

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة

- سنية سيف الدين

- عزري عصام

تحت عنوان:

دراسة تحليلية تقييمية لواقع وتحديات تطبيق إدارة الكفاءات البشرية
بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم بالمسيلة
- من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية -

لجنة المناقشة:

| | | |
|--------------|----------------------|-------------------------|
| رئيسا | أستاذ التعليم العالي | الأستاذ: هبال عبد النور |
| مشرفا ومقررا | مساعد أ | الأستاذة: بن سالم امال |
| ممتحنا | مساعد أ | الأستاذ: بن البار سعد |

السنة الجامعية: ٢٠٢٣/٢٠٢٤

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة

- سنية سيف الدين
- عزري عصام

تحت عنوان:

دراسة تحليلية تقييمية لواقع وتحديات تطبيق إدارة الكفاءات البشرية
بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم بالمسيلة
- من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية -

لجنة المناقشة:

| | | |
|--------------|----------------------|-------------------------|
| رئيسا | أستاذ التعليم العالي | الأستاذ: هبال عبد النور |
| مشرفا ومقررا | مساعد أ | الأستاذة: بن سالم امال |
| ممتحنا | مساعد أ | الأستاذ: بن البار سعد |

السنة الجامعية: ٢٠٢٣/٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

الى من هو قدوتي في
الحياة اطال الله في عمره
ابي العزيز
الى سيدة النساء في
عيني والتي كان نجاحي
بدعائها امي العزيزة
الى اخواتي
الى اساتذتي الافاضل من
بداية المشوار وحتى هذه
اللحظة
الى كل من ساعدني في
هذا العمل.

سنيّة سيف الدين



اهداء

اهدي هذا العمل الى
الوالدين العزيزين،
الاغلى ما عندي في هذا
الوجود، اطال الله في
عمرهما.

الى من أرى الامل
والصفاء والى من
ترعرت بينهم، اخوتي
الأعزاء.

والى كل رفقاء الدرب
واعز أصدقاء عرفتهم
في حياتي خلال مسيرتي
الدراسية الجامعية.



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد والشكر له تعالى أولاً وأخيراً، ظاهراً وباطناً.

وصلوات الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبع هديه إلى يوم الدين.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والفضل لأستاذتنا المشرفة "آمال بن سالم"، على ما بذلته معنا من جهد، وما قدمته من نصائح وتوجيهات، وإرشادنا إلى كل ما فيه خير وصلاح ومنفعة لهذا العمل البحثي.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذا العمل، وإثرائه بالملاحظات والنصائح القيمة.

ملخص الدراسة:

تعتبر الكفاءة البشرية السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كونها من أهم الموارد التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات وتحقيق التميز، وللاستفادة من الكفاءات يجب إدارتها بشكل فعال، حيث أن إدارة الكفاءات تنطوي على مجموعة الأنشطة المخصصة لتطوير الموارد البشرية، بطريقة تضمن القيام بالوظائف في المؤسسة بفعالية، وقد قمنا بدراسة هذه الظاهرة بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم، للإجابة على مشكلة الدراسة المتمثلة في دراسة واقع وتحديات تطبيق إدارة الكفاءات في هذه المؤسسة. من خلال طرح فرضيات لأبعاد المتغير من تخطيط وتوظيف وتطوير ومحافظة على الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق إدارة الكفاءات، حيث اتبعنا المنهج الوصفي في النظري وفي التطبيقي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وقد تم جمع البيانات من خلال الملاحظة العلمية المباشرة والمقابلة الشخصية المتعمقة والمهيكلية من نوع واحد مع واحد One To One، مع ثلاث إطارات من إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وتم تحليل البيانات الكيفية بطريقة NVIVO التقليدية، وبعد تحليل البيانات وتقييمها تم التوصل إلى أن إدارة الكفاءات البشرية لها دور كبير وفعال في المؤسسة، من خلال الرفع من أداء وعوائد الموارد البشرية، وزيادة معارفهم ومهاراتهم بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن المؤسسة تعمل على تطبيق إدارة الكفاءات البشرية من خلال محاولة القيام بمختلف العمليات المتعلقة بذلك، بمختلف السبل المتاحة والمتوافقة مع إمكانياتها، إلا أنها تواجه تحديات في ذلك تتمثل أساساً في التكاليف المرتفعة لمختلف البرامج والأدوات المخصصة لإدارة الكفاءات، بالإضافة إلى جهل الموظفين باستخدام البرامج والتكنولوجيا الحديثة والتأقلم معها.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات – إدارة الكفاءات – ممارسات إدارة الكفاءات – تحديات إدارة الكفاءات

