقصهم الخبرة العملية ؛

— **النقدم مباشرة للمؤسسة**: تتمثل في الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبته و استعدادة للعمل، و يذكر فيها مؤهلاته و قدراته، و يتم إرسالها عن طريق البريد أو إحضارها شخصيا؛

— **المراكز الاستشارية**: هي وكالات خاصة تختص في المساعدة في جلب الأفراد لشغل بعض الوظائف الفنية و الإدارية التي تتطلب مهارات و قدرات خاصة؛

— **النقابات العمالية**: و التي توفر إجراءات البحث عن الكفاءات، حيث تلتزم النقابة بصلاحية العامل و التزامه، و يخص المستويات الدنيا من الوظائف؛

— **الإعلان والانترنت**: حيث يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف، و تتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان، أما شبكة الانترنت فتحتمل صدارة المصادر الخارجية في الوقت الحاضر، حيث أصبحت الأكثر أهمية، وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني.

¹ زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي، "تأثير الاستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 01، 2004، ص 18.

² أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 01، 2001، ص 143.

ومهما يكن، فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي استقراراً في الكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل اتباع سياسة الترقية وبما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، يحافظ على الاتصال الداخلي ويخفض من تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلبياً بعدم دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير عمل المؤسسة. وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة، إقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المؤسسة، وتمثل سلبياته في تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية، واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المؤسسة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

المطلب الثاني: أنشطة الحفظ

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أجور الكفاءات، حوافز الكفاءات، تسيير المسار الوظيفي، ظروف العمل.

1-2-2-1. أجور الكفاءات:

فيما سبق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، والتي تكون واضحة وخصوصاً مستقرة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات و تقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ على أساس أهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكله المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة، حيث ظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات و مساهمتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن من الطبيعي أن ترتبط الأجور ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضاً بالكفاءات وتطورها.¹

إن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخلياً أكثر منه خارجياً، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، و هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجور الفردية يمكن أن تلخص في : الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة، حيث أنه من الضروري أن تتكامل هذه العوامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد، كما

¹ Cécile Dejoux, *les Compétences au Cœur de L'entreprise*, édition d'organisation , Paris, 2001, p 129.

أن الشفافية عنصر مهم في نظام الأجور، و التوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد و يكسب وفاءهم و يسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المنظمة.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات، و هي سياسة أجزرية متوافقة و مؤسسة على العوامل السابقة الذكر، و يتوقع إرفاق الكفاءات في :

- الأجر القاعدي؛
 - الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية،... الخ) ؛
 - الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة،... الخ)؛
 - احتمالات التطوير، و مرونة ظروف العمل، ... الخ.
- و هناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجور على أساس الكفاءات نذكرها كالاتي¹ :
- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد؛
 - قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛
 - مواصفات كفاءات واضحة؛
 - أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات و سياسة واضحة من أجل تأطير و تطوير الكفاءات؛
 - إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم، و ليس فقط عموديا، و اكتشاف طرق مختلفة؛
 - إرادة المنظمة في وضع نظام أجور معين في العمل؛
 - وجود نظام احترام للتقييم وإدارة الكفاءات.

1-2-2-2. حوافز الكفاءات:

لقد عرفت الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"². و تعرف أيضا على أنها "مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين و التي تشبع الحاجة لديهم، و توجههم إلى سلوك معين"³.

ومنه نستنتج أن الحوافز عبارة عن عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل، هدف المؤسسة، محتوى العمل... الخ، توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه وهادف، ولن يتحقق ذلك ما لم يتواجد توافق

¹ Lou Van Beirendonck, **Tous Compétents : Le Management des Compétences Dans L'entreprise**, édition de Boeck, Belgique, 2006, p 147.

² Alain Meignant, **Ressources humaines, Déployer la stratégie**, édition d'organisation, Paris, 2000, p 226.

³ صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص 420.

بين نوع الحافز و الدافع المثار، وعليه لا بد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها، أي تؤدي إلى إشباع رغبات الفرد العامل، أين يتجسد السلوك الإيجابي الفعال، فيتحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة و احتياجات الفرد.

وفي ذلك ترى بعض الدراسات الحديثة توفر شروط محددة في تقرير الحوافز و تنظيم إجراءاتها وهي¹:

- يجب أن تكون الحوافز عادلة و كافية؛
 - وضوح السياسة التي تقرها الإدارة بشأن نظام الحوافز؛
 - ارتباطها مباشرة بالجهود المبذولة حالة الحوافز الإيجابية، وبالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد العامل حالة الحوافز السلبية؛
 - ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة؛
 - ارتباطها مباشرة برسالة المؤسسة؛
 - صلتها الوثيقة بالدوافع، بمعنى توفر درجة من التوافق بينها وبين الدافع المثار.
- و للحوافز عدة صور نذكر منها:
- الحوافز المادية: (زيادة الأجر، المكافآت والمنح الدالية، المشاركة في الأرباح... الخ)؛
 - الحوافز المعنوية: (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب و الترقية... الخ)؛
 - الحوافز الواقعية: (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).
- ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية و معرفة كامنة من أجل تحقيق النجاح في الأداء و كذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1-2-3. تسيير المسار الوظيفي:

قبل التطرق إلى تعريف تسيير المسار الوظيفي، لا بد من تعريف المسار الوظيفي أولاً، و الذي هو حسب Hall "تتابع من تجارب و أنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية و تنظيمية و التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"².

و منه فإن تعريف تسيير المسار الوظيفي هو كالتالي:³

¹ ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني و التنظيمي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 152.

² Douglas T, Hall *Careers in Organization*, Santa Monica, 1976, P 75.

³ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، بدون تاريخ، ص 113.

هو وظيفة رسمية و منظمة في إطار تسيير الموارد البشرية، تبحث عن الوصول إلى أحسن توازن بين حاجات المنظمة و إمكانيات و قدرات الفرد، و ذلك من خلال مجموعة من القرارات و الإجراءات التنظيمية (تدريب، ترقية، نقل...)، حيث يتم جمعها في برامج تسيير المسارات الوظيفية.

و هو يضم مجموعة من الأنشطة نلخصها فيما يلي¹:

- التكامل مع خطط الموارد البشرية؛
- تصميم المسارات الوظيفية؛
- نشر المعلومات عن المسار الوظيفي؛
- نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة؛
- تقييم أداء العاملين؛
- التعليم و التدريب؛
- الموازنة بين الاحتياجات الفردية و التنظيمية؛
- المزج بين الأهداف الفردية و التنظيمية.

1-2-2-4. ظروف العمل:

ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل و المجموعة

التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المؤسسة التي ينتمي إليها².

لا تكاد تخلو أي مؤسسة من ظروف العمل التي قد تؤثر على العمال فيها، وبالتالي على الإنتاجية، لذا تعمل إدارة المؤسسة على التحسين من هذه الظروف قدر الإمكان، وفيما يلي مجموعة من الأساليب المقترحة من أجل ذلك³:

- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك لتجنب عدم التكيف النفسي الذي بدوره يسبب لهم
- الاضطرابات النفسية؛
- تشجيع العلاقات بين الأفراد في المجموعة الواحدة و بين المجموعات المختلفة، لأن ذلك يخلق جوا من التعاون
- والمحبة و المنافسة الشريفة؛

¹ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 290-396.

² دمري أحمد، "مساهمته في دراسة ظروف العمل"، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، "الطبعة الأولى ص 69.

³ دمري أحمد، مرجع سابق، ص 84.

- يجب أن يكون المصنع نظيفا و مريحا من حيث الإضاءة و التهوية، و حاليا من الضوضاء و الغبار بشكل كبير لأن ذلك يؤثر سلبا على العمال؛
- توفير المؤسسة للسكن الصحي الملائم لعمالها، بالإضافة إلى طب العمل الذي يقدم الخدمات العلاجية للعمال، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم و تقليص التكاليف الخاصة بالنقل و العلاج؛
- التشديد على الخدمات التي تقدم الرفاهية للعامل و أسرته، حيث أن ذلك يجعل من العامل عنصرا إيجابيا داخل المؤسسة وخارجها؛
- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويرة وتعديله من وقت لآخر؛
- الاهتمام بالعامل البشري و مشاكله، و محاولة دعم الأفراد و توجيههم و مساندتهم عند الحاجة؛
- معالجة الروتين و محاولة التخفيف منه قدر الإمكان مع استخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات و الوضوح، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب و تطوير مهارات العاملين،
- تخفيف الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات، تحسين وضعيات العمل، التقليل من المهام المسندة للفرد و التقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال.

المطلب الثالث: أنشطة التطوير

و يقصد بالتطوير "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، و ذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم و استعداداتهم"¹، كما أن تطوير الكفاءات يعتبر موقفا أو سلوكا يجب على المؤسسة أن تتبناه من أجل زيادة كفاءتها و اكتشاف إمكانيات التطور.

و من هذا يمكن القول أن تطوير الكفاءات هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل زيادة كفاءات أفرادها و ضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط الداخلي أو الخارجي لها، و ذلك من خلال استغلالها لمعارف و مهارات أفرادها و تنميتها من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه. في ظل التغيرات الحالية التي تشهدها كل مؤسسة من عوامة و انفتاح على الأسواق الخارجية و غيرها، أصبح على المؤسسة الاهتمام أكثر فأكثر بكفاءاتها لما تقدمه من امكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق

¹ Shimon L. Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, village mondiale, Canada, 2002, p 307.

و تحقيق التميز و التفوق لها، لذا يجب على المؤسسة أن تقوم بصيانة و تطوير كفاءات أفرادها، و هذا من خلال عدة أساليب نذكر منها ما يلي:

1-2-3-1. تقييم الكفاءات:

يمثل تقييم الكفاءات واحدة من أهم العمليات الخاصة بتسيير الكفاءات، و التي تمنحنا القدرة على معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات، مما يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب قصد تطوير كفاءاتها، و هذا وفقا لاستراتيجيتها.

أ. أدوات تقييم الكفاءات:

هناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها كآتي:

أ-1. مقابلة النشاط السنوية:

تجري مقابلة النشاط السنوية في المؤسسة، و تتم بين الفرد و المسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، و تحليل وضعية الشخص الذي تم تقييمه وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات.¹

أ-2. المرافقة الميدانية:

و تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق و تقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير ، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، و تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين. وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم ، إذا لم يكن مكونا من قبل على الشيء الذي يعلمه.²

أ-3. مرجعية الكفاءات:

إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة

¹ كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد نحيضر، بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص62.

² المصدر نفسه.

مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات¹.

إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي، وتعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر و المستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، وتعني أيضا تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة، و تكمن أهميتها في أنها تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام تسيير الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل و الموارد البشرية للمؤسسة، بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعا لمتطلبات سياسة التوظيف، التكوين و الحركية الداخلية.

و لزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات نذكر أهدافها²

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المؤسسة؛
- تطوير الكفاءات في ميادين متعددة؛
- تمكين الأفراد من المساهمة في:
 - التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن؛
 - عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية؛
 - تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغييرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج؛
 - الاتصال و المشاركة كونهما ضروريان لتشكيل فريق العمل المستقل؛
 - توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد.

أ-4. طريقة مركز التقييم:

تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... الخ.

¹ اسماعيل حجازي، "مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمناجعة المسار الاحترازي و تقييم الكفاءات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 124.

² اسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص 125.

تسعى المؤسسات من خلال قيامها بعملية التقييم من أجل بلوغ الأهداف التالية:

- تعزيز ثقة المتعاملين والساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة؛
- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛
- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المؤسسة بجمع وحداتها.

ب. مقاربات تقييم الكفاءات:

أهم المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات هي كالآتي¹:

ب-1. مقارنة المعارف:

حسب هذه المقاربة يكون التقييم على أساس المعارف النظرية، وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد الكفاءة.

ب-2. مقارنة المهارات:

فيما يخص هذه المقاربة التقييم يكون من خلال الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء القيام بأداء المهام و الأعمال الموجهة إليهم، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقاً وإنما يجب ملاحظتها مباشرة بغية تحديدها.

ب-3. مقارنة السلوكيات:

تعتبر هذه المقاربة غامضة نوعاً ما و غير واضحة، و يتم التقييم فيها بالاعتماد على معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، و الأمر الذي يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية و العملية، و التي أساساً تمثل توليفة من مجموعة من الموارد، و أيضاً وفق هذه المقاربة أداء المؤسسة مرتبط بسلوكيات أفرادها سواء كانت فردية أو جماعية.

ب-4. مقارنة القدرات:

وفقاً لهذه المقاربة يتم اخضاع المرشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم اخضاعهم إلى عدة تمارين من أجل تعبئة القدرات الواجب توفرها في كل شخص يشغل مهنة معينة، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف و تسيير المهن، و تجدر الإشارة إلى أن مدة المعاينة تكون طويلة.

¹ Valérie Marbach, *Evaluer et Rémunérer les Compétences*, édition d'organisation, Paris, 1999, pp.20- 23.

1-2-3-2. التدريب:

يعرف التدريب بأنه عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف و الأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة الى الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات. و يعرف أيضا بأنه عملية مخططة، تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق و تحسين المهارات و القدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم، مما يعود على المؤسسة بالأفضل¹.

أ. أهمية التدريب:

لعملية التدريب أهمية بالغة داخل المؤسسة، و هي مبنية كالاتي:²

أ-1. أهمية التدريب للمنظمة:

ويحقق لها الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين للمعارف و المهارات اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، إضافة إلى تقليص الوقت الضائع و حسن استعمال الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين تجاه العمل و المؤسسة؛
- يساعد في تحديث المعلومات حتى تتناسب هذه مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية.

أ-2. أهمية التدريب للعاملين:

ويحقق لهم الفوائد التالية :

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة و توضيح أدوارهم فيها؛
- يساعد في حل مشاكلهم في العمل؛
- يخلق لهم فرصا للنمو و التطور؛

¹ فرش عائشة، "دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة، 2007، ص 96.

² برجومة عبد الحميد، طلا زغبة، "تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية- مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص 05.

— تطور وينمي الدافعية نحو الأداء؛

— يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و كذا تسهيل العمل بالنسبة للعاملين.

أ-3. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

و يحقق الفوائد التالية:

— تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المؤسسة؛

— توثيق و توطيد العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين لديها؛

— يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة،

— تطوير إمكانيات الأفراد (معارف، مهارات وسلوكيات) لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

ب. مستويات التدريب:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتدريب داخل المؤسسة: التدريب الفردي، التدريب الجماعي و التدريب التنظيمي، وكلها عبارة عن تدريب تعليمي.¹

ب-1. التدريب الفردي:

ينتج عن التفاعل ما بين المعرفة و التطبيق لدى الفرد.

ب-2. التدريب الجماعي:

ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات و تبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق.

ب-3. التدريب التنظيمي:

يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، و يكون هذا النوع من التدريب على مستوى كل المؤسسة.

ج. مراحل عملية التدريب:

تمر عمليات التدريب في المؤسسة بأربع مراحل هي كالاتي:²

¹ بوشخي عائشة، "العمل الجماعي: لماذا وكيف؟- التدريب التعاوني"-، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. طاهر مولاي-سعيد، 10-11 نوفمبر 2009، ص 16.

² بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين حديد، مرجع سابق، دون صفحة.

ج-1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بعملية تقييم لكافة الأفراد العاملين لديها، بغية تحديد ما الذي يجب تعلمه أو تطويره لديهم من أجل رفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم.

ج-2. تحديد الأهداف التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لتحقيقها على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، وتكون هذه الأهداف مرتبطة بأداء العاملين.

ج-3. تصميم البرامج التدريبية:

في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلاً، ويضم هذا التصميم كلاً من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، فئة المتدربين و عددهم، تحديد مدة البرنامج و مكانه وجداول تنفيذه.

ج-4. تقييم البرامج التدريبية :

تم عملية تقييم كل برنامج من أجل الوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته و الأهداف المنشودة منه، حيث أن هذا التقييم يجعل إدارة الموارد البشرية على علم بكل الانحرافات، المشاكل، و الصعوبات و كل ما من شأنه أن يعيق تحقيق أهداف البرنامج المحدد سابقاً، و هذا من أجل تجاوزها و إصلاحها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي.

و حتى تكون عملية التدريب ناجحة، على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان عدة اعتبارات من أهمها ما يلي:¹

- الفروقات الفردية: و تظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين و تقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب؛
- علاقة التدريب بتحليل الوظائف: تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة، وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات شاغل الوظيفة؛
- الدافعية: تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية؛
- الاعتبارات القانونية: أن لا يتم استبعاد أي مرشح من مجموعة المرشحين للاختبار لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي؛

¹ بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين حديد، "قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل و المبيعات بالأردن"، مداخلة ضمن المنتدى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، بدون صفحة.

- المشاركة الفعالة: تحفيز المتدربين على المنافسة و إبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش؛
- اختيار المدربين: معايير اختيار محددة تتضمن معارفهم، خبرتهم و كفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية؛
- اختيار المتدربين: تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية و مستوياتها؛
- أساليب التدريب: تحديد أساليب وطرق التدريب؛
- مبادئ التعلم: متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي.

1-2-3-3. التعلم كدعامة للتدريب:

يعرف التعليم على أنه " الطريقة الموجهة نحو رفع قدرة التكيف مع كل من وسط العمل، المنصب، إنجاز المهام " ¹، هذه الطريقة تشمل تدريب الأفراد نظرياً وتطبيقياً بغية تأهيلهم للوصول إلى التكيف. و يعتبر التعلم الحجر الزاوية في عملية التدريب، وحتى يحقق التعلم مبتغاه لا بد أن يكون قائماً على أركان أساسية تتمثل فيما يلي: ²

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها؛
- تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها و تصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح؛
- تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم... الخ؛
- تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛
- تعليم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد و متطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛
- أن تكون الكفاءات البشرية مهيأة نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات و فرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛

¹ Jean-Marie Peretti, **Tous DRH**, 4^{ème} tirage, édition d'organisation, Paris, France, 1996, p 163.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 448-449.

– يتوجب لنجاح برامج التعلم توفير المنظمة للدعم المادي و المعنوي، و كذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين و مساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

مازالت تحولات البيئة التنافسية الجديدة تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد و الكفاءات الداخلية، التعرف على نقاط القوة لاستغلالها و تحديد مجالات الضعف بغية معالجتها، و يعتبر التسيير الاستراتيجي احد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون يؤكدون على فعاليتها و دورها في تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى مفهوم الاستراتيجية، التسيير الاستراتيجي و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و كذا أهمية هذا الأخير.

1-3-1-1 مفهوم الاستراتيجية:

إن كلمة « الاستراتيجية » ذات أصل يوناني، و هي مستمدة من كلمة (Strategos)، وتعني فن القيادة، و هي ذات منشأ عسكري، و قد تطور استعمال هذا المصطلح من الجانب العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية ، وفيما يلي سنحاول تقديم بعض التعاريف الخاصة بهذا المصطلح، و هي كالآتي:

– الاستراتيجية هي " عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات و وضع الأهداف و الخطط و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة"¹.

– و يعرف (Chandler) الاستراتيجية بأنها: « تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"².

– و أما (Drucker) فيعرف الاستراتيجية بأنها: « تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد"³.

¹ THIERTART Raymond, **La stratégie d'entreprise**, 2^{ème} édition, éd Ediscience International, Paris, 1997, p 35.

² عايدة سيد حطاب، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، مصر، 1997، ص 13، نقلا عن:

A.D. Chandler, **Strategy and structure**, M.I.T press, London, 1962, p 13.

³ كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية : العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 25، نقلا عن:

P. Drucker, **The practice of management**, Harper and row publishers, New York, 1954, p 1.

إن تعدد التعاريف الخاصة بالاستراتيجية توحى بالديناميكية و التجدد المستمر لها، كما أنها تحظى بأهمية كبيرة كونها فرع من فروع التسيير، وبناء على ما سبق، يمكن تقديم التعريف التالي للاستراتيجية :

الاستراتيجية إطار عام مرشد للتفكير و التصرف، تتخذة الإدارة العليا، يكون مستمدا من الأهداف العليا للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي و لمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية، وصولا إلى أداء رسالتها.¹

1-3-1-2. مفهوم التسيير الاستراتيجي:

يعد مصطلح التسيير الاستراتيجي من بين اهتمامات العديد من الباحثين، الأكاديميين و رجال الأعمال، و فيما يلي سنقوم بعرض أهم التعاريف الخاصة بهذا المصطلح:

يعرف (*David*) التسيير الاستراتيجي بأنه « علم وفن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتضاربة التي ستسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها»².

أما (*Hunger*) و (*Wheelen*) فيعرفا التسيير الاستراتيجي بأنه "مجموعة القرارات و التصرفات الادارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل"³.

أما (*Ansoff*) وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه "تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات و الغايات التي يجب ان تحققها المؤسسة على المدى البعيد"⁴.

1-3-1-3. مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

فبما يلي سنحاول التطرق إلى تعريف و أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

أ. تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

توجد عدة تعاريف خاصة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، و التي سنذكر منها ما يلي:

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 27.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 59، نقلا عن:

F.R. David, **Strategic management**, prentice hall, New Jersey, 1993.

³ مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 17، نقلا عن:

T.H. Wheelen and J.D. Hunger, **Strategic management and Business policy**, Addison-Wesley Publishing Co, New York, 2004.

⁴ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 18.

التعريف الأول: "تعرف هذه الإدارة على أنها خطط المؤسسة من خلال الأفراد، وهي عملية تتضمن استخدام مفاهيم لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية المدججة عموديا مع استراتيجية العمل و أفقيا ببعضها البعض، وتعرف هذه الاستراتيجيات بالخطط المرتبطة باعتبارات المؤسسة ككل مثل أصل الموارد، التعلم، المكافأة، علاقات الموظفين، التطوير"¹.

التعريف الثاني: "تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجمل العمليات التي بواسطتها يصمم المدراء توليفة إدارة الموارد البشرية كنظام لجعلها قادرة على أن تلعب الدور المطلوب منها مع باقي العناصر التنظيمية، من خلال انجاز استراتيجية المؤسسة وأهدافها"².

التعريف الثالث: يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تضمن تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الاستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

يبين هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ماهي إلا عملية اتخاذ القرار فيما يخص الموارد البشرية و الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي يمكن أن تواجهها إدارة الموارد البشرية. من التعاريف السابقة يمكن القول أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو المفهوم الحديث لتسيير الموارد البشرية أو الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث أنها تقوم بوضع استراتيجيات خاصة بتسيير المورد البشري، و ذلك في إطار تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ب. أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تتمثل أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في النقاط التالية:³

- مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضمان التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا للمؤسسة؛
- ضمان توجيه موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- ضمان مراعاة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية عند تحديد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

¹ مايكل أرمسترونج، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: دليلك للعمل"، ترجمة إناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 50.

² سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2001، ص 45.

³ منير نوري و فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 350.

- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في اتجاه أنشطة المؤسسة ؛
- اهتمام الإدارة العليا للمؤسسة بهذه الإدارة يظهر من خلال رسالة المؤسسة، رؤيتها، أهدافها و استراتيجيتها التي تكون على النحو التالي:

- رسالة المؤسسة ← نجاح المؤسسة يكمن في مواردها البشرية؛
- رؤية المؤسسة ← نتيجة لمهارة الموارد البشرية أصبحت المؤسسة رائدة في السوق؛
- أهداف المؤسسة ← تخفيض تكلفة الإنتاج الكلية لانخفاض تكلفة المورد البشري؛
- استراتيجية المؤسسة ← التوسع في السوق يعني إعادة الهيكلة للموارد البشرية.

المطلب الثاني: متطلبات و نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى متطلبات و نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

1-2-3-1. متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية، وهذا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق، والربط بين سياسات و أنشطة الموارد البشرية و استراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات¹:

أ. تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل:

بحيث يزيد ولاؤهم و انتمائهم للمؤسسة، و تزيد قابليتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، وتحسين أخلاقيات و سلوكيات و اتجاهات العمل لديهم، و محاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات و الإمكانيات الخاصة بتنمية و تدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد، من خلال أساليب و وسائل لتحفيزهم تتماشى مع قيمهم وحاجاتهم.

ب. تغيير ماهية وظيفة تسيير الموارد البشرية:

بحيث يزيد إشراكها في تكوين و إعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها فقط على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

¹ راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 98.

ج. تغيير ماهية المهارات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية:

وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية و الاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.