Abstract:

Human competency is considered the best way to achieve the strategic goals of the enterprise, as it achieves excellence and success for the enterprises, and to benefit from competencies must be managed effectively, as competency management includes a set of activities to develop the competencies of human resources, in a way that enables them to carry out functions in the organization effectively. We have studied this phenomenon at the Attabi and Shoubar Tile Manufacturing Establishment in Barhoum, to answer the problem of studying the reality and challenges of applying competency management in this enterprise, by presenting hypotheses for the variable dimensions of planning, hiring, developing and maintaining human competencies, in addition to the challenges facing the enterprise in applying competency management. We used the descriptive approach in theoretical and applied, using the case study method. The data was collected through direct scientific observation and an in-depth and structured personal interview, one-to-one type, with three managers from the Human Resources Department. The qualitative data were analyzed by the traditional NVIVO method. It has been found that human competency management has a major and effective role in the enterprise, by increasing the performance and returns of human resources, and increasing their knowledge and skills in order to achieve strategic goals. The enterprise works to implement human competency management, by trying to carry out various operations related to it, in various available ways that are compatible with its capabilities. However, it faces challenges represented by the high costs of various programs and tools dedicated to competency management, in addition to employees' ignorance of using modern programs and technology and adapting to them.

Key words Competencies – competency management - competency management practices - Challenges of competency management.

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | اهداء |
| | شكر وتقدير |
| | ملخص |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الاشكال |
| | فهرس الملاحق |
| ح-١ | مقدمة |
| | الفصل الأول: إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة |
| ٢ | تمهيد |
| ٣ | المبحث الأول: مفهوم الكفاءة البشرية |
| ٣ | <u>المطلب الأول: تعريف الكفاءة</u> |
| ٤ | <u>المطلب الثاني: خصائص ومميزات الكفاءة البشرية</u> |
| ٤ | <u>أولاً: خصائص الكفاءة البشرية</u> |
| ٥ | <u>ثانياً: مميزات الكفاءة البشرية</u> |
| ٦ | <u>المطلب الثالث: أهمية الكفاءات البشرية للمؤسسة</u> |
| ٧ | المبحث الثاني: أنواع وأبعاد الكفاءة البشرية |
| ٧ | <u>المطلب الأول: أبعاد الكفاءة البشرية</u> |
| ٩ | <u>المطلب الثاني: أنواع الكفاءة البشرية</u> |
| ١٠ | <u>المطلب الثالث: مستويات الكفاءة البشرية</u> |
| ١١ | المبحث الثالث: إدارة الكفاءات في المؤسسة |
| ١١ | <u>المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات</u> |
| ١٢ | <u>المطلب الثاني: الهدف من تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة</u> |
| ١٣ | <u>المطلب الثالث: أهمية إدارة الكفاءات</u> |
| ١٤ | <u>المطلب الرابع: نظريات إدارة الكفاءات</u> |
| ١٦ | المبحث الرابع: آلية عمل إدارة الكفاءات وتطويرها |
| ١٦ | <u>المطلب الأول: الوظائف والممارسات الأساسية في ادارة الكفاءات</u> |
| ٢٢ | <u>المطلب الثاني: معيقات تطبيق إدارة الكفاءات</u> |

| | |
|----|--|
| ٢٢ | <u>المطلب الثالث: سبل تطوير إدارة الكفاءات</u> |
| ٢٧ | خلاصة |
| | الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم |
| ٢٩ | تمهيد |
| ٣٠ | <u>المبحث الأول: تقديم مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم</u> |
| ٣٠ | <u>المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط</u> |
| ٣١ | <u>المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم</u> |
| ٣١ | <u>المبحث الثاني: نموذج وأدوات الدراسة، المجتمع والعينة</u> |
| ٣٢ | <u>المطلب الأول: نموذج الدراسة</u> |
| ٣٣ | <u>المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة</u> |
| ٣٣ | <u>المطلب الثالث: منهج وأدوات الدراسة</u> |
| ٣٣ | أولاً: منهج الدراسة |
| ٣٤ | ثانياً: أدوات الدراسة |
| ٣٥ | <u>المبحث الثالث: تحليل وتقييم الدراسة واختبار الفرضيات</u> |
| ٣٥ | <u>المطلب الأول: تحليل الدراسة</u> |
| ٣٦ | <u>المحور الأول: مناخ المقابلة والبيانات الشخصية للخبراء</u> |
| ٣٨ | <u>المحور الثاني: واقع اهتمام المؤسسة بالكفاءات وإدارة الكفاءات البشرية</u> |
| ٤١ | <u>المحور الثالث: تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة</u> |
| ٥٤ | <u>المطلب الثاني: تقييم إدارة الكفاءات البشرية بالمؤسسة</u> |
| ٦١ | <u>المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة</u> |
| ٦٣ | خلاصة |
| ٦٥ | خاتمة |
| ٧٠ | قائمة المراجع |
| ٧٣ | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | الجدول |
|--------|--|
| ٣٧ | الجدول (١/٢): مناخ المقابلة الحرة والنصف موجهة مع الأطراف ذات الصلة بالموضوع |
| ٣٨ | الجدول (٢/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة |
| ٤٠ | الجدول (٣/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع اهتمام المؤسسة بإدارة الكفاءات والموارد البشرية |
| ٤١ | الجدول (٤/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع تخطيط الكفاءات البشرية بالمؤسسة |
| ٤٣ | الجدول (٥/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة |
| ٤٥ | الجدول (٦/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع تعليم وتدريب الكفاءات البشرية بالمؤسسة |
| ٤٦ | الجدول (٧/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة |
| ٤٧ | الجدول (٨/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول التطوير الوظيفي في المؤسسة |
| ٤٨ | الجدول (٩/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول التحفيز في المؤسسة |
| ٥٠ | الجدول (١٠/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول بيئة العمل في المؤسسة |
| ٥٢ | الجدول (١١/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة |
| ٥٤ | الجدول (١٢/٢): جدول يبين اقتراحات الخبراء في مجال إدارة الكفاءات |

فهرس الاشكال

| الصفحة | الشكل |
|--------|---|
| ج | نموذج الدراسة |
| ٨ | الشكل (١/١): أبعاد الكفاءة |
| ١١ | الشكل (٢/١): مستويات الكفاءات البشرية |
| ٣١ | الشكل (٣/٢): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عطاى وشويار لصناعة البلاط برهوم |

فهرس الملاحق

| الصفحة | الملحق |
|--------|----------------------------------|
| ٧٣ | استمارة المقابلة |
| ٨٢-٨١ | التصريح الشرفي بالنزاهة العلمية |
| ٨٣ | وثيقة موافقة المؤسسة على الدراسة |

مقدمة

مقدمة

أصبحت الكفاءة البشرية اليوم هي الأكثر أهمية وضرورة بالنسبة للمؤسسة، في خلق الثروة وتحقيق التميز والابداع، وهذا في ظل التحولات والتطورات المتسارعة في عالم الأعمال، لذلك فإن تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة أصبح سبيلا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة وخلق الجو الملائم للإبداع والابتكار.