د. تغيير و تطوير أساليب ووسائل تسيير الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة: و هي دورة الحياة الوظيفية للعاملين:

حيث يمر الفرد فيما يسمى بدورة الحياة الوظيفية، و تشتمل هذه الدورة على عدة مراحل حددها كل من "آرثر"، "هول" و"لورنس" في أربعة مراحل و كل مرحلة من المراحل الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية، و فيما يلي سنقوم بشرح هذه المراحل الأربعة باختصار:¹

- **مرحلة التأسيس أو البداية:** و يتم في هذه المرحلة البحث عن عمل و الالتحاق به، و يتم اختيار الفرد لواقع قدراته و إمكانياته، فإذا وفق في عمله و شعر بالرضا و الارتياح فانه سيحرص على الاستمرارية فيه، و في حالة عدم التوفيق فانه يضطر للبحث عن عمل آخر.
- **مرحلة التقدم:** يركز الفرد اهتمامه في هذه المرحلة على الانجاز و تحقيق الذات و إبراز قدراته و مؤهلاته، وذلك من اجل الحصول على مناصب قيادية أعلى.
- **مرحلة المحافظة على المكاسب و الحرص على الاستمرارية:** ما يهم الموظف في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب و ليس الحصول على المزيد منها، و في هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته، حيث يكون قد أرضى كل اشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، و لكن مع ذلك يسعى إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه و الحصول عليه من الآخرين.
- **مرحلة التدهور أو الانسحاب:** و هي مرحلة الاستعداد للتقاعد، حيث أن الموظف في هذه المرحلة يخطط للاعتزال من الخدمة، و يكيف نفسه لقبول الأدوار الأقل أهمية.

1-3-2. نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

توجد عدة نماذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية منها التقليدية و الحديثة، والتي يعتبرها العديد من الباحثين مدخلا لتحقيق الموارد البشرية و الكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل الاقتصاد المبني على الكفاءات، المعرفة و الجودة، و هي كالاتي:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 268.

أ. نموذج التخطيط الاستراتيجي:

تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، و يعتبر من أكثر النماذج ثراء بالأبحاث، و لقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين:

ففي البداية كان تركيز الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التنبئي للموارد البشرية، و لقد أثارت هذه المقارنة خلال سنوات (1960-1970) الكثير من الجدل و ذلك لان تسيير الموارد البشرية يدخل ضمن استراتيجية المؤسسة، الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أن هذا الأخير "يسمح بالحصول على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالحجم و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية".

و لقد تطورت هذه المقارنة بدعم من مدرسة "هارفارد" المبنية على التسيير الاستراتيجي و مدرسة "ميتشغان" المرتكزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلقت تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات و المهام التسييرية و في اقتراح نماذج تسيير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، و ثانيا في التأكيد على ضرورة خلق المواءمة بين استراتيجية المؤسسة الداخلية و الخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي، و بالتالي ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على انه عملية يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق أهداف المؤسسة.

ب. نموذج محاسبة الموارد البشرية:

لقد ظهر هذا النموذج في الستينيات نتيجة لعدة أسباب من بينها، حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب و يحسب التكلفة و القيمة الاستثمارية للموارد البشرية، و لقد تطور هذا النموذج بدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية و المالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهتمة بتقييم الأصول البشرية، كما أن هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة و الضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة، و يساهم أيضا في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات و المهارات العالية و تدريبهم و تحفيزهم، فهو يسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال و التوظيف الرشيد و الأفضل للعنصر البشري في المؤسسة

ج. نموذج تسيير الكفاءات:

أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات و بالتالي فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الاستقطاب، التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذجا لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، فهذا النموذج يجعل من استراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق الموارد و الأصول الاستراتيجية للمؤسسة، كما انه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة و بتثمين القدرات و المهارات.

و أخيرا يمكن القول ان نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يجعل من القدرة و الكفاءة التسييرية و التنظيمية عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة، و للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا النموذج فإنه سيكون محور دراستنا، والذي سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

د. نموذج تسيير المعرفة:

تعد المعرفة موردا استراتيجيا يساهم تسييرها في امتلاك ميزة تنافسية، و لقد ساعدت الدراسات و الممارسات التسييرية في تطوير تسيير المعرفة، حيث أن هذا الأخير يتمثل في مجموعة الأساليب التنظيمية و التكنولوجية التي تهدف إلى خلق، تجميع، تنظيم، تخزين، نشر و استعمال المعرفة في المؤسسة و سهولة الوصول إليها عند الحاجة.

هـ. نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر هذا النموذج من أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، و يعد تسيير الجودة الشاملة مدخل شامل للتغيير يهيئ للموارد البشرية و الكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء و تحقيق متطلبات العملاء.

فهو نظام تسييري يلتزم بتقلص قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين و التطوير المستمر لمهارات و قدرات الموارد البشرية و الكفاءات، مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري و استثمار قدراته و طاقاته و توظيفها، و اعتباره شريكا في العمل لا أجيورا، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي

للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية، و فيما يلي سنوضح أهم الفروقات بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

الجدول رقم(01): الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية). - الأداء الآلي للمهام دون التفكير و المشاركة في اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالبناء العقلي، الفكري و المعرفي للمورد البشري. - المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية.
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الجوانب المادية للعمل. - الاهتمام بقضايا الأجور و الحوافز. - تحسين بيئة العمل المادية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. - الاهتمام بالحوافز المعنوية.
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني، و اكساب الفرد مهارات يدوية. - تنمية العمل و الأداء الفردي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع و الابتكار، و تنمية المهارات الفكرية و استثمارها. - تنمية العمل و الأداء الجماعي.

المصدر: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 45.

خلاصة الفصل

في الوقت الذي نعيشه، و الذي يتميز بعدم استقراره، نتيجة للتغيرات الجذرية التي حدثت -و لا تزال تحدث- في العالم و في مقدمتها طبعاً العولمة الاقتصادية، أصبحت المنافسة جد شرسة في السوق العالمية حيث أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات اكتشاف طريقة ناجعة و استراتيجية من أجل تحقيق أهدافها و بقائها في سوق المنافسة مع اكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

قبل عدة سنوات، كانت كل اهتمامات المؤسسة لا تقتصر إلا على الموارد المادية و المالية -و لا وجود لأي اعتبار للموارد البشرية-، كونها السبيل الوحيد للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً في استراتيجيتها، و لكن مع مرور الوقت و بعد ما حدث في العالم، غيرت المؤسسات نظرتها و اهتمامها بالنسبة لمواردها المكتسبة، كما أعادت ترتيبها من جديد، حيث وضعت الموارد البشرية في المرتبة الأولى -عوض مواردها الأخرى- و وضعت لها إدارة خاصة بها داخل المؤسسة تشرف على كل ما له علاقة بهذه الموارد.

و هذا الاهتمام بالموارد البشرية -في المنظمات المعاصرة- نابع عن إقناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم و تحقيق الإنجازات العلمية، التقنية و الإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعاً، و بذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة و الأعلى قيمة في إنتاج القيمة المضافة و هي العائد لرأس المال و العمل

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة سيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات و غيرها، و بالتالي جودة في الإنتاج، و العكس صحيح، و من هذا المنطلق تظهر لنا الأهمية البالغة للكفاءات و كذا تسييرها في المؤسسة، و هذا ما سنحاول التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا البحث.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للكفاءات

مقدمة

يشهد العالم حالياً تطورات جذرية في شتى المجالات (المجال الاقتصادي، السياسي، الثقافي، الاجتماعي...)، و لعل أهمها هو المجال الاقتصادي و ما يحتويه من بحوث، دراسات، نظريات...الخ، حيث أن البعض يعتبره السبب الرئيسي لكل هذه التغيرات و التطورات التي تحدث في العالم -و التي نجد في مقدمتها ظاهرة العولمة- الأمر الذي أدى بالمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع إلى شدة التنافس فيما بينها، لهذا فعلى كل مؤسسة أن تأخذ حيطتها من أي شيء قد يحدث في سوق المنافسة، و هذا من خلال اكتسابها و اعتمادها على نظام يقظة شامل، إضافة إلى اكتسابها لجملة الموارد اللازمة في المؤسسة و التي هي: موارد مادية، مالية و بشرية، إذ أن هذه الأخيرة تعتبر أهم الموارد لا سيما الكفاءات منها، لأنها هي التي تمنحنا التسيير الجيد للمؤسسة بالإضافة إلى قدرة اقتنائها للموارد الأخرى، و لكن هذه الكفاءات داخل المؤسسة يلزمها نظام خاص يسهر على القيام بكل العمليات الخاصة بها من توظيف، تقييم، تطوير...الخ و هو ما يعرف بنظام تسيير الكفاءات.

و من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، سنتطرق فيما يلي إلى مفهوم الكفاءات، خصائصها...الخ، و كذا أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة، كما سيتم التطرق في الأخير إلى مجال تسيير الكفاءات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.

أصبحت الموارد البشرية بصفة عامة و الكفاءات بصفة خاصة تحتل مكانة مرموقة في المؤسسة، و هذا راجع إلى المهارات و المعارف التي تكتسبها، و التي تتميز بصعوبة تقليدها من قبل المنافسين، حيث أنها حظيت - و لا تزال - باهتمام كبير من قبل الباحثين و العلماء في مجالات عدة (الاقتصاد، التنمية البشرية،...)، و فيما يلي سنقوم بتسليط الضوء على بعض النقاط الخاصة بالكفاءات بما فيها: مفهومها، مميزاتها، أنواعها و متطلباتها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

ضمن هذ المطلب سنحاول التعرف على تعريف الكفاءات و مميزاتها.

2-1-1-1. تعريف الكفاءات:

- أقدم مفهوم للكفاءات كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930: مجموع المعارف، المميزات، القدرات و السلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص و اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، المميزات و القدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.
- الكفاءة هي "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية و معارف عملية (خبرة) و بعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن".¹
- و عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية le Medef: "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العلمية و الخبرة الممارسة، و الوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها، و على المؤسسة تقييمها و تطويرها".²
- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR " الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".³
- و هناك من يراها على أنها " القدرة على استخدام المعارف، المهارات و السلوكيات في حالة التنفيذ".⁴
- كما تم تعريفها على أنها "تلك المهارة العملية الآنية و القصيرة".⁵

¹ Jean-Marie Peretti , **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4^{ème} édition, Vuibert, 2005, p 63.

² Alain Meignant, **Ressources Humaines : Déployer la Stratégie**, édition Liaison, France, 2000, p 110.

³ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص 112.

⁴ Alain Labruffe, **mesure des compétences**, édition afnor, Saint-Denis le plain, 2003, p 5.

⁵ Fanny Barbier, André Brunetiere, **manifeste pour le lien social**, édition liaison, Paris, 1997, p 103.

2-1-1-2. مميزات الكفاءات:

- لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، و لهذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد و معرفة مميزاتها و التي نحددها في الآتي:
- الكفاءة ذات غاية هادفة: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛¹
 - الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة و غير مرئية فالذي يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلا تحليل الأنشطة؛²
 - الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه؛³
 - صياغة الكفاءة تتم بطريقة ديناميكية: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر المكونة لها(المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية)عبر الزمن؛⁴
 - الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية إلى اخرى، و هو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات و هما مستوي الإبداع في حالة مواجهة وضعية جديدة، أو مستوى الإسقاط في حالة ما إذا كانت الوضعية مشابهة لوضعية سابقة فالفرد هنا مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء إلى القياس؛⁵
 - الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة: لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه و تطويره و بالتالي الاستفادة منه؛⁶
 - تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم و مهاراتهم فإنها ستضمحل، و من تم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح منافسيها، و يمكن توضيح تقدم الكفاءات من خلال الشكل التالي:

¹ موساوي زهية، خالدي خديجة: "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات" - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص177،

² المصدر نفسه،

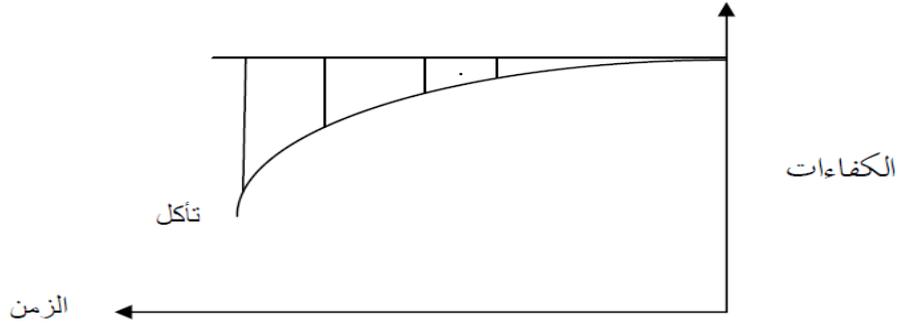
³ المصدر نفسه،

⁴ أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 96،

⁵ اسماعيل حجازي، "مصنوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 120،

⁶ اسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص 120.

الشكل رقم (01): تقادم الكفاءات



المصدر: زكريا بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة، 2007-2008، ص 3.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

تعد الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها الكثير من الباحثين، فمثلا نجد أبحاث "MC. Clelland" الذي وجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل و اعتبارها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، حيث منها ما توصف بالكفاءات الأساسية و أخرى بالكفاءات التفاضلية، و هي كالآتي:¹

أ. الكفاءات الأساسية:

كل الأفراد حتى يكونوا فعالين في أعمالهم هم في حاجة إلى هذه الكفاءات و يمكن لهذه الأخيرة ان تكتسب عن طريق التكوين و التطوير و هي:

— المعارف: و هي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين. مثل: الشراء، الإنتاج، الموارد البشرية...

— المؤهلات: أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما. مثل: طرق تنظيم ورشة بطريقة منطقية

ب. الكفاءات التفاضلية:

تسمح هذه الكفاءات بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع و أصحاب الأداء المتوسط، و هي تشمل ما يلي:

— إدراك الذات: و تتعلق بالمواقف و القيم و صورة الذات. مثل إدراك الشخص لذاته كقائد و عضو في فريق.

¹ براق محمد، رابح بن الشايب، "تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة"، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09_10 مارس 2004، ص 242 ص 243.

- صفات العبقرية: أي الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة، مثل: المبادرة، المرونة و المثابرة.
 - الدوافع: القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات. مثل: دوافع الإنجاز.
- و لاختلاف مفاهيم الكفاءات، فقد تم تصنيفها على حسب الاستعمالات و المعايير المختلفة، و هي كالآتي¹:

1-2-1-2. تصنيف الكفاءات حسب احتياجات المؤسسة المختلفة:

كل منظمة من أجل القيام بأعمالها تحتاج إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات و هي:

أ. الكفاءات التقنية:

تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات (الإنتاج، التسويق...) إلى الكفاءات التقنية، و المتمثلة في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، مثل قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

هذه الكفاءات نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي و ذلك لطبيعة الوظائف هناك

خاصة في المؤسسات الإنتاجية.

و لضمان فعالية هذه الكفاءات يجب أن تحتوي على:

— المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات و التكنولوجيا و ينتج عنها:

✓ المهارة اليدوية؛

✓ فعالية استخدام المعلوماتية؛

✓ اليقظة و الحذر الدائمين (خاصة الوظائف الحساسة)؛

✓ القدرة على التدخل السريع و الفعال في حالة الطوارئ؛

— القدرة على ممارسة و إنجاز أكثر من مهمة واحدة.

ب. الكفاءات البشرية:

كما هو المعلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الأفراد و الوظائف تحتاج إلى تعاون و تعاضد (Synergie) بين أفرادها لتحقيق أهدافها، و تعتبر الكفاءة (المعرفة و المهارة) هي السبيل لتحقيق ذلك، لذا فهي تعرف على أنها القدرة و الاستعداد لاستخدام المعارف، المهارات و السلوكيات و التوفيق بينها من أجل الاتصال و التعاون الفعال مع الأفراد الآخرين (عاملين، عملاء، موردين...).

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص (122 131)

و تتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر:

- القدرة على عرضة تبادل الآراء و المعلومات؛
- قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل؛
- القدرة على التعاون، التعاضد و العمل كفريق واحد؛
- القابلية و الاستعداد للقيادة.

يتطلب هذا النوع من الكفاءة المعرفة الجيدة لكل فرد بنفسه، و بروح متفتحة مع زملائه و العملاء و محاولة فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس إيدابا على المؤسسة و يتجسد ذلك في عدة أوجه منها: قلة الصراعات، حلها دون اللجوء إلى السلطة، تحقيق الأهداف بفعالية... الخ.

إن الكفاءة البشرية مطلوبة في كل المستويات الهرمية و لكن بكثرة على المستوى المتوسط (الإدارة الوسطى) فهي تشكل عنصرا جوهريا و أساسيا مقارنة بالكفاءات الأخرى، بشرط التخلي عن الهيكلية العمودية و الاتجاه نحو الهيكلية الجماعية للأفراد.

ج. الكفاءات التصويرية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، و القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي، حيث أن هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم و صياغة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الاستراتيجية على وجه الخصوص، كما يعرفها البعض بشكل مختصر على أنها القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة و غير مؤكدة.

و تتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر:

- مهارات حل المشاكل المعقدة و اتخاذ قرارات فعالة؛
- القدرة الجيدة على التحليل (Analyse) و الاستنتاج (Synthèse)؛
- القدرة على تجريد (Abstraction) المشكلة، و التوقع (Anticiper) و استباق الأحداث،
- التحكم في المعلومات النظرية و التقنية و معرفة استخدامها في ميدان العمل، أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.

يتناسب هذا النوع من الكفاءة مع المستوى الهرمي الأعلى و نعني بذلك منصب الإدارة العليا.

2-2-1-2. تصنيف الكفاءات من حيث لزوميتها للمهام المختلفة:

و نميز نوعين من الكفاءات هما:

أ. الكفاءات الخصوصية:

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بحيث لا يمكن تأدية المهام المنوطة لهذا المنصب إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

ب. الكفاءات المشتركة:

هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، و هذه الكفاءات بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها:

- تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية و نشاطات يومية اخرى؛
- تمنح الفرد قاعدة و مرتكزات لتحصيل معارف أخرى؛
- تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

2-2-1-3. تصنيف الكفاءات على حسب مستوى الحياة:

يتم تصنيف الكفاءات هنا وفقا لثلاثة مستويات، و هي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و أخيرا المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية.

أ. الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية " أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"¹ فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.² و هناك من يرى على أنها " حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة".³

¹ Philippe Zarifian, **le modèle de la compétence**, édition liaisons, paris, 2001, p78.

² Claire Beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, 2003, p34.

³ Levey Leboyer, **la gestion des compétences**, 2^{ème} édition, édition organisation, paris, 1997, p42.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التميز بالحيوية	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة، و القدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط.
القيام بما يجب القيام به	مثابر و يركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري و يتجه نحو الأمام، و يكون قادرا على العمل بمفرده، و كذا الاعتماد على الآخرين إذا اقتضت الضرورة إلى ذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها و التجارية.
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا و بشكل تقريبي عوض التصرف ببطيء و بدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
إنساني و حساس	يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.
إدارة و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين، و يفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، و يظهر عدالة اذاءهم.
إيجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل	التصرف بحزم و إنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل.
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين.
توظيف مساعدين مهرة	يحسن اختيار الأشخاص المهرة و يضمهم إلى فريقه.
بناء علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني و يحافظ على علاقات العمل مع معاونيه و فرقه الخارجية، يمكنه التفاوض و معالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة

للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.	
يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم -على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة-.	التميز ببرودة الأعصاب عند معالجة المشاكل
يوفق بين أولويات العمل و تلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرض في أي منها.	إيجاد التوازن بين العمل و الحياة الخاصة
بتحديد نقاط قوته و نقاط ضعفه و جاهزيته لتحسين هذه الأخيرة.	معرفة الذات
يعامل الأشخاص معاملة حسنة.	العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة
يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم و مرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، و متساهلا في بعض الحالات، يقود و يترك الآخرين يقودون.	التصرف بمرونة

Source: Levey-leboyer, *la gestion des compétences*, 2^{ème}

édition, édition d'organisation, 1997, pp 48-49.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من المعارف، القدرات، السلوكيات، القيم الاجتماعية... الخ التي تظهر أثناء العمل و التي يجب التنقيب عنها، و اكتشافها و تطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يمكن لهذه الأخيرة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف، و كذا تكوين الافراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

ب. الكفاءات الجماعية:

"هي محصلة التعاون و التأزر الموجود بين الكفاءات الفردية، و تنظيم الفريق المهني و التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج". و يتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل و توفير المعلومات الملائمة بينهم، و كذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات و معالجة

- الصراعات، و أخيرا مؤشر التعلم الجماعي، و التجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية و توظيف النتائج، إذ يعتبر أداء و سلوك الجماعات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة¹.
- أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات و نشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، و تحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة؛
 - اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
 - ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على لإيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
 - إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
 - وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، و ترسيم التجارب و التطبيقات المهنية و تثمين التكامل و خصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ج. الكفاءات التنظيمية:

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية، و هي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات و القواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد و المتميز بالمرونة و اللامركزية².

حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية³، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات و درجة تعقده و عدم استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع و تطوير الكفاءات سواء الفردية او الجماعية، بل و يمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفؤة.

و تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها و المتمثلة في⁴:

¹ سملاي محضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 139.

² توماس و هلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، "الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة"، الرياض، 1990، ص 333-334.

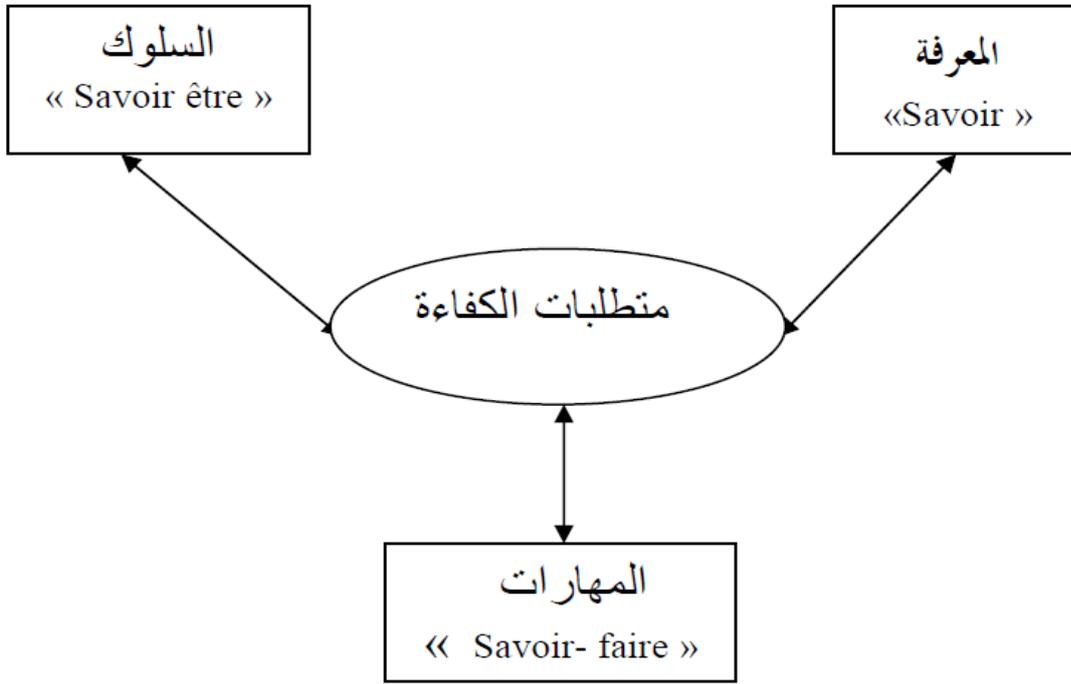
³ سملاي محضية، مرجع سبق ذكره، 140.

⁴ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، ص 178.

- قاعدة المعرفة: و تتضمن الوحدات الفردية للمعرفة و المتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات... و هي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.
 - إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و المعرفة، و يجسد ببنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار،...)، و السياسات المحددة لها.
 - ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة و المحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل و تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، و ينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.
- المطلب الثالث: متطلبات الكفاءات:

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، و التي تعد متطلبات ضرورية لوجود الكفاءات، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): متطلبات الكفاءات



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخل في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص 5.

2-1-3-1. المعرفة:

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة و المدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات الحاسبة، تقنيات الإنتاج...، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

2-2-3-1. المهارات:

هي مجموعة القدرات الفكرية و الجسدية للفرد أو المجموعة و التي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.¹ و تعتبر أيضا مجموعة من القدرات الفطرية و المكتسبة التي تحتاجها كل مؤسسة من أجل ضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور و التنمية المستمرة.²

2-3-1-2. السلوكيات:

تتمثل في مجموع المواقف و الميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، و المطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، مثل الترتيب، الدقة، المبادرة... الخ.

و تتكون كفاءات الأفراد من مجموعة من العناصر تنحصر ضمن صنفين من الموارد: الموارد الشخصية للفرد و الموارد البيئية، و قد قمنا بإدراجها كلها في الجدول التالي، و أدرجنا إلى جانبها وظيفة كل عنصر من هذه الموارد بالإضافة إلى طريقة اكتسابه:

الجدول رقم(3): مكونات كفاءات الأفراد

طريقة اكتسابه	وظيفته	العنصر المكون		
التعليم الأكاديمي التدريب الأولي و المستمر	الفهم	المعارف العامة	المعارف	الموارد
التدريب الأولي الخبرة المهنية	معرفة التكيف التصرف المناسب	المعارف الخاصة عن بيئة العمل		
التعليم الأكاديمي التدريب الأولي و المستمر	معرفة كيفية الإجراء و التصرف	المعارف الإجرائية		

¹ عشور زيان، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهنية"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011، ص3.

² مقراش غوزية، أقطي جوهر، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.

الخبرة المهنية	معرفة التصرف معرفة طريقة العمل	المهارة العملية	المهارات	
الخبرة المهنية	معرفة التصرف	المهارة التجريبية و العلمية		
الخبرة الاجتماعية الخبرة المهنية	معرفة كيفية التعاون معرفة كيفية القيادة	المهارة العلائقية		
التعليم الأكاديمي التدريب الأولي و المستمر الخبرة الاجتماعية و المهنية	معرفة تحليل المعلومات و الاستدلال	المهارة الإدراكية		
التعليم الأكاديمي. الخبرة الاجتماعية و المهنية	معرفة البدء أو الدخول	الاستعداد و القابلية		
التعليم والتربية	معرفة كيفية إدارة طاقته	الموارد الفيزيولوجية		
التعليم والتربية	معرفة الإحساس اتجاه شيء ما والتصرف الانعكاسي	الموارد الحسية		
التعليم الأكاديمي الخبرة المهنية	القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط	الشبكات العلائقية الشبكات الوثائقية الشبكات المعلوماتية الشبكات الخبراتية		الموارد الشبكية

Source: Guy le Boterf, l'ingénierie des compétences, édition d'organisation, paris, France, 2^{ème} édition, 2000, pp 145-146

وكمثال توضيحي لمكونات كفاءات الأفراد، قمنا باختيار وظيفة المدير وما يجب أن يتوفر فيه من كفاءات

لفهم و إدراك المكونات بصورة حقيقية وملموسة.

هذه العناصر اعتمدت من طرف (Mc Cauley et al) سنة 1989¹:

1. أن يكون شخصا غنيا بالموارد:

- يعرف كيف يتكيف مع تغيرات المحيط؛
- القدرة على اتخاذ قرارات صائبة تحت مختلف الضغوط وأن يفكر استراتيجيا؛
- القدرة على إدارة الأنظمة المعقدة وتبني طرق مرنة في حل المشاكل؛
- القدرة على العمل والتفاهم مع الأطارات العليا الأخرى في حل المشاكل.

2. يفعل ما يجب:

- يركز على مواجهة التحديات (خاصة أثناء اتخاذ القرارات)؛
- يتحمل المسؤولية؛
- يعلم ما هي الأشياء التي تساعد على تقدم المؤسسة (الوضوح في وضع الأهداف).

3. يتعلم بسرعة:

- القدرة على الفهم والتعلم السريع (المرونة في التعلم).

4. يتمتع بروح اتخاذ القرار:

- يتخذ قرارات صائبة ودقيقة في ظل ظروف متنوعة (شخصية قيادية).

5. يدير مرؤوسيه:

- بفعالية (عن طريق إحداث التوازن بين السلطة التي يتمتع بها والمسؤولية)؛
- بالعدل في التعامل معهم.

6. يخلق جوا ملائما للتنمية بأن:

- ينوع الرهانات والتحديات لخلق جو يساعد على المنافسة الإيجابية بين الأفراد.

7. يتوجه نحو عمل الفريق:

- يشجع العمل الجماعي (الخبرة في التعامل مع الفرق).

8. يوظف الأفراد ذوي المواهب:

- لديه القدرة على التمييز بين الأفراد العاديين والمميزين.

¹ Claude levy-leboyer, OPCIT, P45.

9. يؤسس علاقات جيدة مع الآخرين:

— خلق جو من التفاهم بينه و بين مرؤوسيه، الجماعات الخارجية وبين بعضهم البعض.

10. أن يتمتع بروح الإنسانية والشعور:

— يستجيب ويستمع لآراء و احتياجات أفراد (المشاركة).

11. يتقبل الآراء والانتقادات.

12. يتوازن في حياته العملية و العائلية (الشخصية):

— يوازن بين الأولويات.

13. يعرف ذاته جيدا:

— يكون على علم بنقاط ضعفه وقوته.

14. يضع الأفراد في مواقف مريحة ويتمتع بروح الفكاهة:

15. يدير بمرونة:

— يتبنى عدة سلوكيات للتكيف مع جميع الحالات، و هذا هو أصعب عنصر.

وهناك من يضع مجموعة مكونات للكفاءة و اعتبرها معيارية صالحة لجميع أنواع الكفاءات وهو نتاج عمل بنك المعطيات المعلوماتي للكفاءات، الإطارات (banque de données informatisée des compétences, des cadres)

و هي كالتالي¹:

- التكيف مع التغيرات.
- الطموح.
- الذاتية في تحمل المسؤولية.
- السلطة.
- قدرة التركيز.
- قدرة التأطير.
- الثقة في النفس.
- التنسيق بين مختلف الأفراد.
- روح المفاوضة (القدرة على التفاوض).
- الحس الاجتماعي (لا يكون أنانيا).
- التعاون.
- التسامح.
- الاستدلال وحل المشاكل (كمهارة).
- الإقناع.
- مراقبة النفس.
- الابتكار (في كل شيء حتى في اتخاذ القرارات).

¹ IBID, P46.

- النظام.
- التعبير اللغوي والكتابي.
- تعريف وتحليل المشاكل.
- الطاقة (حيث أن المدير في المستقبل سيتحرك بالتوافق مع عنصره الشخصي، مع حقل الطاقة الشخصي المحيط به، فطاقته الايجابية وحيويته ستتيح له إمكانيات جديدة غير معروفة لديه سابقا في الحياة العملية و الخاصة، و تحقق له إنجازات عالية دون بذل جهد).¹

المبحث الثاني: أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة

يعيش العالم اليوم تحولات جذرية متلاحقة، الأمر الذي انعكس على مختلف المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وفي إطار التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العملية و الابتكارية، لا بد على المؤسسات من مراجعة واقعها واستشراف مستقبلها، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري يتجه نحو الاعتماد المكثف على المعارف والكفاءات.

المطلب الأول: التحديات الراهنة للمؤسسات

عرفت نهاية القرن الماضي تقلبات و تحولات جذرية، و التي يمكن حصر أهم مجالات التغيير التي شملتها في النقاط التالية²:

- الانتقال بالاقتصاد -على الصعيد العالمي- من المحلية إلى الإقليمية و العالمية، و من نظام الحماية و الاقتصاد الموجه إلى تحرير الاقتصاد و اعتماد آليات السوق؛
- التطور السريع للتكنولوجيات الحديثة، خاصة تكنولوجيا المعلومات؛
- تطور أنظمة العمل و مستلزماتها على المستويين الفردي و التنظيمي.

2-2-1-1-2-1. تحديات العولمة و التحولات الاقتصادية الراهنة:

أدت التغييرات الجذرية التي طرأت على بيئة الأعمال الدولية -سواء كانت عالمية أو اقليمية- إلى بروز أوضاع اقتصادية معاصرة جد خاصة، جعلت الدول و المؤسسات مرغمة على مساندة هذه التغييرات إن أرادت البقاء في الواجهة، و يمكن اعتبار العولمة من ابرز هذه الظواهر و التي تحمل في طياتها معان كثيرة يصعب حصرها،

¹ فرانتس ج. لوبرت، "فانغ شوي للمدراء (نظرية الطاقة في الإدارة والسلوك والتصميم)"، ترجمة: كامل إسماعيل، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004، ص 14.

² ثاني الحبيب، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 240.

فهناك من يصفها بالسرعة الكبيرة في المبادلات الدولية، و آخر يسميها تجارة دولية بلا حدود، أو تجارة بلا حواجز، أو اقتصاد سوق عالمي، أو الرأسمالية العالمية، و منهم من يفهمها على أنها الهيمنة للقوى العظمى على البلدان المتخلفة...الخ.

و إن كان أساس العولمة اقتصادي إلا أنها تمس جميع الجوانب (الثقافية، السياسية،...الخ)، و قد كان وراء العولمة الاقتصادية عوامل كثيرة و متنوعة، و زادت تدعيما الهيئات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية، صندوق النقد الدولي و البنك العالمي التي مهدت الطريق أمام المؤسسات العملاقة من أجل غزو الأسواق العالمية بحرية تامة لضمان تعظيم أرباحها و منافعها، و كذا فتح الطريق أمام الرأسمالية العالمية.

و من بين الانعكاسات التي خلفتها هذه التحولات و التي في مقدمتها العولمة ما يلي¹:

- لجوء المستهلكين إلى منتجات و خدمات خارجية أكثر جودة و أرخص ثمنا بدل المنتجات المحلية في ظل إزالة الرسوم الجمركية، مما ترتب عنه تسليم الاقتصاديات الوطنية بدون أي شكل من أشكال الحماية، و عليه فعلى المؤسسات الراغبة في العمل في هذه الظروف أن تتقبل المنافسة؛
- المؤسسات في الدول النامية أصبحت أكثر عرضة للصدمات القوية من قبل مؤسسات الدول المتقدمة، كون هذه الأخيرة لديها الإمكانيات الأفضل من أجل إنتاج الأرخص و الأجود، و منه إزاحة المؤسسات الأقل كفاءة؛
- هجرة الأدمغة و كذا رأس المال من الدول النامية إلى أوطان جديدة لها بيئة خصبة من المواد الخام، الأسواق و الفرص، مما يؤدي إلى معاناة الدول النامية ما لم تتخذ الإجراءات الضرورية لإيجاد الحلول اللازمة؛
- تدخل الدول المتقدمة في شؤون الدول الأخرى عن طريق وزارات الاقتصاد و التجارة، بإيعاز من مجالس إدارات المؤسسات الكبرى.

و منه يمكن القول أن أهم الانعكاسات المترتبة عن انتهاج سياسة الانفتاح و الانخراط في سيورة العولمة الاقتصادية، دخول المؤسسات الاقتصادية في مواجهة مكشوفة و غير متكافئة ضد مؤسسات عالمية ذات خبرة و انتشار كبيرين يعطيها تفوقا و امتيازاً في السوق العالمية.

2-2-1-2. التطورات التكنولوجية و مقتضيات الابتكار المستمر²:

لم يعد يقتصر مجال اللعبة التنافسية الجديدة على فتح الأسواق أمام تدفق المبادلات و الاستثمارات، بل أصبح يشكل —إلى جانب ذلك— عنصر الابتكارات التكنولوجية و قدرة المؤسسات على استعمال التكنولوجيات

¹ أحمد ماهر و آخرون، "الإدارة: المبادئ و المهارات"، الدار الجامعية، 2001-2002، ص ص 701-702.

² ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 241.

الجديدة و الاستفادة منها عاملا حاسما و فعالا لا يقل أهمية عن باقي العوامل، إلا أن هذا المجال محفوف بالمخاطر بسبب السرعة المذهلة لظهور و أفول الابتكارات التكنولوجية الجديدة.

لقد تسارعت وتيرة السعي الدؤوب للمؤسسات وراء استغلال المعارف التقنية في سبيل خلق الثروة في السنوات الأخيرة بفعل اشتداد حدة المنافسة بينها، حيث أصبحت الصناعات الحالية مجالا لتراكم المعارف أكثر منها مجالا لتراكم رأس المال المادي.

حيث أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن المنتج، و الذي يعني ضرورة إسراع المؤسسات في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، بتوجيه الاهتمام نحو عمليات تصميم المنتجات بسرعة و بكفاءة أعلى، كما تسعى المؤسسات إلى المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات، مع تشجيع و زيادة حماس المصممين للابتكار المستمر¹.

كما يندرج التطور التكنولوجي للمعلومات في سيورة التحول النوعي الهام لعلاقات المؤسسة العصرية بشركائها الخارجيين، و بمحيطها عموما، و هي تحولات تتميز بمتطلبات كبيرة في مجال النوعية، التفاعل و الابتكار، و يقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من التقنيات التي تسمح بإدخال، معالجة، تخزين و إرسال المعلومات، معتمدة في ذلك على مبدأ المعالجة الإلكترونية، و بعبارة أخرى فإن تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني اقتصادي جديد، يؤثر على مراقبة و تسيير الأنظمة، الإنتاج و الخدمات في الاقتصاد، و يعتمد في ذلك على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعمقة في ميدان الحواسيب، الإلكترونيك، هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة و الاتصالات البعدية... الخ، مما سيسمح بتخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل و توزيع المعلومات².

و في ظل هذا الوضع الذي تقاس فيه قوة المؤسسات و درجة تفوقها بقدراتها و مؤهلاتها الابتكارية، لا بممتلكاتها و ثروتها المالية و المادية، فقد انقضت مرحلة من التاريخ حصرت فيها عوامل الإنتاج و خلق الثروة في الموارد الطبيعية، البشرية و الرأسمالية، ليقتمح العالم بعد ذلك مرحلة جديدة يولى فيها الاهتمام الأكبر للموارد المعرفية، و في ظل هذا الوضع الجديد أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات هي القدرة على التعلم و الابتكار بصفة مستمرة.

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

² Freeman et soete, **technologie d'information et domaine de croissance**, édition Ocde, 1989, p 148.

2-2-1-3. التغييرات التنظيمية و تحولات أنظمة العمل¹:

نتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، أصبحت المؤسسات اليوم أكثر استخداماً للتكنولوجيات المتطورة في مجال التصنيع، التجميع،... الخ، و الذي كان له تأثير على طبيعة العمل و كذا على التركيبة العمالية، حيث اختفت بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح المهارات الفكرية و الإدارية.

إن الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي فرض على المؤسسات الاهتمام أكثر فأكثر بالموارد المعرفية و المعلوماتية، و الاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الموارد التقليدية في خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

هذه العوامل فرضت على المؤسسات منطقتين جديدتين في تعاملها مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز،... الخ، و أحدثت أنماطاً جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركة العمالة، و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل - إطاراً كان أو منفذاً - لم تعد تقتصر على ما يجزته من شهادات و مؤهلات، و إنما ما يمكنه أن يقدم للمؤسسة حالياً و مستقبلاً، و من هنا أصبح التكوين استثماراً هاماً في مجال التطوير التنظيمي.

المطلب الثاني: علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر

أثرت إفرزات التحولات الراهنة - و في مقدمتها العولمة - على الوسط التنافسي داخل السوق، مما أثر مباشرة على المؤسسات وخاصة الأفراد، نظراً لاعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، خاصة مع ظهور التقنيات المتطورة و الذكية و التي انعكست مباشرة على كفاءة الأفراد.

2-2-2-1. علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات:

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات، و بروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمسايرة هذا التطور، و ذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات و التي نذكر منها ما يلي²:

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 242.

² رحيل آسية، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص 18.

- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وانتشار استعمال الانترنت)، والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة؛
 - تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات، و الذي يتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط؛
 - اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، والذي يتطلب من الموظفين توفرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال.
- ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي:
- استحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفون بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة؛
 - استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية، و هذا عن طريق الانترنت؛
 - ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء، و هذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لا كسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين)، لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها و خدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.
- وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، حيث صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه الفرد في عصر المعرفة، والموضحة في الجدول رقم(04)، والذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات، كالتحكم في التكنولوجيات الجديدة، تعلم الاعتماد على الذات، وكذا ضرورة العمل الجماعي... الخ من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

الجدول رقم(04): الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعريفها
التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة.
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل وكذا طرق جديدة

للاتصال.	
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد، الإجماع... الخ.
فهم التدخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي، والمعرفي، والأخلاقي (إدارة التنوع البشري).
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الإلكترونية الخاصة بالمعرفة، والتحكم فيها.
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس	الاستمرار في التعلم والتدرب من أجل مسايرة التطورات وكذا العمل على التنمية الذاتية.

المصدر : كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002، 145، بتصرف.

ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن تطوير الكفاءات تزيد في قوة ودرجة الإبداع والابتكار، وبالتالي انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات، في حين فرضت هذه الأخيرة على المتعاملين التكيف مع هذه التكنولوجيا، و محاولة اكتسابها واستخدامها من أجل التفوق.

2-2-2-2. علاقة الكفاءات بالأداء:

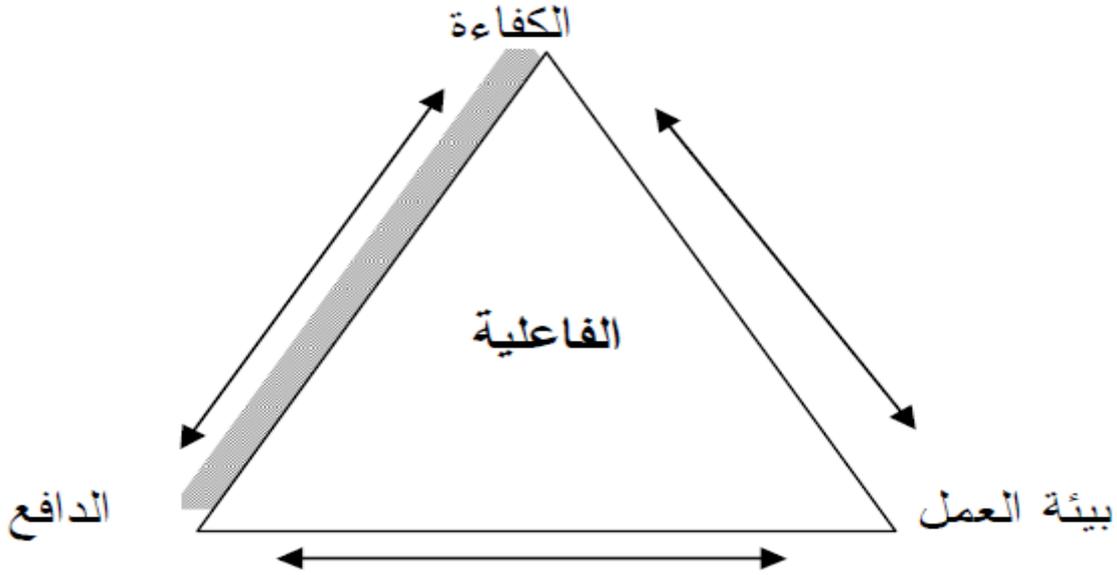
تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل و معوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة و الارتقاء إلى مستوى تطلعات و توقعات العملاء، و من أبرزها ضعف التناسق بين أهداف و قيم هذه المؤسسات و بين مستويات أداء و سلوك العاملين، و كذا ضعف الوعي بالكفاءات و مصادر القوة التنافسية لهذه المؤسسات، و من ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار و تفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين.

و قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء والكفاءة، لابد أن نعرج على تعريف الأداء (Performance)، و الذي يقصد به الجمع بين الفعالية (Efficacité)، و هي درجة تحقيق الأهداف

مهما كانت الوسائل المستعملة، وكذا الفاعلية (Efficiency)، و التي تعني الاستعمال الأمثل للوسائل، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة.

هناك من يخلط بين مفهومي الكفاءة و الفاعلية، و التي تمثل أحد جوانب الأداء، حيث أن الكفاءة تعتبر عنصر من عناصر الفاعلية¹، و هذا بتداخلها مع مجموعة من العناصر الأخرى كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): عناصر الفاعلية



Source : Claire Beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, France, 2003, 38.

ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين، الأول داخلي، وهو الأداء البشري، التقني و المالي وكذا الخارجي، و هو وضع المؤسسة في السوق، والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات²، وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة، فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين.

أما النقاط المشتركة فتتمثل في ما يلي³ :

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جديدة؛
- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات؛

¹ Claire Beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, France, 2003, p 37.

² أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 33.

³ Nadine Joli, **piloter les compétences (de la logique de poste à l'atout-compétence)**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, France, 1997, pp 31-35.

- حسب (Moam Chomsky) فكفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة، وأدائه هو الاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة¹.
- أما نقاط الاختلاف فهي :
- مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فالأداء قد يكون ناتجا عن عدة عوامل أخرى غير الكفاءة؛
- لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جديدة في الأفراد، و لكن وجود سوء توزيع للأدوار والمهام بين الوظائف و الأفراد؛
- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد (ويعتبر من أهم عوامل النجاح)؛
- و كمحصلة لما سبق، فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، و كفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

2-2-2-3. علاقة الكفاءات بالبرمجة اللغوية العصبية (NLP):²

أضحت مسألة تنمية واستغلال الطاقة البشرية لدى الأفراد من بين التحديات التي تواجهها أي مؤسسة تسعى للتميز، ونتج عن هذه التحديات ضرورة التفكير في أساليب وطرق تسمح بتحقيق ما يصطلح عليه "بالامتياز الإنساني" (*L'excellence humaine*) في العمل، ونتيجة للأبحاث الرامية لتحقيق ذلك وفي حدود سنة (1975) ظهر علم جديد زواج بين علم النفس وعلم الكمبيوتر والفيزياء يدعى بعلم « البرمجة اللغوية العصبية» من طرف العالمان الأمريكيان (Richard Bandler) و (John Grindler)، و الذي يهدف أساسا إلى نمذجة النجاح والتفوق الإنساني.

وتعرف البرمجة اللغوية العصبية بأنها دليل استخدام العقل، أو دراسة التحريب الموضوعي، و هي « برامج تشغيل العقل» كما يقول «كارول هارس»، ويقدم "ستيف أندرياس" تعريفا جيدا لهذا العلم في كتابه "البرمجة اللغوية العصبية هي التكنولوجيا الجديدة للإنجاز" و الذي هو «البرمجة اللغوية العصبية هي دراسة التفوق الإنساني..وهي القدرة على بذل قصارى جهدك أكثر فأكثر.. و هي الطريقة الجبارة والعملية التي تؤدي إلى التغيير الشخصي.. وهي تكنولوجيا الإنجاز الجديدة .

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² Pierre login, **Agir en leader avec la programmation neurolinguistique**, édition Dunod, paris, France, 1993, PP 01-04و

-إبراهيم الفقي،"البرمجة اللغوية العصبية وفن الاتصال بالاحدود"، المركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية، مونتريال، كندا، 2001، ص ص 14-19.

ويستمد هذا العلم كلماته من :

— البرمجة: و هي تشير إلى الأفكار والمشاعر والتصرفات، حيث أنه من الممكن استبدال البرامج المألوفة بأخرى جديدة وإيجابية.

— اللغوية: تعني القدرة الطبيعية على استخدام اللغة الملفوظة وغير الملفوظة، يعني كيفية عكس الكلمات والوضعيات والحركات والعادات، والتي تكشف كلها عن أساليب التفكير والمعتقدات.

— العصبية: تشير إلى الجهاز العصبي، و هي سبل الحواس الخمس التي تخزن وتشفر في الأعصاب (العقل الباطن).

أما عن العلاقة بين كفاءات الأفراد وهذا العلم، فيهدف هذا الأخير إلى تنمية الكفاءات داخل المؤسسة بكل المستويات الهرمية، ويشمل ذلك: تنمية العلاقات، المواهب، رفع الروح المعنوية (التحفيز)، تغيير البرمجة السلبية، تعويض النقص والخلل في الشخصية، تنشيط عمل الفرق ، تدريب الأفراد على الخطابة، تغيير الاعتقادات الخاطئة والسلبية، زيادة نسبة الولاء للمؤسسة... الخ، إضافة إلى الفوائد العظيمة والرائعة التي يقدمها هذا العلم باستخدام عدة أساليب في غاية السهولة والفعالية السريعة، مثل (مولد السلوك الجديد، الروابط الذهنية، تغيير الاعتقاد... الخ).

ينظر علم البرمجة اللغوية العصبية إلى كفاءة الفرد بأنها تحتوي على وجهين، الوجه الأول ينظر إلى الحقل العقلي (الحركات العقلية أو الاستراتيجية العقلية) للفرد، والوجه الآخر ينظر إلى مجموعة السلوكيات الممكنة، وأثناء تطبيق كل فعل منهما نلاحظ فترتين زمنييتين متتاليتين، الأولى: القراءة العقلية للفعل المراد فعله داخل عقل الفرد ، وتليها الحركة السلوكية أو الجسمية للفعل على شكل كفاءة معنية¹.

المطلب الثالث: أهمية الكفاءات على مختلف المستويات

يحتل مفهوم كفاءات الأفراد حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على مستوى المؤسسة ككل.

¹ Christian Maison, **Pilotage et transformation des entreprises et des organisations: le coaching stratégique**, 2^{ème} édition, édition maxima, paris, France, 2003, p 150.

2-2-3-1. على المستوى الفردي:

- يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد¹، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرضها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة و عدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير، أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية²
- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
 - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، و هذا عن طريق امتلاكه كفاءة معينة على نحو جيد؛
 - أمام تضخم الشهادات -و خاصة في الجزائر-، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية إلا أن فرصة حصول الأفراد على أعمال تتناسب مع طموحاتهم تبقى ضئيلة، فهذا الأمر يساهم في تخفيضهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة في سوق العمل؛
 - وفي المؤسسة، فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم كالترقية مثلا إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل (qualification)، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛
 - تشكل الكفاءة التصورية (و التي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة و غير المؤكدة) لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفؤة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد؛
 - ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية³.
- و منه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية و قابلية الحراك في سوق العمل، و منه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي و تحقيق الذات من جهة أخرى.