فالمؤسسات تسعى لتطوير الكفاءات البشرية من خلال تطبيق نظام إدارة الكفاءات، التي تعد من أحدث الممارسات الإدارية، والتي تساهم خصوصا في تحقيق الميزة التنافسية، والعديد من الإيجابيات والأهداف الأخرى كالاستمرار والبقاء في السوق. ويكتسي موضوع إدارة الكفاءات البشرية أهمية كبيرة، باعتبار أن الكفاءات أصبحت أحد أهم العوامل التنافسية ونجاح المؤسسات، بما تمتلكه وتصنعه هذه الكفاءات في المؤسسة، وبالتالي زادت الحاجة الى اعتماد أساليب للحصول على الكفاءات الفعالة والعمل على تطويرها وتنميتها وتسييرها، للارتقاء بالأداء المتميز في ظل المتغيرات النسبية. وتتطوي ممارسات وعمليات إدارة الكفاءات على مجموعة من الوظائف، وهي التخطيط، التوظيف، التطوير، والمحافظة على الكفاءات البشرية.

الإشكالية:

للقوف على واقع هذه العمليات أردنا دراسة موضوع ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم، حيث أنها من المؤسسات الاقتصادية والأكثر حاجة لتبني ادارة الكفاءات، لأن نشاطها وطبيعة عملها يبني أساسا على الكفاءات البشرية واستغلال قدراتها. وأي مؤسسة تهتم بالكفاءات البشرية وبإدارتها ستواجه تحديات، كيفما كان مستوى تطورها أو حجمها أن نشاطها.

لذلك وعلى ضوء ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما واقع وتحديات تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية؟

التساؤلات الفرعية:

ولمعالجة هذا الموضوع نطرح التساؤلات التالية للدراسة:

- ١- ما واقع اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالكفاءات البشرية؟
- ٢- ما واقع اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الكفاءات البشرية؟
- ٣- ما واقع تطبيق إدارة الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة؟

وتندرج ضمن هذا السؤال الثالث الأسئلة الفرعية التالية:

مقدمة

- ١-٣ ما واقع تخطيط الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ٢-٣ ما واقع توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ٣-٣ ما واقع تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ٤-٣ ما واقع المحافظة على الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ٤- ما التحديات التي تواجه المؤسسة محل الدراسة في تطبيق إدارة الكفاءات؟