2-2-3-2. على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصرا مهما لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

¹ Claude Levy-Leboyer, **la gestion des compétences**, édition d'organisation, paris, France, 1996, p 150.

² Guy Le boterf, **L'ingénierie des compétences**, édition d'organisation, paris, France, 3^{ème} édition, 2001, pp 25-26.

³ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 245.

- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات التي تكون بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المؤسسة؛
- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل بين الكفاءات المتكاملة، و التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده¹؛
- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات²، إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية؛
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان و لابد من ضبط سيرها وحركتها، وذلك بضمان (الجودة، الأمن، الانتاجية، البيئة... الخ)، و أمام الكم الهائل من المعلومات والبيانات المتدفقة على المؤسسة -سواء من داخلها أو خارجها- أصبح من الضروري على هذه الأخيرة وضع حل للتمكن من فرز، تحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهدافها، و ذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل؛
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة حيث أن هذه الأخيرة أصبحت تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم³.

¹ الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 207.

² كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 146.

³ Guy le Boterf, *l'ingénierie des compétences*, édition d'organisation, paris, France, 2^{ème} édition, 2000, pp 145-146.

2-2-3-3. على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- تشكل كفاءات الأفراد عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، حيث أن أهمية الكفاءة على هذا المستوى تتمثل في عدة عناصر منها :
- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين¹ :
 - الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛
 - تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة (poly-compétences) في جميع الوظائف.
 - تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال و دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات، قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء أو... الخ؛
 - احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد²؛
 - تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني،... الخ على التكنولوجيا الجديدة، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما فرض على هذه الإدارة إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل؛
 - في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية - كما ذكرنا سابقا- في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات و الوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم و التدريس يتصف بالسرعة، الديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات³.

2-2-3-4. على مستوى المؤسسة:

- أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة و المتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل احد أهم الموارد الأساسية

¹ Jean Brilman, **les meilleures pratiques de management**, éditions d'organisations, paris, France, 4^{ème} édition, 2003, pp 370-374.

² Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, **Tout savoir pour e-former**, éditions d'organisations, paris, France, 2^{ème} tirage, 2002, P19.

³ علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 335.

والاستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاحة في أداءها الكلي، و تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصرا مهما و أساسيا في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة و التي تميزها عن باقي المنافسين¹؛
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، و الكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنقذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الراهنة التي أوجدتها ظروف العولمة و التطورات التقنية، و هذا عن طريق إعطائها

حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، و الشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي و مصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها²؛

- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة -بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية- خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة،... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ)، لذا فان المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة³؛

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة موارد شخصية (معارف، مهارات،... الخ)، وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن مصلحة المؤسسة -بل من الضروري عليها- أن تقوم بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها من أجل استغلال موارد أفرادها عوض تعرضها للتلاشي و الاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي، و هذ ما يسمى ب"الكفاءة الميتة".

المبحث الثالث: ماهية تسيير الكفاءات.

نظرا للتغيرات و التطورات التي تحصل في العالم، و كذا التحول إلى اقتصاد المعرفة، و نظرا للأهمية الكبيرة التي تكتسبها الكفاءات داخل المؤسسة، أصبح من الضروري على هذه الاخيرة أن تهتم بتسيير هذه الكفاءات

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 245.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.

³ مانفريد ماك، "فن إدارة البشر"، ترجمة محمد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، بلد النشر غير موجود، 1999، ص ص 57-58.

قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث أننا سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على مفهوم تسيير الكفاءات، أهدافه، مراحلها الأساسية و أيضا مقارباته.

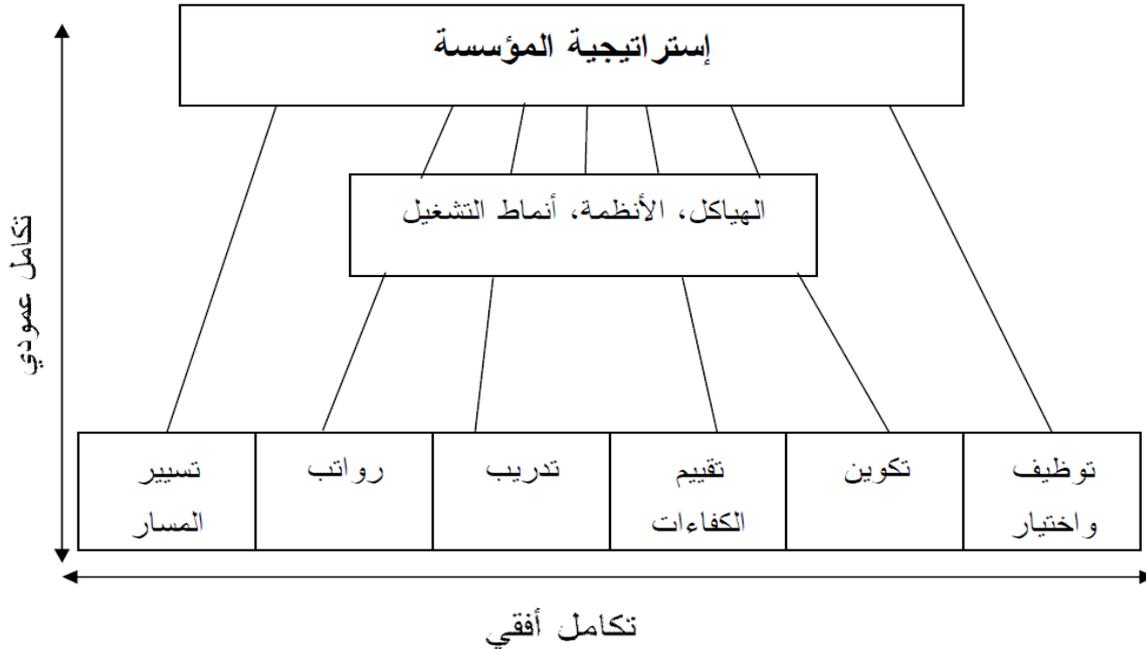
المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

في هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف تسيير الكفاءات و أهدافه:

2-3-1-1. تعريف تسيير الكفاءات:

"تعرف على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد، و كذا استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف و الاختيار و غيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة و ليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي".¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(04): التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات

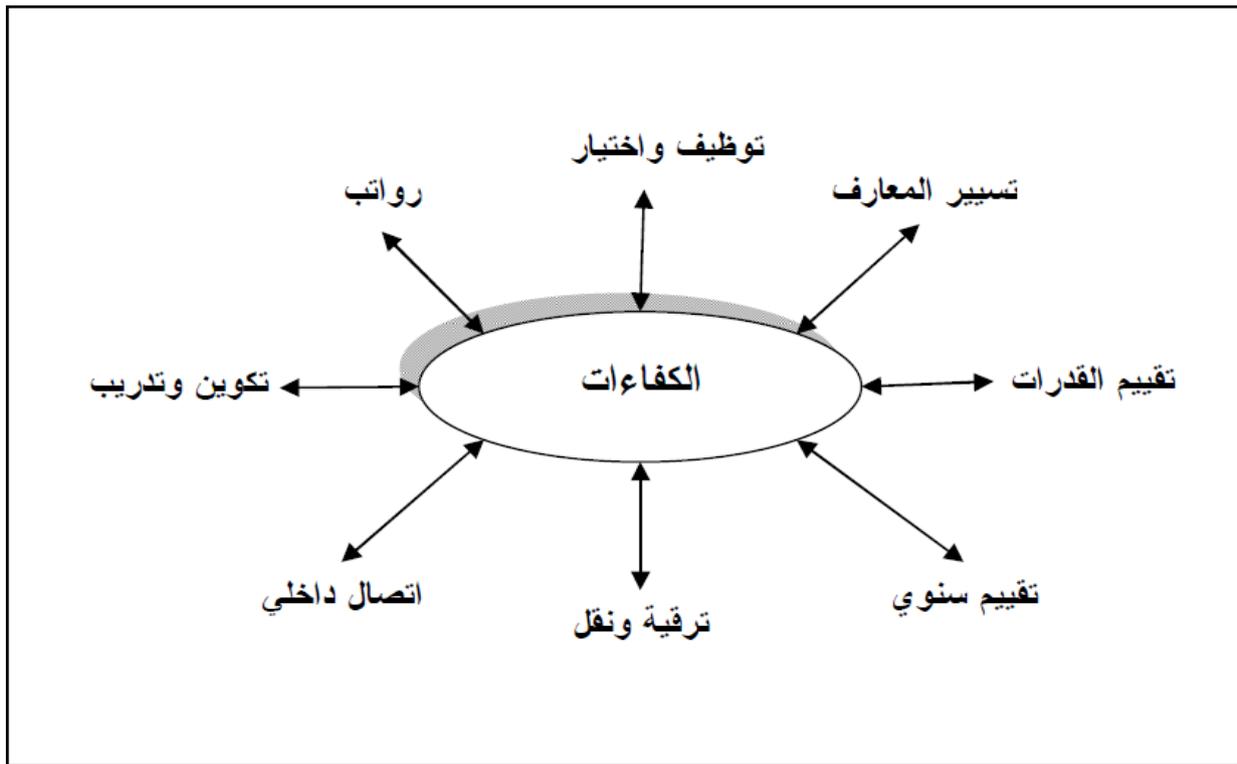


La source : Lou Van Beirendonck : **Tous compétents, Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de Boeck, Belgique, 2006, p 33.

¹ Lou Van Beirendonck : **Tous Compétents, Le Management des compétences dans l'entreprise** ; édition de Boeck, Belgique, 2006, p 33.

التكامل العمودي يبحث من خلاله عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها و كذا استراتيجيتها، إذ تكون هذه الكفاءات مختارة و منظمة و مطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، و الوسيلة المثلى لهذا التكيف هي الكفاءات، أي أن هذه الأخيرة تصبح محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية¹، و هو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(05): الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



La source : Lou Van Beirendonck : Tous compétents, Le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck, Belgique, 2006, p 34.

كما تم تعريف تسيير الكفاءات على أنه: بعد خاص في تسيير الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة و قابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة و تدعيم قدرات العاملين لديها.²

¹ ibid, p34.

² زكية بوسعد، "أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس-باتنة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008، ص 20.

و عرف كذلك على أنه "التأثير في معارف و كفاءات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".¹

و تم تعريفه أيضا على أنه "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين".²

2-3-1-2. أهداف تسيير الكفاءات:

- تمثل أهداف تسيير الكفاءات فيما يلي:
- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية؛
- الجمع بين عوامل الكفاءة المنظمة "المؤهلة" و تنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛
- تقليل المخاطر و التكاليف الناجمة عن الاختلافات؛
- اختيار و برمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل؛
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة الحالية و حتى المستقطبة منها التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها؛
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، و التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، و بتحديد أنسب نظام للتحفيز؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، و بالتالي إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة؛
- زيادة فرص الابداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛

¹ علاوي عبد الفتاح، التطور التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 05، 2007، ص 08.

² بوهل أحمد، « performance de ressources humaines »، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 02.

- فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة(منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على المعارف و الخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، و تهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي ام لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تامين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق لأهداف المنظمة.
- و من أجل بلوغ المؤسسة، التي تطبق تسيير الكفاءات، لأهدافها لابد عليها أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
- قبول هذا النظام على جميع مستويات المؤسسة، و الذي يعتبر مفتاح النجاح؛
- خصوصيات الكفاءات هي وسائل قوية لتحديد استراتيجية المؤسسة، كما تعتبر وسائل هامة للتغيير؛
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع استراتيجية المؤسسة، و الذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل؛
- تسيير الكفاءات ميدانيا او عمليا يقتضي بحثا دائما في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري و التطبيق الواقعي المدروس.

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي:

2-3-2-1. المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية:

تتم من خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور... الخ، و مقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية(الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل للكفاءات.

2-3-2-2. توقع الأعمال المستقبلية:

يعتبر عنصرا أساسيا، حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة، و التي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات التي تخدم الاستراتيجية، ووضع قوائم الوظائف المستهدفة (التوظيف).

2-3-2-3. وضع المخططات:

في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بوضع مخططات التوظيف، التكوين و الحركية بين الوظائف، و تعتبر هذه المخططات الثلاث أهم أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، و وضع هذه المخططات ليس بالأمر السهل نتيجة للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة؛
- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا من وجود حوافز مهمة لذلك، علة اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع و الابتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، إذ أن التطوير في هذا الإطار يلعب دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات و تجديدها.

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات

إن مدلول الكفاءات البشرية و ما تتضمنه، لم يعد بسيطا، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة و الناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب، أصبحت الكفاءات تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات على الانسجام، الداعي الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير، و ذلك لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي¹:

2-3-3-1. المقاربة التسييرية للكفاءات:

تمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن، و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة و المهارات و حسن التصرف أو السلوكيات.

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، و رغم هذا تبقى الكفاءات غائية أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، و الرغبة على الفعل، و التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.

¹ كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 56-57.

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

2-3-3-2. المقاربة العملية:

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا. فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها تفاعل متزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أو مؤقت، ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.¹

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية، ومن هنا تكون الكفاءة شيئاً عملياً، و وليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.²

2-3-3-3. المقاربة الاستراتيجية:

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

و تتحدد فيها تلك القدرات المعرفية و العلمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة، أو بكفاءة أخرى مشابهة. ومنه لتحقيق المؤسسة أهدافها المسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات، توظيفها، تنميتها و الحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل و التعاون بين المسيرين و العاملين بها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها، و من ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز.

¹ بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الأعمال الاستراتيجي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 69.

² المرجع السابق، ص 70.

خلاصة الفصل

- تعرفنا في هذا الفصل على مفهوم الكفاءات، مميزاتها، أنواعها، متطلباتها، وكذا أهميتها البالغة على مختلف المستويات، و تعرفنا أيضا على مجال تسيير الكفاءات و ما يندرج تحته من مفاهيم، مما جعلنا نستخلص أن:
- الكفاءات أصبحت تحتل مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تعيش تحولات عميقة بسبب ما يحصل في محيطها؛
 - الكفاءات عبارة عن مجموعة معارف، مهارات و سلوكيات؛
 - الكفاءات بكل أنواعها ضرورية في المؤسسة و على كل المستويات؛
 - لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة في استراتيجيتها عليها أن تحسن استغلال كفاءاتها، و هذا من خلال التسيير الأمثل لها؛
 - الكفاءات مورد هام في المؤسسة و يتميز بصعوبة تقليده من قبل المنافسين، الأمر الذي يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية مستدامة؛
 - يعتبر تسيير الكفاءات بعد خاص من أبعاد تسيير الموارد البشرية؛
 - على المؤسسة أن تقيم كفاءاتها بشكل مستمر حتى إذا وجدت خللا أو نقصا فيها تكون لديها القدرة على تصحيحها و تطويرها قبل فوات الأوان؛
 - من الضروري أن تغير المؤسسة نظرتها من الأجور على أساس الوظيفة إلى الأجور على أساس الكفاءات، كما عليها أن تطبق نظام حوافز فعال يمكن الأفراد (الكفاءات) من اكتساب الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها.

الفصل الثالث:

واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة

الجديدة للخزف الصحة

مقدمة

على كل مؤسسة تنشط في سوق المنافسة أن تحسن استغلال مواردها المادية، المالية و البشرية من أجل تحقيق التميز على الآخرين و أخذ زمام المبادرة من أجل الريادة في القطاع الذي تنشط فيه، و لعل أفضل مورد – على المؤسسة أن تعتمد عليه- هو المورد البشري كونه الوحيد الذي يقدر على التأقلم مع جميع الوضعيات الصعبة، و التي يمكن أن تهز من قاعدة المؤسسة ككل.

و للأهمية البالغة التي تكتسيها الموارد البشرية في المؤسسة، قمنا في الفصلين النظريين السابقين بالتطرق إلى تسيير الموارد البشرية، وظائفها و كذا التسيير الاستراتيجي لهذه الموارد، و من ثم تطرقنا إلى تسيير الكفاءات، مقارباته، متطلباته و نماذجه... الخ.

و سنحاول في هذا الفصل ان نعرج على التعريف بالمؤسسة التي قمنا فيها بالترص من أجل دراسة المواضيع المتعلقة بالبحث و التي هدفها اثبات أو نفي الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، و من ثم سنقوم بتحليل الاستبيان الذي قدمناه إلى عمال هذه المؤسسة.

المبحث الأول: تعريف عام لمؤسسة الخزف الصحي بالجزوات -ولاية تلمسان-

خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف المؤسسة الجديدة للخزف الصحي، لمحة تاريخية عن المؤسسة، الهيكل التنظيمي لها .

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

الشركة الجديدة من الخزف الصحي -الجزوات تعتبر موضوع فخر وطني في نوعية المنتجات المعروضة في السوق، و فيما يلي سنحاول تقديم بعض المعطيات عنها.

3-1-1-1. لمحة تاريخية عن المؤسسة:

بعد إعادة هيكلة الشركة الأم -الشركة الوطنية لمواد البناء-، تم إنشاء مؤسسة الخزف الصحي و هي تابعة لمجمع E C P (مؤسسة خزف الغرب)، و هي شركة مصنوعة من قبل الشركة المصنعة AGROB ANLAGENBAU GMBH

و فيما يلي بعض التواريخ الخاصة بالمؤسسة:

- تاريخ توقيع المشروع: 21 ديسمبر 1974.

- تاريخ انطلاق البناء: 17 ماي 1975.

- تاريخ بدء الإنتاج: يناير 1978.

- القبول المؤقت: 31 مارس 1980،

- القبول النهائي: 31 مارس 1981

ويطلق عليه الآن اسم " المؤسسة الجديدة للخزف الصحي -الجزوات".

3-1-1-2. معلومات خاصة عن المؤسسة:

العنوان:

رقم الهاتف: +213 040 900 786/772/ 005.

رقم الفاكس: 043 324 399 ، +213 040 972 293.

البريد الإلكتروني: ceramig.eco@gmail.com / ceramig-ghz@yahoo.fr.

رقم الأعمال: 511 553 دج.

3-1-1-3. الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع المؤسسة الجديدة للخزف الصحي على بعد 05 كم من دائرة الغزوات (ولاية تلمسان)، في الشمال الغربي للجزائر. حيث أن هذا الموقع يعطيها مزايا كبيرة و فوائد تجارية جد مهمة إذ أنه:

- متواجد على الطريق الوطني رقم 5 الرابط بين الغزوات و مغنية؛
- يبعد عن الطريق السريع شرق-غرب بحوالي 35 كم؛
- و الحدود المغربية على بعد 50 كم؛
- يبعد عن محطة للسكك الحديدية ب 05 كم؛
- و كذا مطار زناتة، الذي يبعد عنه ب 45 كم.

كما أن المؤسسة تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 18 هكتار 40 فدانا. حيث أن المساحة المبنية منها تقدر ب 31256 م²، و هي مقسمة كالاتي:

- مباني الإنتاج : 29400 م².
- المباني الملحقة: 1536 م².
- المبنى الإداري: 320 م².

3-1-1-4 الشكل القانوني للمؤسسة:

المؤسسة تأخذ شكلين قانونيين، الأول مؤسسة ذات أسهم (SPA) و الثاني هو أنها مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE)، و التي تأسست برأس مال قدره 900 مليون دينار.

3-1-1-5.. أنشطة المؤسسة:

- تقوم المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بإنتاج المنتجات الصحية و وضعها في السوق حسب نطاقات مختلفة، و هي كالاتي:

- Receveurs de douche, Receveur de douche plus
- Lavabos: Keral, Ryma Prime, Saba, Alia, Djawhara, Assala, **Nour**.
- WC turcs plus
- WC anglais: Keral plus, Ryma Prime, Saba, Alia, Djawhara, Assala, Torrente, Amina.
- Eviers de cuisine, bac simple, double bacs.
- Colonnes : Keral, Ryma Prime, Saba, Djawhara, Assala, **Nour**.
- Cache Siphon : Alia
- Reservoirs : Keral plus, Ryma Prime, Saba, Djawhara, Assala, Nour.
- Bidets: Keral, Ryma, Saba, Alia, Djawhara, Assala.

- Lave mains : simple, coquillage et coin.
- Tablettes : Keral, Saba, Assala.
- Porte Savons : PM Keral, PM Saba, PM Assala, GM Keral, GM Saba, GM Assala.
- Porte glace.

3-1-1-6. القدرة الإنتاجية:

تبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة الجديدة للخزف الصحي -الغزوات حوالي 400 000 وحدة منتجة و تشمل كل المنتجات، و حسب ما علمنا من مصادر موثوقة من داخل المؤسسة أن هذه الأخيرة ستقوم بإدخال تقنيات جديدة إلى ورشات الإنتاج مما سيؤهلها إلى زيادة قدرتها الإنتاجية إذ أنها ستصل إلى 800 000 وحدة.

3-1-1-7. الموارد البشرية في المؤسسة:

الجدول رقم(05): الموارد البشرية في المؤسسة الجديدة للخزف الصحي

المجموع	المتعاقدين	الدائمين	الطبقة
03		03	إطار مسير
06		06	إطار سامي
21		21	إطار
34	01	33	عون متحكم
249	15	234	منفذ
313	16	297	313

المصدر: من وثائق المؤسسة.

3-1-1-8. المنافسة في قطاع الخزف الصحي:

في الجزائر، قطاع البناء يشهد تطورا ملحوظا، و لأن هذا القطاع له علاقة وطيدة و طردية بقطاع الخزف الصحي فإن هذا الأخير هو الآخر يشهد تطورا ملحوظا من حيث المبيعات، الأمر الذي أدى بالكثيرين إلى دخول هذا القطاع و خوض المنافسة قصد أخذ مكانة في السوق، و هذا ما فرض على المؤسسة الجديدة للخزف الصحي التحضير و أخذ التدابير اللازمة من أجل بقائها في سوق المنافسة.

المؤسسة الجديدة للخزف الصحي -الغزوات و مؤسسة الخزف -الرمشي (ولاية تلمسان) تنتمي إلى نفس الجمع (مؤسسة الخزف للغرب) و تعتبران منافستان إذ أن كل المؤسسات التابعة لهذا الجمع تتميز باستقلالية كبيرة من حيث تسيير الموارد المالية و كذا الاستراتيجيات المتبعة.

- و بعد القيام بعدة مقابلات مع المسؤولين تبين لنا أن المؤسسة في وضعية جيدة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع، و هذا راجع لعدة أسباب نذكرها كالاتي:
- تعتبر المؤسسة من الأقدمين في هذا القطاع؛
 - كونها استثمرت في تجديد معدات إنتاج، و هذا ما يمكن المؤسسة من زيادة القدرة الإنتاجية من جهة و تخفيض التكاليف للسنوات المقبلة من جهة أخرى؛
 - منتجات المؤسسة الموضوعة في السوق تتميز بنوعية عالية؛
 - الشركة تركز بشكل كبير على جودة العمل من خلال التدريب المستمر للموظفين.
 - اعتماد المؤسسة نظام جد متطور لإدارة الجودة
 - مسؤولي المؤسسة لديهم ثقة كبيرة اتجاه المستقبل و يطمحون أن تصبح المؤسسة رائدة في قطاع الخزف الصحي؛
 - تعمل المؤسسة على التوفيق بين نقطتين "التكلفة / الجودة"، أي أنها تحاول تخفيض التكاليف بصفة دائمة، و هذا بتطبيقها لاستراتيجية "التخفيض في التكاليف"، وكذا تحسين جودة المنتج من خلال اتباع استراتيجية "التنوع"؛
 - تولي المؤسسة أهمية كبيرة للعملاء إذ أن شعارها هو "العميل هو الحاكم الوحيد على المنتج"

المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مهام و أهداف المؤسسة الجديدة للخزف الصحي.

3-1-2-1. مهام المؤسسة:

- تتمثل المهمة الرئيسية للمؤسسة في إنتاج المنتجات الخزفية الصحية و عرضها إلى السوق التجارية، كما أن لها عدة مهام أخرى تقتصر على ما يلي:
- ضمان الإنتاج بالكمية و الجودة المطلوبة؛
 - ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية و العتاد اللازم للعمل؛
 - تخطيط و تطبيق المخططات السنوية الخاصة بالتطوير، و التي لها علاقة بالأهداف المسطرة من قبل؛
 - ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج داخل المؤسسة؛
 - ضمان أمن الأشخاص و المواد التي لها علاقة مع طبيعة نشاط المؤسسة؛
 - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة و مراقبتها؛
 - دراسة السوق، و وضع المخططات و تسخير الوسائل اللازمة من أجل تحقيق التوافق معه؛

– الحفاظ على شهادة (ISO 9001 : 2008) ، والعمل على التكيف مع الإصدار الجديد 2015.

3-2-1-2. أهداف المؤسسة:

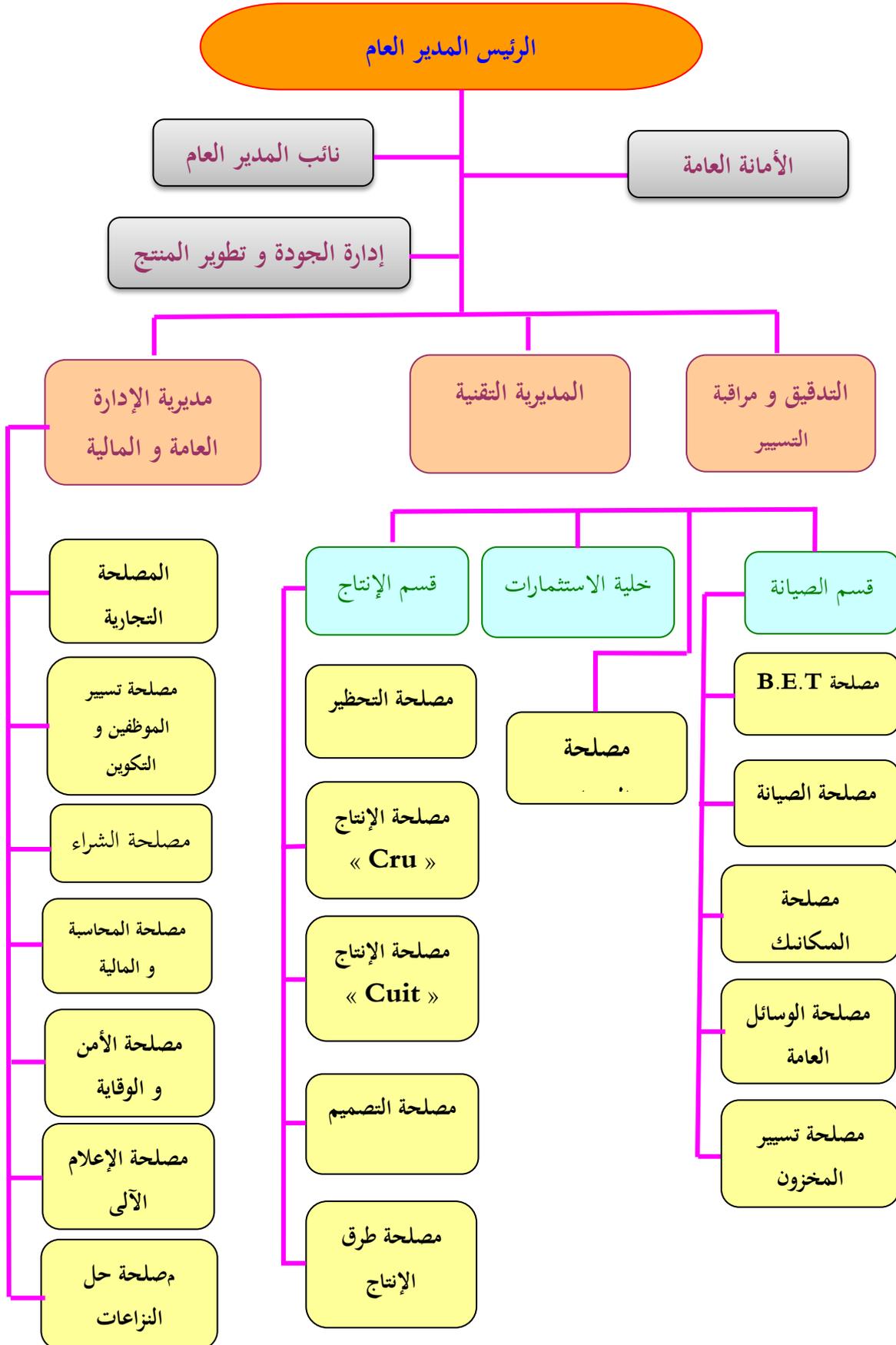
تحدد المؤسسة مجموعة من الأهداف ترغب الوصول إليها، و هي كالاتي:

- تحسين جودة المنتجات؛
- أخذ شهادة الإيزو الخاصة بالمحيط (ISO 14001)؛
- زيادة حصة السوق و دخول السوق العالمية؛
- تحسين صورة العلامة التجارية؛
- عصرنه نظام الإنتاج و تطويره؛
- الوصول إلى 800 000 وحدة إنتاجية سنويا؛
- ان يكسب العمال ولاءهم للمؤسسة؛
- الانتاج في الوقت المناسب و بشكل منتظم حسب طلب العملاء من حيث النوعية و الكمية.

المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة الجديدة للخزف الصحي

يرتكز الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجديدة للخزف الصحي على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من وثائق المؤسسة

و يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ثلاث مستويات:

3-1-3-1. المديرية العامة:

- تتكون من المدير العام، الأمانة العامة، نائب المدير العام و نائب المدير العام المكلف بأعمال الجودة، و تتمثل مهام المديرية العامة فيما يلي :
- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
 - تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات و إجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
 - ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
 - تطوير آليات الدخل للأعمال؛
 - تحقيق السير العام للأعمال، الأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة و القوانين؛
 - تقرير الأولويات العامة ، و برسم في الأمور المعقدة ؛
 - تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

3-3-1-2. المديرية و المصالح الوظيفية:

تتكون المؤسسة من عدة مديريات و مصالح، وسيتم التطرق إليها فيما يلي:

أ. المديرية التقنية:

تتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية و السهر على تطبيقها؛
- تنظيم و مراقبة مكتب الدراسات؛
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

ب. مديرية التدقيق و مراقبة التسيير:

وتتمثل مهامها في:

- التأكد من احترام سير الإنتاج؛
- يقدم مراقبة داخلية لكل المؤسسة؛
- إنجاز محصلة عدم التوافق بين المخطط له سابقاً و الواقع؛

- التدقيق في شكاوي العملاء؛
 - تقديم نصائح لكل المديرات و المصالح من أجل التحسين.
- ج. مصلحة تسيير الموظفين و التكوين:**
- تتمثل مهامها في تسيير العمال ب:
- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة؛
 - إدارة شؤون الموظفين و الرواتب؛
 - إدارة قسم التدريب؛
 - التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل و الشؤون العامة.
 - إدارة الخدمات اللوجستية، القدرات المادية.
- و بما أننا قمنا بتربصنا على مستوى هذه المصلحة فسننتقل إلى أقسامها بالتفصيل فيما يلي:

ج-1. إدارة شؤون الموظفين و الرواتب:

هي المسؤولة عن:

- التأكد من موظفي المؤسسة و السجلات.
- التأكد من البيانات و الأنظمة؛
- التأكد من جمع المعلومات؛
- الحفاظ على رصد العناصر المتغيرة في الأجر كالغيابات... الخ؛
- التأكد من إنشاء سجلات الموظفين؛
- ضمان و مراقبة الأقساط و المساهمات؛
- التأكد من تنفيذ قواعد و إجراءات الرواتب الإدارية؛
- التأكد من تقارير الرصد العادية للرواتب؛
- التأكد من تسليم الموظفين الوثائق الإدارية (شهادات العمل، كشوف الأجر،... الخ)؛
- تقديم المشورة للموظفين في أي مسألة؛
- التأكد من إيداع و حفظ الوثائق الداخلية و ملفات الموظفين؛
- إنتاج و ضمان موثوقية التقارير و الإحصاءات المطلوبة؛

– ضمان التحديث لنظام المعلومات.

ج-2. إدارة قسم التدريب:

هي المسؤولة عن:

- المساهمة في تعريف الاحتياجات التدريبية؛
- المساهمة في توفير التدريب الذي يلي المطالب؛
- يضمن التدريب الكافي للاحتياجات؛
- يضمن تنفيذ التدريب؛
- ضمان نشر الجداول الزمنية للتدريب على أسس شبه محددة؛
- يوفر أو يساعد في تنظيم و إدارة الدورات التدريبية؛
- يضمن وجود كل الوسائل اللازمة لحسن سير الدورات التدريبية (المباني، المعدات و الأدوات،...الخ)؛
- إجراء و تقييم التدريب؛
- يعمل على وضع استبيانات التقييم؛
- تشخيص ووضع ملخصات و إعداد التقارير المساعدة في تحسين نوعية التدريب.

ج-3. قسم إدارة الخدمات اللوجستية:

هي المسؤولة عن:

- التأكد من تنظيم، تنفيذ و إصلاح البنية التحتية؛
- تنظيم عمليات الإزالة و النقل و اقتراح الحلول لتحسين و تبسيط المواقع.

د. مصلحة المحاسبة و المالية:

وتتمثل مهمتها في:

- متابعة العمليات المحاسبية و تسجيلها يوما بعد يوم؛
- تحليل النتائج المتحصل عليها خلال السنة؛
- دراسة الفروقات؛
- تحديد أسباب وقوع الانحرافات.

هـ. مصلحة الأمن و الوقاية:

هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، و هي

تقوم ب:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن و الوقاية من الأخطار التي تحددها المؤسسة؛
- تسخير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما؛
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

و. مصلحة الوسائل العامة:

و هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات و اللوازم المكتبية الضرورية لسير العمل، السيارات، شاحنات و حافلات النقل، البنزين،... الخ.

ز. مصلحة المشتريات:

تتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور؛
- معالجة الطلبات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من مراكز البنك؛
- فرز ملفات الشراء.

ح. المصلحة التجارية:

و تضم بدورها ثلاثة فروع هي فرع خاص بالبيع و آخر بالتسويق، أما الثالث فهو فرع خدمات ما بعد البيع، و

تتمثل مهام كل واحد منهم فيما يلي:

ح-1. فرع البيع:

- الاستماع إلى الزبون؛
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القداماء والحصول على زبائن جدد؛
- تفقد عمليات البيع و طلبات الزبائن و التكفل بتوفيرها؛
- دراسة السوق و إدارة مخزونه؛
- الإمداد والتكفل بالنقل.

ح-2. فرع التسويق:

- دراسة و جذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- القيام بعمليات الإشهار؛
- تنظيم المعارض الوطنية و الدولية؛
- تنظيم المسابقات و تسيير موقع الانترنت؛
- تدعيم النشاطات الثقافية و الاجتماعية.

ح-3. فرع خدمات ما بعد البيع:

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان؛
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج؛
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج؛
- إدارة ومتابعة خدمات ما بعد البيع.

3-3-1-3. وحدات الإنتاج:

توجد عدة وحدات إنتاج في المؤسسة:

- وحدة الصب اليدوي؛
- وحدة الصب نصف الأوتوماتيكي؛
- وحدة الصب الأوتوماتيكي؛
- وحدة التجفيف و مراقبة المنتجات؛
- وحدة الصقل؛
- وحدة الطبخ؛
- وحدة مراقبة المنتجات النهائية و التغليف؛
- وحدة صب الجبس؛
- وحدة وضع النماذج؛
- مختبر؛
- وحدة المرافق.

المبحث الثاني: وضع الاستبيان و تحليله

في هذا المبحث سنحاول التعرف على المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، وكذا تحليل نتائج الاستبيان المقدم إلى أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد منهجية الدراسة الميدانية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق و النتائج، كما سيتم التعريف بالأدوات المستعملة في الدراسة، مجتمع الدراسة و كذا العينة المختارة.

3-2-1-1. منهج الدراسة:

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، و يقصد بالمنهج "نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة"¹، كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج المختار كما يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات و القواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

و بغية دراسة واقع تسيير الكفاءات و تحليل أبعاده في مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات -ولاية تلمسان- تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية، و هو "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، تصنيفها، تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة"²، كما يسمح هذا المنهج بتوفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع البحث.

3-2-1-2. حدود الدراسة:

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية، مكانية، و بشرية سنوضحها بالتفصيل الآتي:

أ. الحدود المكانية:

يهدف التعرف و الاطلاع على واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة اخترنا مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات ولاية تلمسان للدراسة الميدانية.

¹ مصطفى عمر التيز، "مساهمات في أسس البحث العلمي"، معهد الإنماء العربي، الجمهورية الليبية، ط 1، 1989، ص 31.

² عمار بوحوش، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.

ب. . الحدود الزمنية:

من أجل إنجاز بحث الدراسة، توجب علينا إجراء تريض ميداني بمؤسسة الخزف الصحي بالجزوات -ولاية تلمسان- لمدة شهر واحد، و ذلك ابتداء من 13 أبريل إلى غاية 13 ماي من السنة الحالية.

3-2-1-3. أدوات جمع البيانات:

من بين أدوات جمع الدراسة التي اعتمدنا عليها في دراستنا ما يلي.

أ. الوثائق و السجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق و السجلات التي تتعلق بموضوع الدراسة في المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق و تحليلها و استخراج كل ما يمكن أن تحتويه هذه الوثائق من بيانات تساعد على إثراء الموضوع المدروس.

ب. الاستمارة:

و هي تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء و جمع المعلومات، و سيتم التطرق إليها بالتفصيل فيما بعد.

ج. المقابلة:

المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار، محادثة أو مناقشة، و تكون عادة بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاجها الباحث من أجل تحقيق أهداف بحثه إذ أننا اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات في مؤسسة الخزف الصحي مع مسؤول الموارد البشرية.

د. الملاحظة:

يلجأ الباحث عادة إلى الملاحظة في حالة رفض أفراد المؤسسة التعاون معه، حيث تعد أحد وسائل جمع المعلومات المتصلة بسلوك الفرد العقلي واتجاهاته ومواقفه، وتسمح بالحصول على الكثير من البيانات التي لا يمكن جمعها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات، وهناك أسلوبان للملاحظة وهما¹ :

- الملاحظ المشارك: عندما يلعب الباحث دور الملاحظ المشارك، فإنه يدخل المنظمة كعضو من فرق العمل؛
- الملاحظ غير المشارك: حيث يقوم الباحث بالملاحظة دون أن يصيح جزءا من نظم أو فرق العمل بالمنظمة.

¹ أوما سيكران، "طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب اسماعيل علي بسبوي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص ص 359-360.

وبهذا الصدد فقد اعتمدنا على أسلوب الملاحظ غير المشارك أثناء زيارتنا الاستطلاعية لمؤسسة الخزف الصحي بغرض اكتشاف الجوانب المبحوثة عن قرب، وكذا معرفة سلوك الأفراد اتجاه موضوع الدراسة.

3-2-1-4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات -ولاية تلمسان- و البالغ عددهم 313 موظفا، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال و المقدرة ب 60 عامل ووزعنا عليهم الاستبيان.

3-2-1-5. وضع الاستبيان:

في إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول "تسيير الكفاءات في المؤسسة" فإننا سنستخدم أداة لجمع البيانات والتي هي الاستبيان، حيث أنها تتوافق مع طبيعة الدراسة، كما أنه تم توزيعها على عينة من عمال مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات -ولاية تلمسان- وذلك بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع .

وقد مرت عملية صياغة وتطوير الاستبيان بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة:

المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تم إعداد الاستبيان وفقا للخطوات التالية:

- تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة؛
- صياغة الاستبيان بما يتوافق و الإشكالية و فرضيات البحث، وتقسيمه إلى عدة فقرات؛
- مراعاة البساطة والوضوح في طرح الأسئلة.

المرحلة الثانية:

تم عرض الاستبيان بشكل أولي على الأستاذة المشرفة، و ذلك للتأكد من دقة و صحة فقراته، و بعد مراجعته من قبل الأستاذة المشرفة تبين لنا أنه يجب حذف و تعديل العبارات و إعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة (الإجابة على فرضيات البحث لإثبات صحتها أو خطئها)، وقد أصبح الاستبيان في شكله النهائي يحتوي على قسمين:

القسم الاول: و يضم الخصائص الشخصية و الوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؛

القسم الثاني: و يتعلق بالمواضيع محل الدراسة (التوظيف، التقييم، التحفيز، التطوير،... الخ)

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستبيان فهي:

الأسئلة المغلقة: و تكون الأسئلة المغلقة بهدف الحصول على إجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها و جمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

الأسئلة المفتوحة: و يكون الغرض منها هو الاستفادة من آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة و الإدلاء بكل حرية و دون تقييد.

و لقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في:

– الجداول لعرض بعض المتغيرات و تفرغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

– الأشكال لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد استخلاص النتائج.

– بعض الإحصاءات و الأرقام المتحصل عليها من وثائق المؤسسة.

و لقد قمنا بتوزيع 60 استمارة (استبيان) على موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات –ولاية

تلمسان-، و عليه كان عدد الاستمارات المسترجعة هو 54 استمارة، و تمثل نسبة 90% . و كلها تعتبر صالحة من أجل الدراسة،

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

سنقوم في هذا المطلب بعرض و تحليل نتائج الاستبيان.

3-2-2-1. نتائج تحليل الاستبيان الخاصة بالبيانات الوصفية العامة:

أ. الجنس:

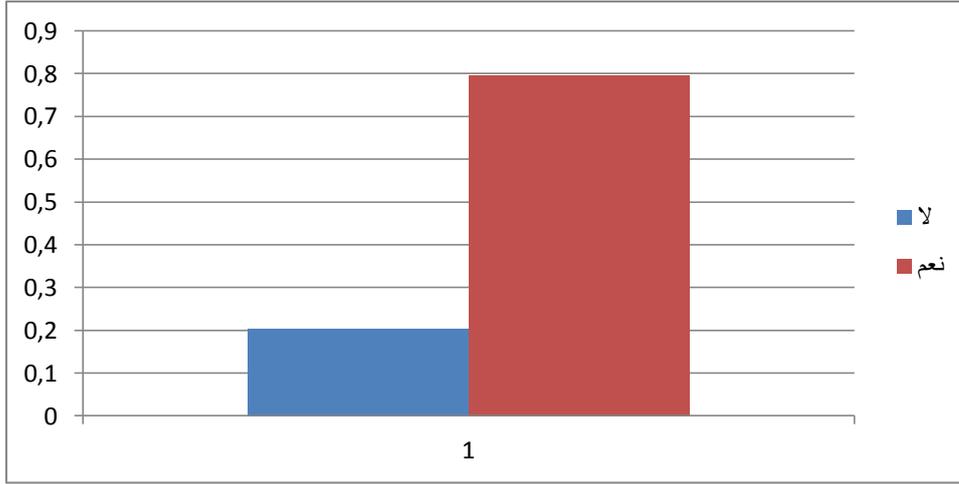
كانت نتائج الدراسة كالآتي:

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	
54	12	42	التكرار
100%	22,3%	77,7%	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلب اعتمادا على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 77.7% من أعضاء العينة ذكور في حين أن نسبة 23.3% تعبر عن الإناث، و هذا راجع إلى طبيعة العمل في مؤسسة الخزف الصحي كونها مؤسسة إنتاجية تحتاج إلى أفراد يمتازون ببنية قوية لأن العمل في الورشات الإنتاجية يتطلب جهد بدني لا تحتمله فئة النساء، في حين أن هذه الأخيرة نسبة كبيرة منها تعمل في إدارة المؤسسة.

ب. السن:

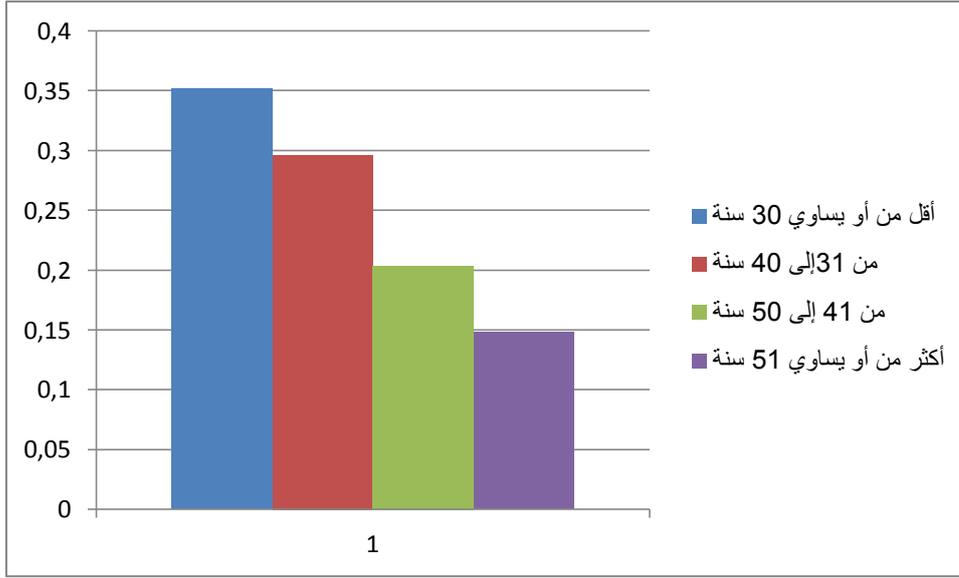
كانت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب السن.

المجموع	أكثر من أو يساوي 51 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من أو يساوي 30 سنة	
54	8	11	16	19	التكرار
%100	%14,81	%20,37	%29,63	%35,19	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 35.19% من العينة تمثل عدد الموظفين الذين يقل سنهم أو يساوي 30 سنة، و هي النسبة الأكبر ضمن العينة، و أن نسبة 29.63% تمثل الموظفين الذين يتراوح سنهم ما بين 31 و 40 سنة، في حين أن الذين يتراوح سنهم ما بين 41 و 50 سنة فنسبتهم هي 20.37%، أما النسبة المتبقية و المقدرة ب 14.81% فهي تمثل أفراد العينة الذين يزيد سنهم عن 51 سنة. و منه يتبين لدينا أن موظفي مؤسسة الخزف الصحي معظمهم من الشباب إذ تقدر نسبتهم بحوالي 65%.

ج. المؤهل العلمي:

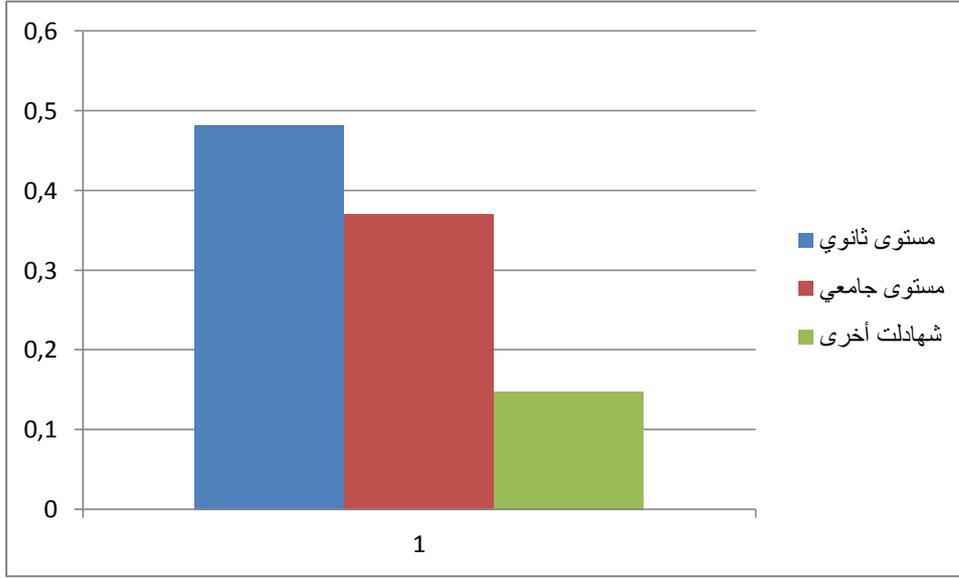
كانت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المجموع	شهادات أخرى	مستوى جامعي	مستوى ثانوي	التكرار
54	8	20	26	
%100	%14,81	%37,04	%48,15	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه، يتبين لن نسبة 48.15% من أفراد العينة لديهم مستوى دراسي ثانوي، و أن نسبة 37.04% من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي (يحملون شهادات جامعية)، في حين أن نسبة 14.18% تمثل أفراد العينة الذين يحملون شهادات أخرى (و التي هي شهادة التعليم المتوسط - شهادة التعليم الأساسي سابقا- و شهادة التكوين المهني)، و هذا ما يوضح لنا احتياجات المؤسسة من الموظفين حيث أنه توجد بعض الوظائف في المؤسسة لا تتطلب مستوى دراسي عالي، على سبيل المثال سائق، طبّاح، عامل بسيط في ورشة الإنتاج، و فيما يخص أصحاب الشهادات الجامعية فنجدهم في مقدمة الأعمال الإدارية و كذا الأماكن الحساسة في ورشات الإنتاج التي تتطلب تواجد مهندسين أكفاء من أجل السير الحسن لهذه الورشات.

د. عدد سنوات الخبرة:

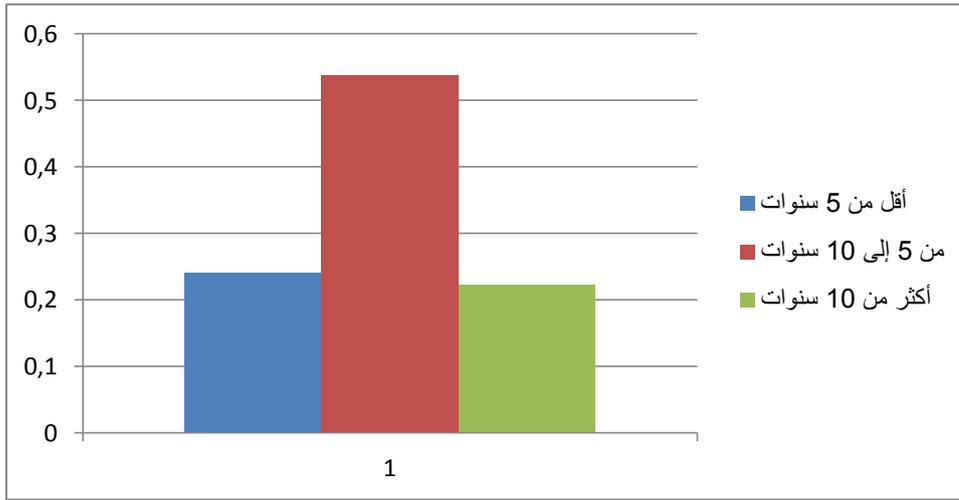
كانت نتائج الدراسة كالآتي:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

المجموع	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
54	12	29	13	التكرار
%100	%22,22	%53,71	%24,07	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 24.07% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و 53.71% من أفراد العينة - وهي النسبة الأكبر - تتراوح مدة خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات، في حين أن النسبة المتبقية من العينة 22.22% تمثل الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، و عليه يتضح لنا أن النسبة الأكبر من موظفي مؤسسة الخزف الصحي يتمتعون بخبرة مهنية تفوق 5 سنوات، كما أن هذه النسبة مهمة فهي تتجاوز 75%.

3-2-2-2. نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموضوع البحث:

لقد أسفرت نتائج الاستبيان المقدم إلى عمال مؤسسة الخزف الصحي عن ما يلي:

السؤال الأول: كيف تم توظيفك في مؤسسة الخزف الصحي؟

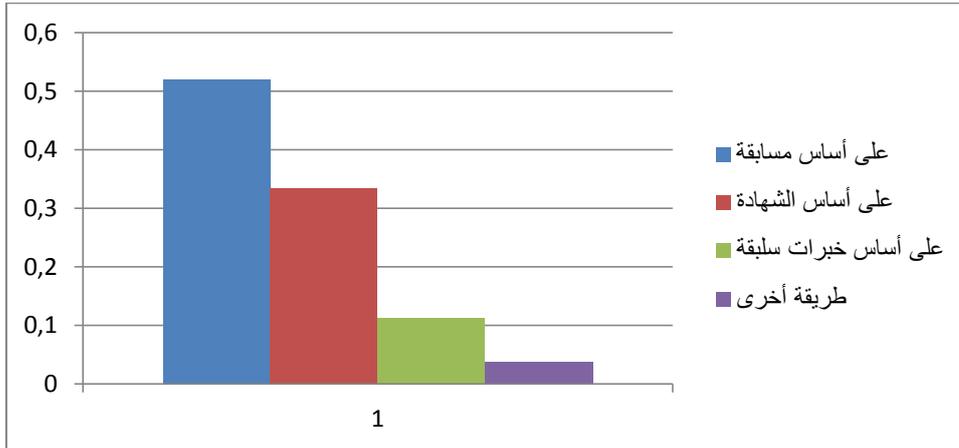
من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم(10): كيفية التوظيف في المؤسسة.

المجموع	طريقة أخرى	على أساس خبرات سابقة	على أساس الشهادة	على أساس مسابقة	
54	2	6	18	28	التكرار
%100	%03,70	%11,11	%33,33	%51,85	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(11): كيفية التوظيف في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 51.85% من أفراد العينة تم توظيفهم على أساس مسابقة، و نسبة 33.33% من أفراد العينة تم توظيفهم على أساس الشهادة، في حين أن الذين تم توظيفهم على أساس خبرات سابقة فنسبتهم لا تتعدى 11.11% و أما الذين تم توظيفهم على أساس طريقة أخرى -غير التي سبق ذكرها- فنسبتهم تكاد لا تؤخذ في الحسبان. و هذا ما يبين لنا أن التوظيف في المؤسسة يتميز بالشفافية و المصادقية، حيث أن أفراد العينة يرون بأن توظيفهم في المؤسسة راجع إلى كفاءتهم و جدارتهم اتجاه المنصب الذي عينوا فيه.

السؤال الثاني: كيف حصلت على المنصب الحالي؟

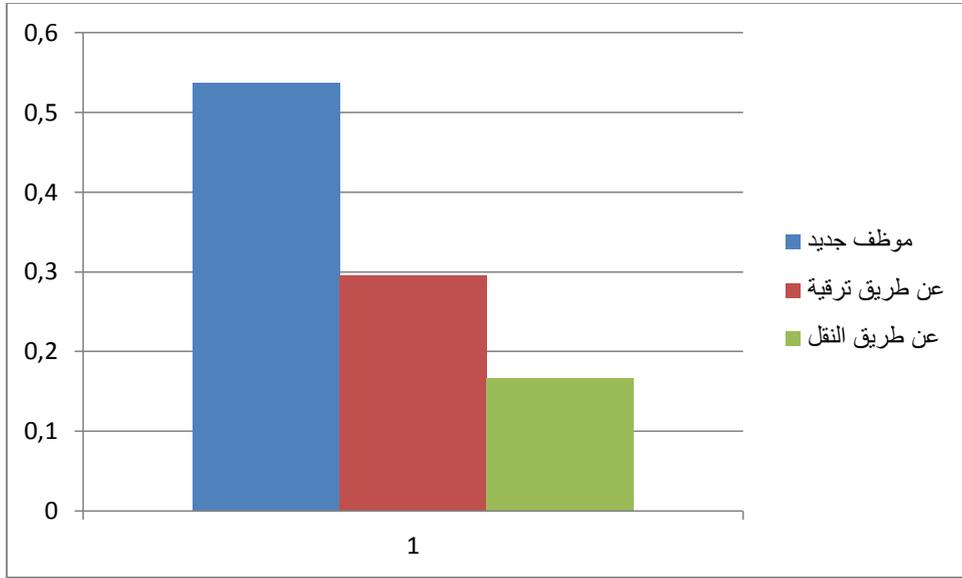
بعد الإجابة على هذا السؤال ، استنتجنا الجدول التالي:

الجدول رقم(11): كيفية الحصول على المنصب الحالي.

المجموع	عن طريق النقل	عن طريق ترقية	موظف جديد	التكرار
54	9	16	29	
%100	%16,67	%29,63	%53,70	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(12): كيفية الحصول على المنصب الحالي.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ما لاحظناه في الجدول تبين لنا أن نسبة 53.71% من أفراد العينة أجابوا على أن المنصب الذي يشغلونه حالياً هو أول منصب لهم في المؤسسة، أي أنهم وظيفوا من خارج المؤسسة، فيما أن النسبة المتبقية من عينة الدراسة كانت إجابتهم على أن المنصب الذي يعملون فيه حالياً فقد تحصلوا عليه إما من الترقية أو النقل، و من هذا يمكن أن نخلص إلى أن المؤسسة تعتمد في استقطابها لكفاءاتها على مصدرين اثنين و هما الداخلي و الخارجي.

السؤال الثالث: هل منصب العمل يلائم مؤهلاتك العلمية؟

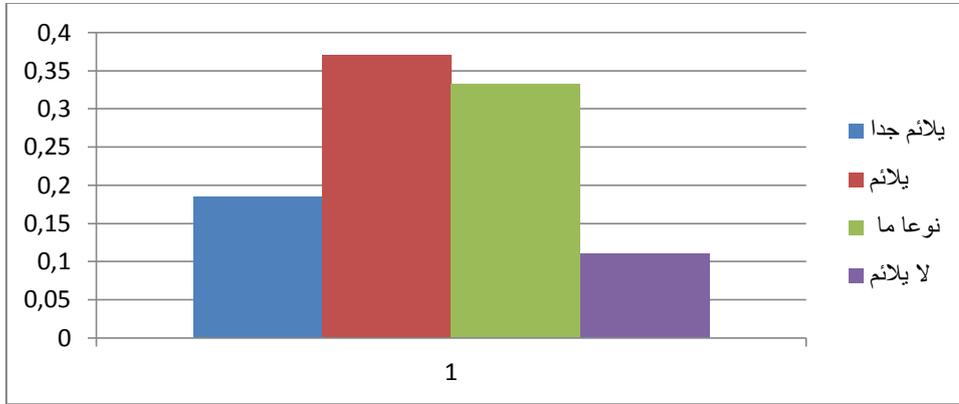
من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم(12): التلاؤم بين منصب العمل و المؤهلات الفكرية.

المجموع	لا يلائم	نوعا ما	يلائم	يلائم جدا	
54	6	18	20	10	التكرار
%100	%11,11	%33,33	%37,04	%18,52	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(13): التلاؤم بين منصب العمل و المؤهلات الفكرية.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين لنا أن ما نسبته 55.56% من أفراد العينة تتلاءم مؤهلاتهم العلمية مع المناصب التي يشغلونها، و 33.33% من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب"نوعا ما"، كما أن الباقي -و الذي نسبته 11.11%- أجابوا بأن مناصب العمل لا تتلاءم أبدا مع مؤهلاتهم العلمية، و السبب راجع إلى أن بعض الأفراد يضطرون إلى التنازل عن الشهادات التي تحصلوا عليها من أجل كسب قوتهم اليومي، و مع ذلك فإن هذه النسبة تبقى ضئيلة بالنسبة إلى مجمل النسب الأخرى (88.89%).

السؤال الرابع: هل تتناسب قدراتك الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليك ؟

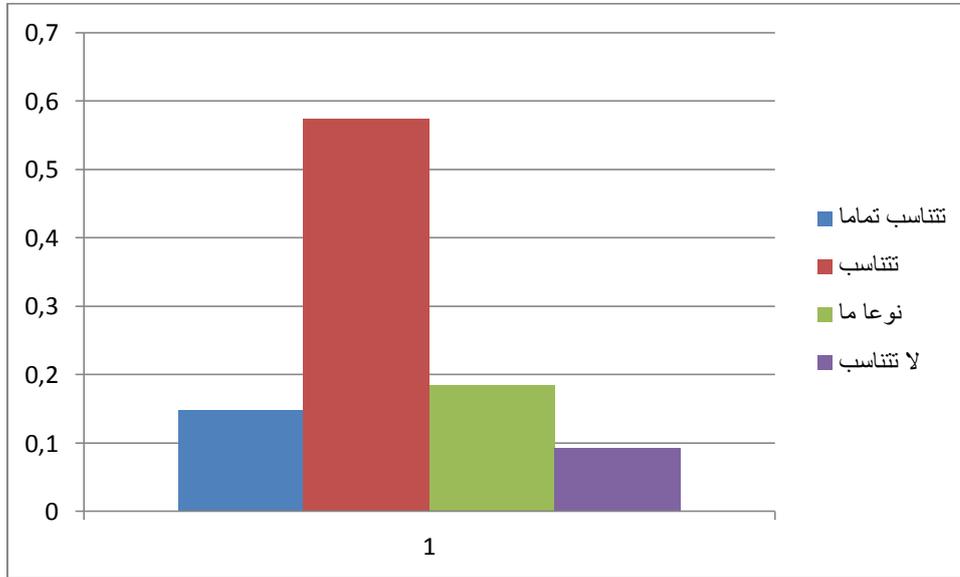
نتائج الإجابة على هذا السؤال أفرزت لنا ما يلي:

الجدول رقم(13): تناسب قدرات الفرد الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليه.

المجموع	لا تتناسب	نوعا ما	تتناسب	تتناسب تماما	التكرار
54	5	10	31	8	
%100	%09,26	%18,52	%57,41	%14,81	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(14): تناسب قدرات الفرد الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليه.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 72.22 % من أفراد العينة تتناسب قدراتهم الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليهم، ونسبة 18.52 % من أفراد العينة كانت إجابتهم ب"نوعا ما"، في حين أن نسبة 9.26 % من أفراد العينة أجابوا ب"لا تتناسب"، و هذا ما يؤكد لنا أن أغلب الأفراد في المؤسسة يشغلون مناصب تتناسب مع مستواهم التعليمي إذ أن هذا الأخير إما ثانوي أو جامعي.

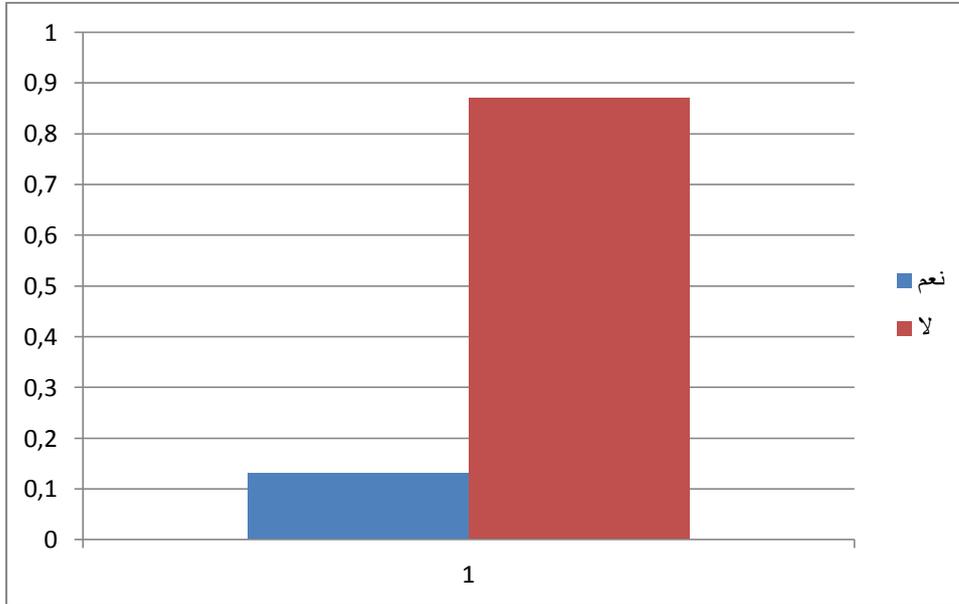
السؤال الخامس: هل تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل؟
من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم(14): العلاقة بين التحفيز و الاستقطاب.

المجموع	لا	نعم	
54	47	7	التكرار
%100	%87,04	%12,96	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(15): العلاقة بين التحفيز و الاستقطاب.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته 12.96% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من السوق، في حين أن نسبة 87.04% من أفراد العينة أجابوا بالنفي، و عليه نستنتج أن المؤسسة أثناء قيامها بعملية التوظيف لا تأخذ التحفيز بعين الاعتبار. و في ما يخص الذين أجابوا ب"نعم" فإن الأساليب المستعملة في التحفيز هي منح أجور جيدة للكفاءات المستقطبة، إضافة إلى أن المؤسسة تعمل على توفير كل الظروف الملائمة للعمل من أجل هذه الكفاءات.

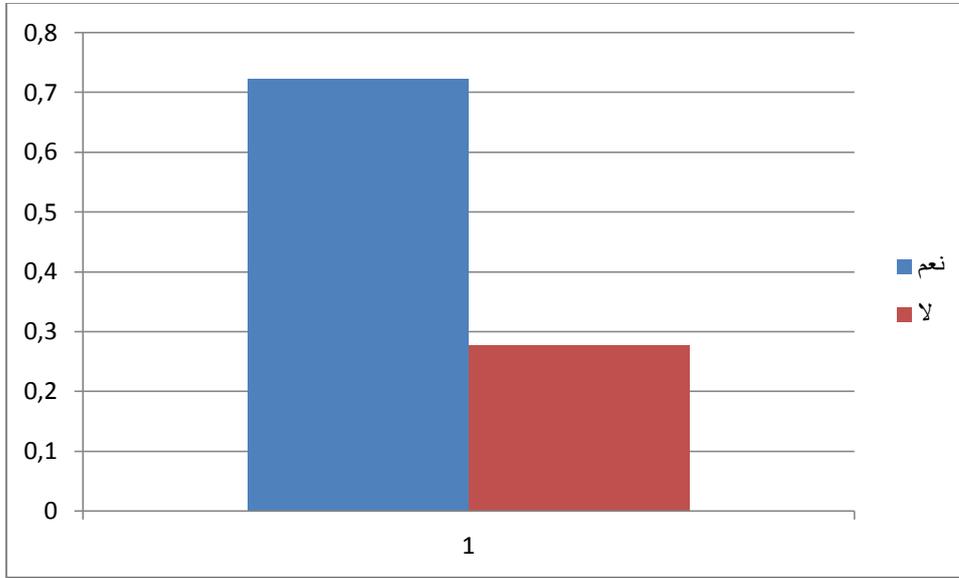
السؤال السادس: من أجل تحقيق تميز في السوق هل تقوم شركتك بتحفيز موظفيها؟
أظهرت لنا نتائج الإجابة على هذا السؤال ما يلي:

الجدول رقم(15): التحفيز في المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	
54	15	39	التكرار
%100	%27,78	%72,22	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(16): التحفيز في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول السابق يتبين لنا أن نسبة 72.22 % من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة من أجل تحقيق تميز في السوق تقوم بتحفيز موظفيها، في حين أن ما نسبته 27.78 % كانت إجاباتهم بالنفي، و عليه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على أسلوب الحوافز في تسيير كفاءاتها ، و هذا من أجل استخراج و استغلال كل ما لديهم من طاقات بغية تحقيق التميز في السوق.

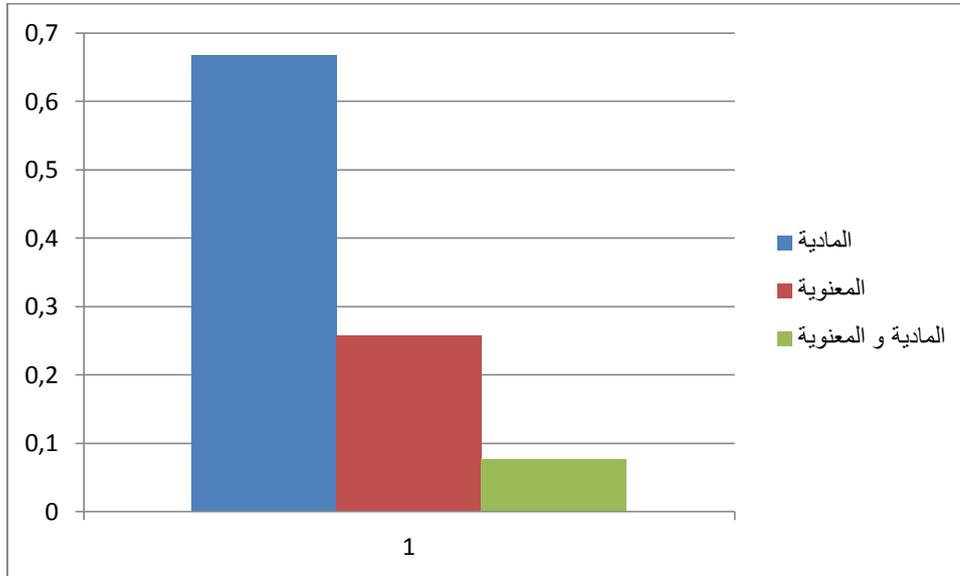
أما فيما يخص نوع الحوافز المفضلة من قبل الموظفين فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): نوع الحوافز.

المجموع	المادية و المعنوية	المعنوية	المادية	
39	3	10	26	التكرار
%100	%07,69	%25,64	%66,67	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(17): نوع الحوافز.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

بالنظر إلى الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 66.67 % من أفراد العينة اختاروا الحوافز المادية، و نسبة 25.64 % من أفراد العينة اختاروا الحوافز المعنوية، في حين أن الذين اختاروا النوعان معا فإن نسبتهم لا تتعدى 8 %، و هذا لأن الأشخاص من أجل تلبية حاجياتهم و رغبتهم اللامتناهية يفضلون الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.

السؤال السابع: هل سياسة الحوافز في المؤسسة ترتبط بمستوى كفاءة العاملين؟

تم الإجابة على هذا السؤال فقط من طرف 39 شخص، هم الذين أجابوا من قبل -في السؤال الخامس-

على أن المؤسسة من أجل تحقيق تميز في السوق تقوم بتحفيزها موظفيها،

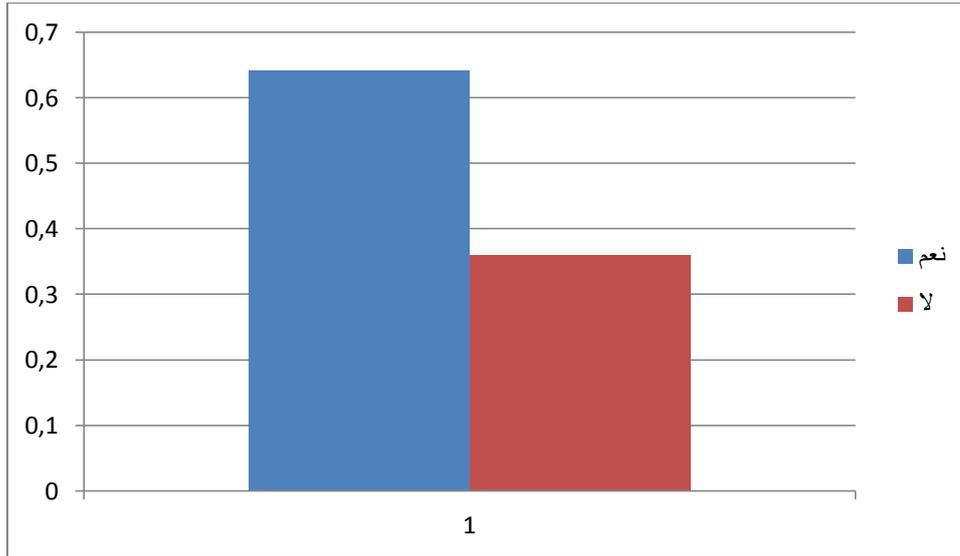
أسفرت نتائج الإجابة على هذا السؤال ما يلي:

الجدول رقم(17): ارتباط الحوافز بالكفاءة.

المجموع	لا	نعم	
39	14	25	التكرار
%100	%35, 90	%64, 10	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(18): ارتباط الحوافز بالكفاءة.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 64.10 % من أفراد العينة وافقوا على أن الحوافز في المؤسسة ترتبط

بالكفاءة، و نسبة 35.90 % من أفراد العينة كانت إجاباتهم على أن سياسة التحفيز لا ترتبط بالكفاءة، و

التفسير على ذلك هو أن الحوافز في المؤسسة لها علاقة بالمنصب أو صلة القرابة و المعرفة التي تربط بين المسؤول -الذي يقدم التحفيز- و الموظف.

السؤال الثامن: هل سياسة الأجور في المؤسسة ترتبط بمستوى كفاءة العاملين؟

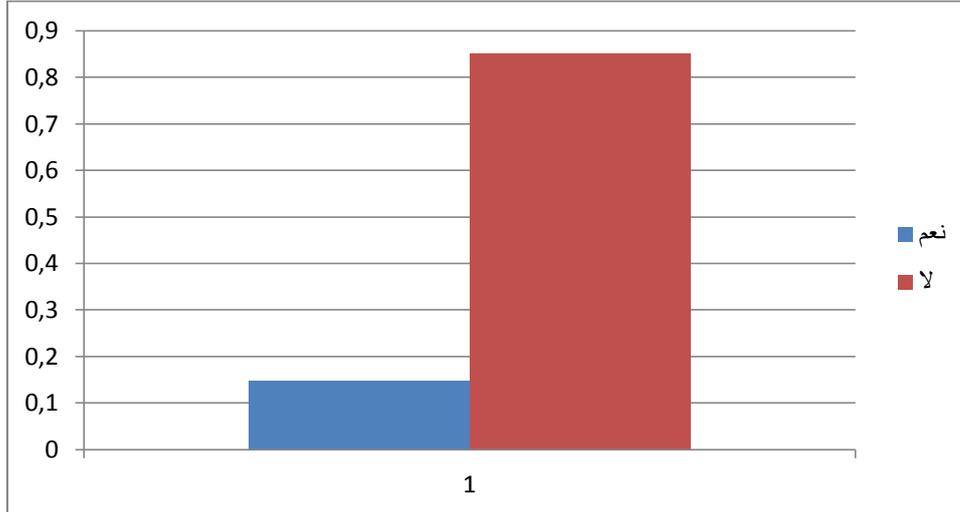
من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم(18): ارتباط سياسة الأجور بالكفاءة.

المجموع	لا	نعم	
54	46	8	التكرار
%100	%85,19	%14,81	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(19): ارتباط سياسة الأجور بالكفاءة.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر لنا من الجدول أن ما نسبته 14.81 % من أفراد العينة وافقوا على أن سياسة الأجور في المؤسسة ترتبط بالكفاءة، في حين أن النسبة الأكبر و التي قدرت بـ 85.19 % لم توافق على هذا الارتباط، معتمدين في ذلك على تفسير أن سياسة الأجور في المؤسسة ترتبط بالدرجة الأولى بالمنصب و من ثم بالأقدمية، إذ أن الموظف

الكفو و الذي يعمل بجد يصبح يتفاحس عن العمل جراء مقارنته بعامل آخر يشغل نفس المنصب، و لديه نفس عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة، و مع ذلك لا يعمل، و لكن يتقاضى نفس الأجر.

السؤال التاسع: ما رأيك في نظام التقييم في المؤسسة؟

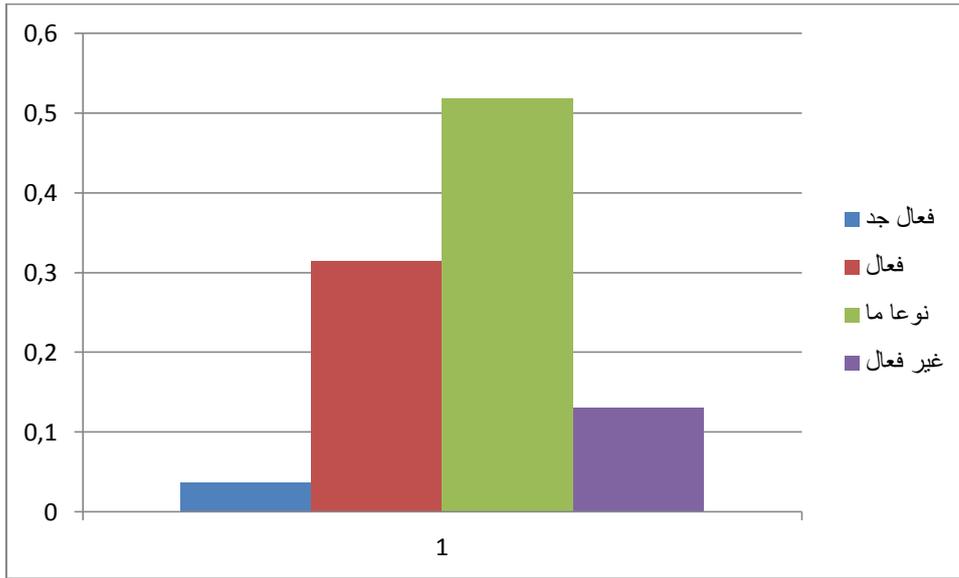
عند الإجابة على هذا السؤال تبين انا ما يلي:

الجدول رقم(19): نظام التقييم في المؤسسة.

المجموع	غير فعال	نوعا ما	فعال	فعال جدا	التكرار
54	7	28	17	2	
%100	%12,96	%51,86	%31,48	%03,70	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(20): نظام التقييم في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، يتبين لنا أن نسبة 36% من أفراد العينة رأوا أن نظام التقييم في المؤسسة فعال، و نسبة 51.86% من أفراد العينة -و هي النسبة الأكبر- أجابوا على أن درجة فعالية هذا النظام تعد

متوسطة، في حين أن الفئة المتبقية من أفراد العينة فكانت إجابتهم على أن نظام التقييم في المؤسسة غير فعال، و عليه نستنتج عامة أن نظام التقييم في المؤسسة يعد فعالا الى درجة ما (ما فوق 80%).

السؤال العاشر: هل نظام تقييم الأداء بالمؤسسة يسمح بتقييم مستوى الكفاءات:

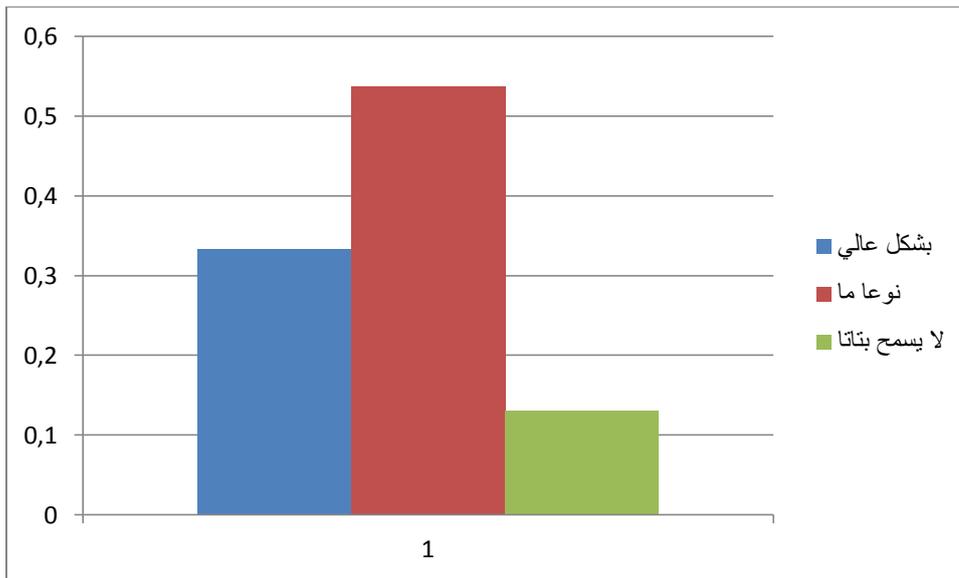
اسفرت نتائج الإجابة على هذا السؤال الجدول التالي:

الجدول رقم(20): العلاقة بين نظام التقييم في المؤسسة و مستوى الكفاءات.

المجموع	لا يسمح بتاتا	نوعا ما	بشكل عالي	التكرار
54	7	29	18	
%100	%12,96	%53,70	%33,33	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(21): العلاقة بين نظام التقييم في المؤسسة و مستوى الكفاءات.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن نسبة 33.33% من أفراد العينة وافقوا على أن نظام التقييم في المؤسسة يسمح بتقييم مستوى الكفاءات بشكل عالي، في حين أن ما نسبته 53.70% من أفراد العينة أجابوا على أن درجة فعالية هذا النظام و علاقته بمستوى الكفاءات تعد متوسطة، أما الذين أجابوا ب"لا يسمح بتاتا" فنسبتهم

لا تفوق 13%، و من هذا نستخلص أن نظام التقييم في المؤسسة يسمح بتقييم مستوى الكفاءات، إذ أن الذين أجابوا ب"بشكل عالي" و "نوعا ما" نسبتهم تتعدى الـ 87% من مجمل أفراد العينة.

السؤال الحادي عشر: هل تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون؟

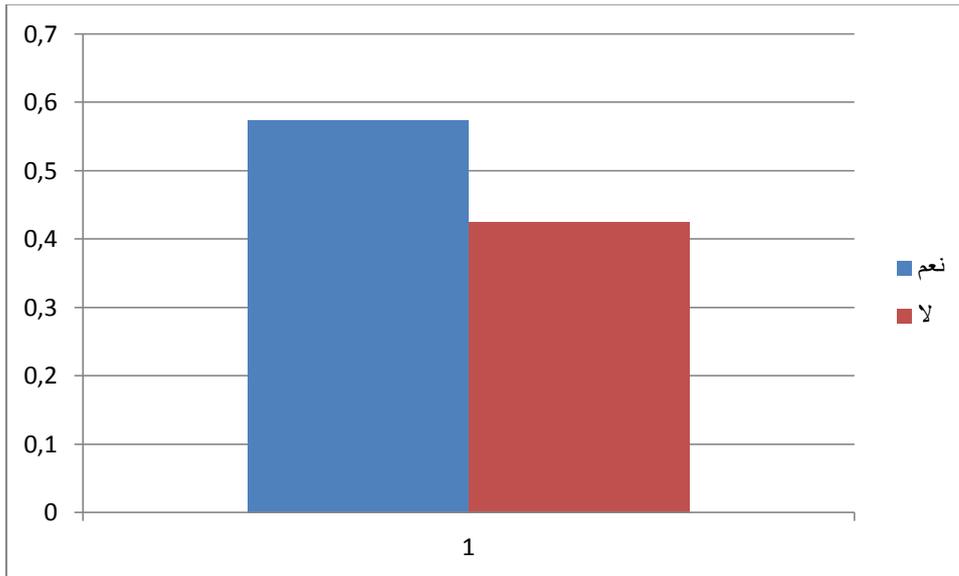
أظهرت لنا نتائج الإجابة على هذا السؤال ما يلي:

الجدول رقم(21): العلاقة بين نتائج التقييم و تحديد المكافآت.

المجموع	لا	نعم	
54	23	31	التكرار
%100	%42,59	%57,41	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(22): العلاقة بين نتائج التقييم و تحديد المكافآت.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر من 57% من أفراد العينة كانت إجابتهم على أن المؤسسة تعتمد على نتائج التقييم لغرض تحقيق المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون، في حين أن النسبة المتبقية من العينة

أجابوا بالنفي، حيث نجد أن هذا السؤال له علاقة مع السؤال السادس، و الذي كان "هل سياسة الحوافز في المؤسسة ترتبط بمستوى كفاءة العاملين؟" إذ أن نسبة الذين أجابوا ب "نعم" في كلتا السؤالين تعد متقاربة نوعا ما (64.10% و 57.41%)، و من هذا يتأكد لن أن المؤسسة عندما تكافئ موظفيها تأخذ في عين الاعتبار الكفاءة كمعيار لذلك.

السؤال الثاني عشر: باعتبارك موظفا في مؤسسة الخزف الصحي هل تتلقى برامج ودورات تدريبية لتطور من أدائك؟

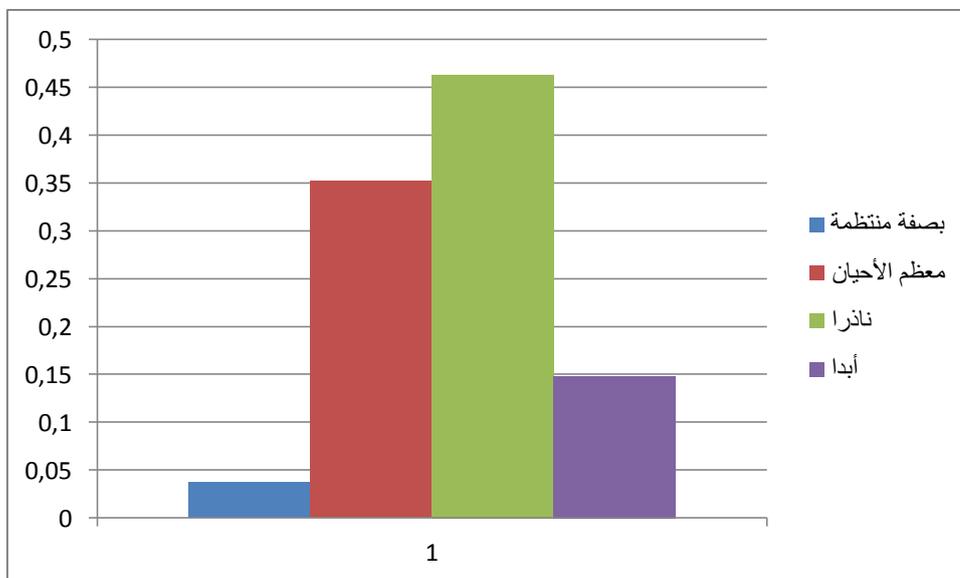
بعد الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم(22): التدريب في المؤسسة.

المجموع	أبدا	ناذرا	معظم الأحيان	بصفة منتظمة	
54	8	25	19	2	التكرار
%100	%14,81	%46,30	%35,19	%3,70	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(23): التدريب في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

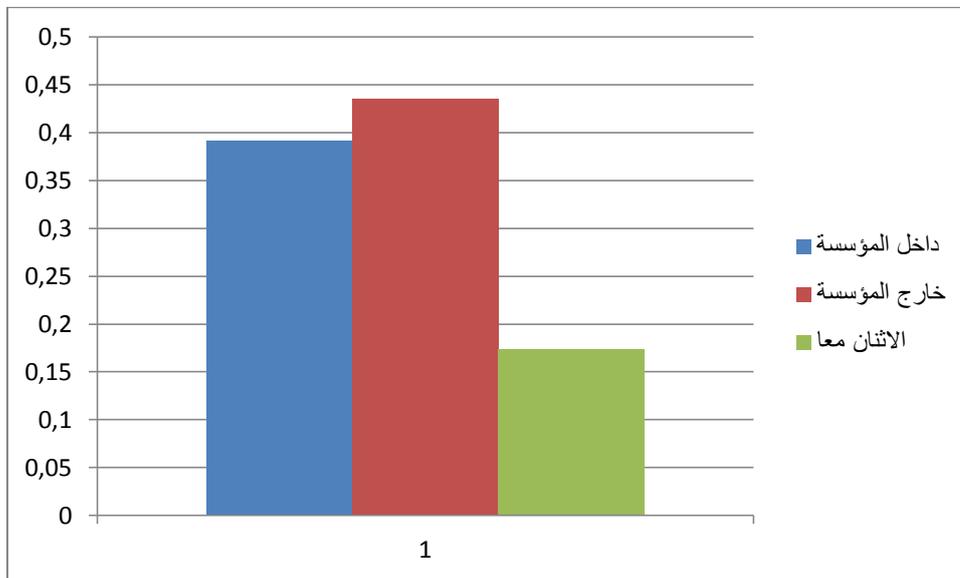
يتبين لنا من الجدول السابق أن نسبة 38.89 % من أفراد العينة يتلقون تدريباً بين الحينة و الأخرى، ونسبة 46.30 % من أفراد العينة كانت إجابتهم على أنهم نادراً ما يتلقون تدريباً، في حين أن النسبة المتبقية – والتي بلغت 14,81% – أحبوا بأنهم لم يتلقوا تدريباً و لو لمرة واحدة، و عند الرجوع إلى الاستبيان، و النظر إليه فيما يخص هذه الفئة نجد أن أغلبهم لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات أي أنهم لا تزال أمامهم الفرصة من أجل تلقي تدريب في المستقبل، في حين أن الباقون من هذه الفئة فهم يشغلون مناصب لا تتطلب تدريباً بالأساس. وفيما يخص الذين قالوا بأنهم تلقوا تدريباً و لو لمرة واحدة، فإن منهم من صرح على أن عملية التدريب كانت داخل المؤسسة و البعض صرح على أنها تمت خارج المؤسسة، في حين أن فئة قلقة أيدت الجوابين معاً، و النتائج الخاصة بهذه النقطة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): طبيعة التدريب.

المجموع	الاتان معاً	خارج المؤسسة	داخل المؤسسة	التكرار
46	8	20	18	
%100	%17,39	%43,48	%39,13	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(24): طبيعة التدريب.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن تقريبا النسب الخاصة بالتدريب داخل أو خارج المؤسسة متساوية، و عليه يتبين لنا أن المؤسسة تطبق كلا الطبعين من التدريب (داخل أو خارج المؤسسة)، حيث أن الأولى تكون خاصة بالعمال الجدد، و هذا من أجل مساعدتهم على التأقلم مع ظروف العمل و كذا إتقان هذا الأخير، في حين أن التدريب الخارجي أو خارج المؤسسة فيكون خاصا بالإطارات و الموظفين القدامى في المؤسسة لتمكينهم من اكتساب معارف و طرق عمل جديدة، و بدورهم يعلمونها لباقي الموظفين حين عودتهم للمؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تطبق بهذه الطريقة ما يسمى ب"تدريب المتدربين".

السؤال الثالث عشر: هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

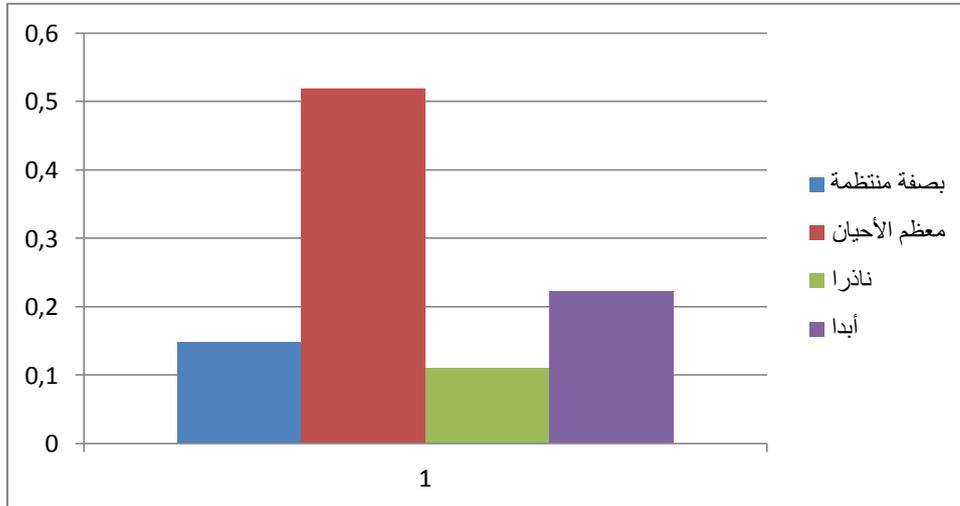
من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم (24): مدى احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

المجموع	أبدا	ناذرا	معظم الأحيان	بصفة منتظمة	
54	12	6	28	8	التكرار
%100	% 22,22	%11,11	%51,86	%14,81	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (25): مدى احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 77.78 % من أفراد العينة يرون أن مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة محترم إلى درجة مقبولة، في حين أن نسبة 22.22 % من أفراد العينة أجابوا بأن هذا المبدأ غير محترم تماما في المؤسسة، و كان تفسيرهم على ذلك في أنه أثناء الترقية أو التوظيف الأولوية تكون للصحة و القرابة قبل هذا المبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.

السؤال الرابع عشر: هل طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك؟

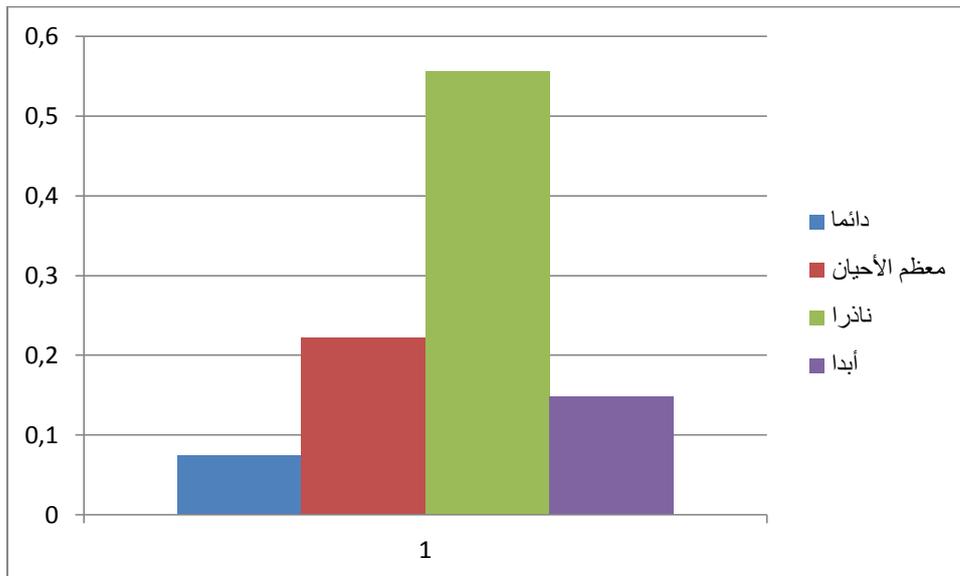
أظهرت لنا نتائج الإجابة على هذا السؤال ما يلي:

الجدول رقم(25): قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة.

المجموع	أبدا	ناذرا	معظم الأحيان	دائما	
54	8	30	12	4	التكرار
%100	%14,81	%55,56	%22,22	%07,41	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(26): قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن 4 أفراد من العينة و التي نسبتهم 07.41% أجابوا بأن أفكارهم تحظى دائما بالقبول من قبل رؤسائهم، و أن 42 فردا من العينة و التي نسبتهم تفوق الـ 77% أجابوا بأن أفكارهم أحيانا ما تحظى بالقبول من قبل الرؤساء، في حين أن باقي الأفراد أجابوا بـ "أبد"، أي أن الأفكار التي قدموها إلى المؤسسة لم تتلقى القبول من قبل المسؤولين و لا مرة، و هذا راجع -في رأيهم- لطبيعة الرؤساء، فأغلبهم يتمسكون بأرائهم و لا يقبلون أفكارا أخرى من العمال حتى و إن كانت هذه الأفكار في مصلحة المؤسسة.

السؤال الخامس عشر: هل توفر لك مؤسسة الخزف الصحي مجالا للمحاولة و الخطأ؟

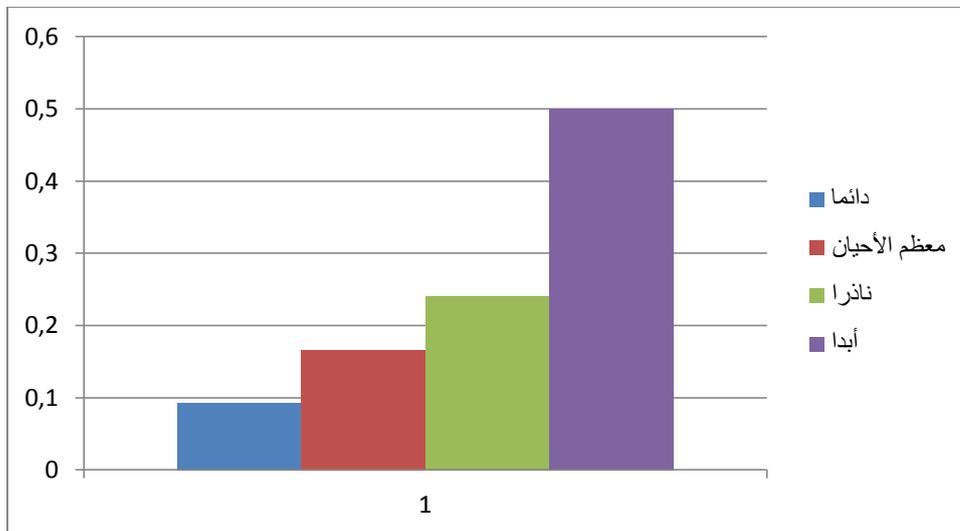
بعد الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم (26): مجال المحاولة و الخطأ في المؤسسة.

المجموع	أبدا	ناذرا	معظم الأحيان	دائما	
54	27	13	9	5	التكرار
%100	%0,5	%24,08	%16,67	%09,25	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (27): مجال المحاولة و الخطأ في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح لنا أن نسبة 09.25 % من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تتيح لهم دائماً الفرصة للمحاولة و الخطأ، في حين أن ما نسبته 40.75 % فصرحوا على أن المؤسسة أحياناً ما تمنحهم هذه الفرصة ، أما النسبة الأكبر من العينة و التي بلغت 50 % فيرون أن مؤسستهم لا تتيح لهم أبداً مثل هذه الفرص، و قالوا أنها لا تمنح إلا إلى الذين يعملون على تصاميم المنتجات، أو المهندسين في المخابر العلمية.

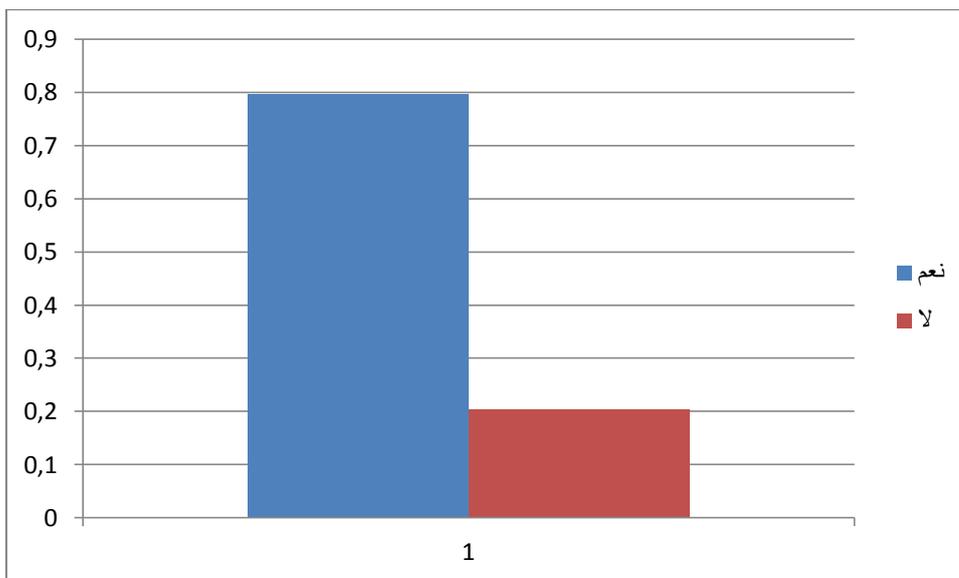
السؤال السادس عشر: هل توفر لك شركتك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟
أسفرت لنا نتائج الإجابة على السؤال ما يلي:

الجدول رقم(27): مدى توفير المناخ المناسب للإبداع.

المجموع	لا	نعم	
54	11	43	التكرار
%100	%20,37	%79,63	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(28): مدى توفير المناخ المناسب للإبداع.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 79.63 % من أفراد العينة وافقوا على أن المؤسسة توفر لهم المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طرق عمل جديدة، في حين أن النسبة المتبقية من أفراد العينة فكانت إجابتهم بالنفي، أي أن المؤسسة لا توفر لهم هذا المناخ من أجل الإبداع و غيره، و هذا ما يؤكد الجواب الذي سبق ذكره في السؤال الثالث عشر، إذ أن للمرؤوسين علاقة كبيرة في توفير المناخ المناسب للعمال من أجل الإبداع و التفكير في طرق عمل جديدة.

السؤال السابع عشر: هل تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية ؟

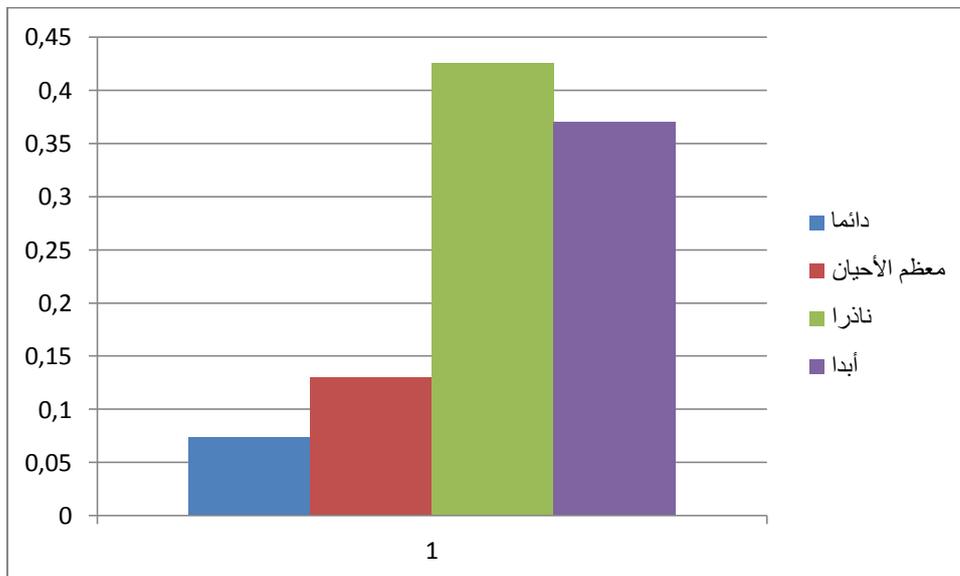
من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم(28): المشاركة في اتخاذ القرارات.

المجموع	أبدا	ناذرا	معظم الأحيان	دائما	التكرار
54	20	23	7	4	
%100	%37,04	%42,59	%12,96	%07,41	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(29): المشاركة في اتخاذ القرارات.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 07.41 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم يقومون دائما بمشاركة رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات، و نسبة 55.55 % من أفراد العينة كانت إجاباتهم على أنهم أحيانا ما يشاركون رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات، في حين أن النسبة المتبقية من العينة فصرحوا بأنهم لم يشاركوا و لو مرة واحدة رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات الإدارية، و من هذا نستنتج أن مؤسسة الخزف الصحي تمنح الفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية الخاصة بطرق و أساليب العمل أو غيره من القرارات ذات الأهمية البسيطة، و لكن القرارات الاستراتيجية أو التي لها علاقة بالسياسة العامة للمؤسسة فتبقى من صلاحيات الرؤساء و المدير العام فقط.

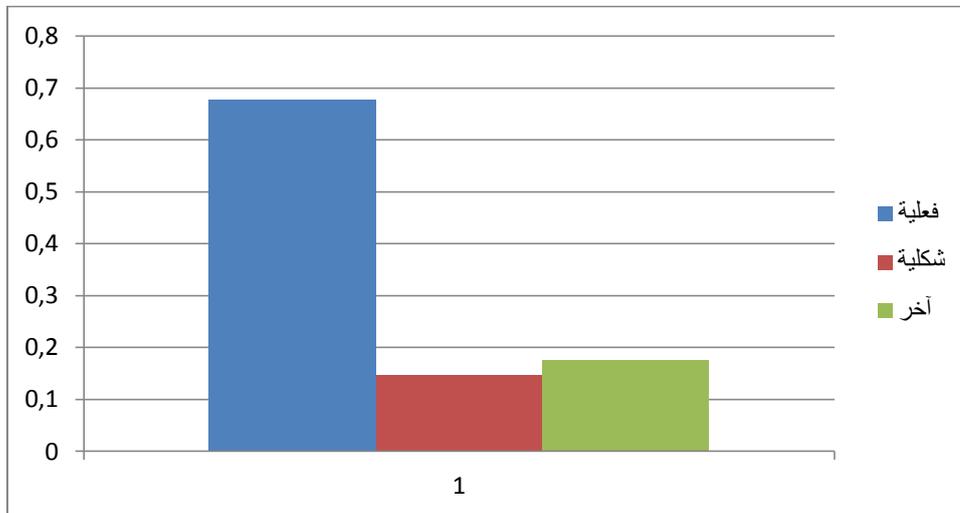
أما فيما يخص طبيعة مشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات الإدارية فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع	آخر	شكالية	فعلية	
34	6	5	23	التكرار
%100	%17,65	%14,70	%67,65	النسبة

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(30): طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات.



المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 67.65 % - من الذين قالوا أنهم يشاركون رؤساءهم في اتخاذ بعض القرارات الإدارية- صرحوا على أن هذه المشاركة فعلية، و نسبة 14.70 % من نفس العينة قالوا أن مشاركتهم شكلية، في حين أن الباقي منهم لم يدلوا بدرجة فعالية مشاركتهم (آخر)، و عليه نستنتج أن مؤسسة الخزف الصحي تطبق مبدأ الديمقراطية في التسيير.

خلاصة الفصل

في خاتمة هذا الفصل توصلنا إلى أن المؤسسة الجديدة للخزف الصحي – الغزوات تولي اتماما كبيرا بمواردها البشرية كونها تعلم أنه مصدر تميزها الوحيد، و الذي ناذرا ما يتم تقليده من قبل المنافسين، و هذا ما لمسناه أثناء قيامنا بالترقب في المؤسسة و كذلك أثناء عملنا على تحليل نتائج الاستبيان حيث أنه تبين لنا بصفة مؤكدة أن المؤسسة تعتمد مجموعة من الأنشطة في تسيير كفاءاتها نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر التحفيز، تقييم الكفاءات، التطوير، و خلصنا كذلك إلى أن المؤسسة عندما تدرس الوضعية المهنية للعامل فإنها لا تقتصر على الظاهر فقط و إنما تحاول اكتشاف أدنى خطأ أو غير تناسق بين الوظيفة و ما يملكه العامل من معارف و مهارات لتغير منه إلى الأفضل حتى يتحقق مبتغاها من جميع مواردها البشرية.

الخاتمة العامة

إن مختلف التطورات التي تحدث في محيط المؤسسة أدت بهذه الأخيرة إلى القيام بمراجعة شاملة لكل ما له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة كدراسة السوق، حصة المؤسسة منه، التغيير في سلوك المستهلكين، ظهور قوانين و تشريعات جديدة... الخ، و أيضا إعادة النظر في استراتيجيتها المطبقة و ما تملكه من موارد من أجل تحقيق هذه الأخيرة، و لعل أحسن و أكفأ هذه الموارد هو المورد البشري الذي لطالما حقق المستحيل للأمم بشكل عام و للمنظمات بشكل خاص، إذ أنه على كل مؤسسة ترغب في التميز عن باقي المنافسين و المحافظة على هذا التميز أن تغير من طريقة تسييرها لهذه الموارد إلى الأحسن و الأفضل.

و للأهمية البالغة التي يتميز بها هذا العنصر ارتأينا أن نقوم بدراسة تحت عنوان تسيير الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات (ولاية تلمسان)، إذ أننا تطرقنا أولا إلى دراسة هذا الموضوع من جانبه النظري حيث أننا خصصنا له فصلين، الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية و الذي تعرفنا فيه على عدة نقاط من بينها: تعريف تسيير الموارد البشرية، أهمية و مختلف أنشطته، و في الأخير تطرقنا إلى التسيير الاستراتيجي لهذا المورد، و تحدثنا أيضا عن الفرق بينه و بين تسيير الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فعنوانه بالإطار المفاهيمي للكفاءات حيث أننا تحدثنا فيه عن تعريف الكفاءات، مميزاتها، متطلباتها و كذا أهميتها في مواجهة التحديات الراهنة التي تعيشها المؤسسات، أما في آخر هذا الفصل فتطرقنا إلى مفهوم تسيير الكفاءات، أهدافه، مقارباته، و كذا مراحلها، ثم حاولنا أن نسقط ما تعرفنا عليه في هذا الجانب على الجانب التطبيقي حتى نتعرف أكثر على جوانب هذا الموضوع داخل المؤسسة سابقة الذكر، و عليه إما نقبل أو نرفض الفرضيات المحددة سابقا.

من خلال هذه الدراسة و بالخصوص الجانب التطبيقي منها وبعد تحليل نتائج الاستبيان المقدم إلى أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تولى المؤسسة اهتماما كبيرا لمواردها البشرية؛
- تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الداخلي و الخارجي من أجل الحصول على موظفيها؛
- التوظيف في المؤسسة يتميز بالشفافية و المصادقية،
- التوظيف في المؤسسة يكون على أساس الكفاءة،
- في المؤسسة، معظم الأفراد يشغلون مناصب تتناسب مع مؤهلاتهم الفكرية، و هذا راجع إلى الدقة و الحرص أثناء التوظيف؛
- تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها من أجل استخراج و استغلال كل طاقاتهم الكامنة بغية تحقيق أهدافها المرجوة؛

- لا تعتمد المؤسسة من أجل حصولها على الكفاءات الجيدة من سوق العمل على أساليب تحفيزية حتى و إن كانت هذه الكفاءات نادرة و ضرورية للمؤسسة، أي أن التحفيز في المؤسسة يكون من بعد التوظيف؛
- سياسة الحوافز في المؤسسة ترتبط بمستوى الكفاءات؛
- كفاءة العاملين لا تلعب أي دور في تحديد الأجور إذ أن هذه الأخيرة توضع على أساس منصب العمل و الأقدمية؛
- لدى المؤسسة نظام تقييم يعمل على تحديد نقاط القوة و تطويرها و يبين أيضا نقاط الضعف و يعمل على تحسينها و تطويرها؛
- تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم أثناء تحديدها للعلاوات و المكافآت الخاصة بالعمال المتميزين،
- تعمل المؤسسة جاهدة على تطوير كفاءات أفرادها و هذا بتنظيم دورات تدريبية؛
- تقوم المؤسسة بتدريب عمالها إما داخل المؤسسة أو خارجها بالاستعانة بمراكز التدريب؛
- عند الترقية - حسب رأي أغلب أفراد عينة الدراسة- يتم تطبيق مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- يسعى الرؤساء في المؤسسة إلى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ بعض القرارات الإدارية؛
- مجال المحاولة و الخطأ في المؤسسة محدود؛
- تعمل المؤسسة على توفير كل الظروف الملائمة من أجل الإبداع و الابتكار، و هذا من خلال تسخير كل الوسائل لأجل ذلك.

و على ضوء هذه النتائج سنتحقق من صحة فرضيات البحث المدرجة سابقا أي قبولها أو رفضها.

- فيما يخص الفرضية الأولى، و التي ذكرنا فيها أن المؤسسة تعتمد في استقطاب كفاءاتها على كلا المصدرين الداخلي و الخارجي، و هذا ما استنتجناه بعد تحليل الاستبيان، أي أننا نقبل هذه الفرضية.
- أما الفرضية الثانية، و التي فرضنا فيها أن المؤسسة عند قيامها بتحفيز و ترقية مواردها البشرية فإنها تعتمد على أساليب تحفيزية مبنية على منطق الكفاءة، و هذا ما تبين لنا بعد تحليل نتائج الاستبيان، و منه نقبل هذه الفرضية.

و بالنسبة للفرضية الثالثة، فهي الأخرى نقبلها، لأن ما تم فرضه فيها - يقيم أفراد المؤسسة نظام التقييم المطبق في المؤسسة على أنه فعال - تؤكد لنا بعد تحليل نتائج الاستبيان، إذ أن معظم أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن هذا النظام فعال.

و فيما يخص الفرضية الرابعة و الأخيرة، و التي ذكرنا فيها أن التقييم و التدريب هما الوسيلتان الناجعتان التي يمكن للمؤسسة اعتمادهما من أجل تطوير كفاءاتهما، فإنه يمكننا قبول هذه الفرضية، حيث أنه بعد تحليل نتائج الاستبيان تبين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة أكدوا لنا أنهم يتلقون دورات تدريبية من أجل تطوير أدائهم، و صرحوا أيضا بأن نظام التقييم في المؤسسة يسمح بتقييم مستوى كفاءاتهم، الأمر الذي يؤهلهم إلى تلقي دورات تدريبية من أجل تطوير هذه الكفاءات.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها بعد دراسة تسيير الكفاءات في المؤسسة الجديدة للخزف

الصحي، سوف نقوم بتقديم بعض الاقتراحات يمكن العمل بها و الاستفادة منها و التي هي:

- اعتماد المؤسسة على سياسة التحفيز أثناء قيامها بعملية الاستقطاب؛
- تحديد الأجور على أساس الكفاءات؛
- على المؤسسة أن تتيح فرص أكثر من أجل المحاولة و الخطأ لأن هذا يمكنهم من اكتشاف طرق عمل جديدة؛
- إعطاء فرص أكثر للعمال من أجل المشاركة في بعض القرارات الإدارية؛
- لاحظنا أن بعض العمال يفضلون الحوافز المعنوية، لهذا نقترح على المؤسسة أن تطبق هذا النوع من الحوافز خصوصا و أنها لا تتطلب أي تكلفة.

في الختام، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى اتساعه و تشعبه، وواجهتنا اشكاليات أخرى

يمكن أن نعتبرها آفاق لدراسات وبحوث مستقبلية وهي:

- دور الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة؛
- تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الكفاءات؛
- دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي؛
- دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية؛

المراجع

المراجع باللغة العربية.

الكتب:

1. إبراهيم الفقي، "البرمجة اللغوية العصبية وفن الاتصال اللاحدود"، المركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية، مونتريال، كندا، 2001.
2. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 01، 2001.
3. أحمد ماهر و آخرون، "الإدارة: المبادئ و المهارات"، الدار الجامعية، 2001-2002.
4. توماس و هلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، "الإدارة الاستراتيجية، معهد الادارة العامة"، الرياض، 1990.
5. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009.
6. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. حسن فلاح حسن، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
8. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الجزائر.
9. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
10. خالد عبد الرحيم الهيبي، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003.
11. حظير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
12. دمري أحمد، "مساهمه في دراسة ظروف العمل"، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، الطبعة الأولى.
13. راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
14. سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2001.
15. سعاد نائف بنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2006.
16. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

17. صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
18. عايدة سيد خطاب، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، مصر، 1997.
19. عبد المحسن نعساني، "إدارة الموارد البشرية".
20. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
21. علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
22. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1.
23. فرانتس ج. لوبرت، "فانغ شوي للمدراء (نظرية الطاقة في الإدارة والسلوك والتصميم)"، ترجمة: كامل إسماعيل، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004.
24. قرش عائشة، "دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة، 2007.
25. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية : العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
26. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاء الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، ط 1، 2000.
27. كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002.
28. مانفريد ماك، "فن إدارة البشر"، ترجمة محمد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، بلد النشر غير موجود، 1999.
29. مايكل أرمسترونج، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: دليلك للعمل"، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
30. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ،
31. محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
32. منير نوري و فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.

33. مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
34. ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني و التنظيمي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
35. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
36. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

المذكرات:

37. أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
38. أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
39. رحيل آسية، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010.
40. زكية بوسعد، "أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس-باتنة)"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة، 2008.
41. سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
42. عشور زيان، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهنية"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011.

المداخلات و المنشورات:

43. اسماعيل حجازي، "مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
44. اسماعيل حجازي، "مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

45. بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين حديد، "قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل و المبيعات بالأردن"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. طاهر مولاي-سعيد، 10-11 نوفمبر 2009.
46. براق محمد، رابح بن الشايب، "تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة"، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09_10 مارس 2004.
47. برحومة عبد الحميد، طلا زغبة، "تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية- مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
48. بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
49. بوجمل أحمد، « performance de ressources humaines » ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
50. بوشیخي عائشة، "العمل الجماعي: لماذا و كيف؟- التدريب التعاوني"-، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. طاهر مولاي-سعيد، 10-11 نوفمبر 2009.
51. ثابتي الحبيب، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
52. زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي، "تأثير الاستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 01، 2004.

53. علاوي عبد الفتاح، "التطور التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 05، 2007.
54. كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
55. مقراش غوزية، أقطي جوهره، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2
56. موساوي زهية، خالد خديجة: "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
57. الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004 .

المراجع باللغة الفرنسية.

58. A.D. Chandler, Strategy and structure, M.I.T press, London, 1962.
59. Alain Labruffe, mesure des compétences, édition afnor, Saint-Denis le plain, 2003.
60. Alain Meignant, Ressources humaines, Déployer la stratégie, édition d'organisation, Paris, France, 2000.
61. Barnard Mar tory, Daniel Grazet, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance, Dunod, Paris, 4^{ème} édition, 2001.
62. Cécile Dejoux, les Compétences au Cœur de L'entreprise, édition d'organisation , Paris, France, 2001.
63. Christian Maison, Pilotage et transformation des entreprises et des organisations: le coaching stratégique, édition maxima, paris, France, 2^{ème} édition, 2003.

64. Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, Tout savoir pour e-former, éditions d'organisations, paris, France, 2^{ème} tirage, 2002.
65. Claire Beyou, manager les compétences, édition liaisons, paris, France, 2003.
66. Claude Levy-Leboyer, la gestion des compétences, édition d'organisation, paris, France, 1996.
67. Douglas T, Hall Careers in Organization, Santa Monica, 1976.
68. F.R. David, Strategic management, prentice hall, New Jersey, 1993.
69. Fanny Barbier, André Brunetière, manifeste pour le lien social, édition liaison, Paris, France, 1997.
70. Freeman et soete, technologie d'information et domaine de croissance, édition Ocde, 1989.
71. Guy le Boterf, l'ingénierie des compétences, édition d'organisation, paris, France, 2^{ème} édition, 2000.
72. Guy Le boterf, L'ingénierie des compétences, édition d'organisation, paris, France, 3^{ème} édition, 2001.
73. J.P.Citeam: GRH, Principes généraux et cas pratiques, Dalloz, France, 3^{ème} édition, 2000.
74. Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, éditions d'organisations, paris, France, 4^{ème} édition, 2003.
75. Jean-Marie Peretti, Dictionnaire de Ressources Humaines, Vuibert, 4^{ème} édition, 2005.
76. Jean-Marie Peretti, Tous DRH, édition d'organisation, Paris, France, 4^{ème} tirage, 1996.
77. Levey Leboyer, la gestion des compétences, , édition organisation, paris, France, 2^{ème} édition, 1997.
78. Lou Van Beirendonck : Tous Compétents, Le Management des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck, Belgique, 2006..

79. Nadine Joli, piloter les compétences (de la logique de poste à l'atout-compétence), édition d'organisation, paris, France, 2^{ème} édition, 1997.
80. P. Drucker, The practice of management, Harper and row publishers, New York, 1954.
81. Philipe Zarifian, le modèle de la compétence, édition liaisons, paris, France, 2001.
82. Pierre login, Agir en leader avec la programmation neurolinguistique, édition Dunod, paris, France, 1993.
83. Shimon L. Dolan, et autres, La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles, village mondiale, Canada, 3^{ème} édition, 2002.
84. T.H. Wheelen and J.D. Hunger, Strategic management and Business policy, Addison-Wesley Publishing Co, New York, 2004.
85. THIERTART Raymond, La stratégie d'entreprise, édition Ediscience International, Paris, France, 2^{ème} édition, 1997.
86. Valérie Marbach, Evaluer et Rémunérer les Compétences, édition d'organisation, Paris, France, 1999.

الملاحق

المدرسة العليا للتجارة - الجزائر -

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة، في إطار التحضير لمذكرة ماستر بعنوان "تسيير الكفاءات في المؤسسة" تم انجاز هذا الاستبيان بهدف فهم و تحليل واقع تسيير الكفاءات داخل المؤسسة.

لذا نرجو منكم ملاً هذه الاستمارة بدقة و موضوعية، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص التقدير الشكر على تعاونكم سلفاً.

ضع إشارة X في المكان المناسب:

1. البيانات الوصفية العامة:

الجنس:

– ذكر:

– أنثى:

السن:

– أقل من أو يساوي 30 سنة:

– من 31 إلى 40 سنة:

– من 41 إلى 50 سنة:

– أكثر من أو تساوي 51 سنة:

المؤهل العلمي:

– مستوى ثانوي:

– مستوى جامعي:

.....

– شهادات أخرى:

عدد سنوات الخبرة:

– أقل من 5 سنوات:

– من 5 إلى 10 سنوات:

– أكثر من 10 سنوات:

2. أنشطة تسيير الكفاءات:

1. كيف تم توظيفك في مؤسسة الخزف الصحي؟

- على أساس مسابقة.
- على أساس الشهادة.
- على أساس خبرات سابقة.
- طريقة أخرى: .

.....

2. كيف حصلت على المنصب الحالي:

- موظف جديد (أول منصب في المؤسسة)
- عن طريق الترقية
- عن طريق النقل

3. هل منصب العمل يلائم مؤهلاتك العلمية ؟

- يلائم جدا - يلائم
- نوعا ما - لا يلائم

4. هل تتناسب قدراتك الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليك ؟

- تتناسب تماما - تتناسب
- نوعا ما - لا تتناسب

5. هل تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من

سوق العمل؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة بنعم، فما هي هذه الأساليب؟

.....

6. من أجل تحقيق تميز في السوق هل تقوم شركتك بتحفيز موظفيها؟

– نعم – لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل تفضلون الحوافز:

– المادية – المعنوية

– المادية و المعنوية

7. هل سياسة الحوافز في المؤسسة ترتبط بمستوى كفاءة العاملين؟

– نعم – لا

إذا كان الجواب بلا، كيف تفسر ذلك؟

.....

8. هل سياسة الأجور في المؤسسة ترتبط بمستوى كفاءة العاملين؟

– نعم – لا

إذا كان الجواب بلا، على أي أساس ترتبط سياسة الأجور؟

.....

9. ما رأيك في نظام التقييم في المؤسسة؟

– فعال جدا – فعال

– نوعا ما – غير فعال

10. هل نظام تقييم الأداء بالمؤسسة يسمح بتقييم مستوى الكفاءات:

– بشكل عالي – عادي

– نوعا ما – لا يسمح بتاتا

11. هل تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون؟

– نعم – لا

12. باعتبارك موظفا في مؤسسة الخزف الصحي هل تتلقى برامج ودورات تدريبية لتطور من أدائك؟

– بصفة منتظمة – معظم الأحيان
– نادرا – أبدا

في حالة الإجابة بصفة منتظمة أو معظم الأحيان، هل يتم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها؟

.....

في حالة الإجابة بنعم، كم مرة خضعت للتدريب؟

.....

13. هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

– بصفة منتظمة – معظم الأحيان
– نادرا – أبدا

في حالة الإجابة بنادرا أو أبدا، لماذا في رأيك؟

.....

14. هل طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك؟

– دائما – معظم الأحيان
– نادرا – أبدا

15. هل توفر لك مؤسسة الخزف الصحي مجالاً للمحاولة والخطأ؟

<input type="checkbox"/>	- معظم الأحيان	<input type="checkbox"/>	- دائما
<input type="checkbox"/>	- أبدا	<input type="checkbox"/>	- ناذرا

16. هل توفر لك شركتك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

<input type="checkbox"/>	- لا	<input type="checkbox"/>	- نعم
--------------------------	------	--------------------------	-------

في حالة الإجابة بنعم، كيف؟

.....

إذا كان الجواب بالنفي، لماذا؟

.....

17. هل تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟

<input type="checkbox"/>	- معظم الأحيان	<input type="checkbox"/>	- دائما
<input type="checkbox"/>	- أبدا	<input type="checkbox"/>	- ناذرا

في حالة الإجابة بدائماً أو معظم الأحيان، هل ترى أن مشاركتك:

<input type="checkbox"/>	- شكلية	<input type="checkbox"/>	- فعلية
--------------------------	---------	--------------------------	---------

..... - آخر:

الملخص

إثر الواقع المعاش، الكثير من المؤسسات أصبحت تعاني من شدة المنافسة، الأمر الذي فرض عليها إيجاد حل بغية التصدي لها جس المنافسة، حيث أن العديد من المؤسسات اختارت الاستثمار في المورد البشري موقنة منها بأنه سبب نجاحها و تفوقها على المنافسين إذا ما أحسنت تسييره و التعامل معه، و على هذا ارتأى لنا أن يكون موضوع دراستنا تسيير الكفاءات في المؤسسة، و الذي تطرقنا فيه إلى جانب نظري مكون من فصلين، تحدثنا في الفصل الأول عن تسيير الموارد البشرية و ما تحويه من مفاهيم و معاني، وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى تسيير الكفاءات و لكن قبل ذلك عرجنا على تعريف الكفاءات، مميزاتها، متطلباتها، مقارباتها و أهميتها في مواجهة التحديات الراهنة، لنمر بعد ذلك إلى التحدث عن تسيير الكفاءات، تعريفه، أهدافه و مقارباته، ثم قمنا بإسقاط هذا الجانب على الجانب التطبيقي - لندرس الفرضيات المقترحة- لنخرج في الأخير بالخطوط العريضة لهذا الجانب و التي هي ، تولى المؤسسة اهتماما كبيرا إلى مواردها البشرية و كذا اعتمادها في التوظيف، التحفيز و الترقية على منطلق الكفاءة.

الكلمات المفتاحية:

- الكفاءات؛
- تسيير الكفاءات؛
- تقييم الكفاءات؛
- تطوير الكفاءات.