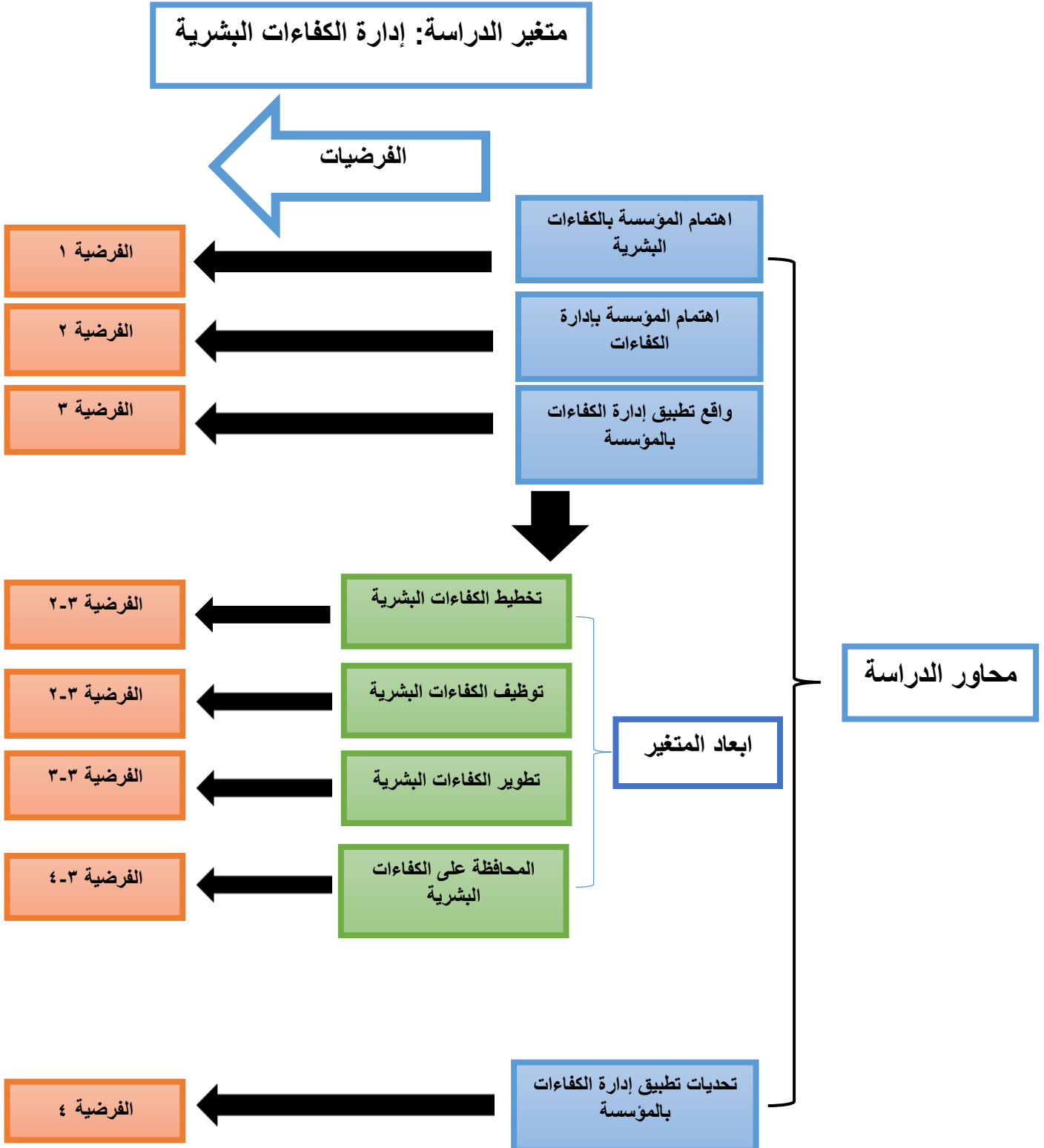
فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- ١- تهتم المؤسسة محل الدراسة بالكفاءات البشرية بشكل كبير.
- ٢- تهتم المؤسسة محل الدراسة بإدارة الكفاءات بمستوى مقبول.
- ٣- تطبق المؤسسة محل الدراسة إدارة الكفاءات بشكل مقبول.
- ٣-١ تخطط المؤسسة محل الدراسة للكفاءات البشرية بشكل مقبول.
- ٣-٢ توظف المؤسسة محل الدراسة الكفاءات البشرية بشكل جيد.
- ٣-٣ تطور المؤسسة محل الدراسة الكفاءات البشرية بشكل جيد.
- ٣-٤ عملية المحافظة على الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعتبر مقبولة.
- ٤- تواجه المؤسسة محل الدراسة تحديات في توظيف واستبقاء الكفاءات البشرية.

نموذج الدراسة: ستمثل نموذج الدراسة في أبعاد المحددة لمتغير الدراسة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل ١: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على النظريات العلمية في إدارة الكفاءات والدراسات السابقة

مقدمة

حيث تم تحديد الأبعاد وفقا لوظائف وممارسات إدارة الكفاءات والتعمق فيها، وتحليل الأدبيات السابقة، والتركيز على النظريات العلمية. وهو مبين في الفصل الثاني مع نموذج الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع: من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع:

- الميول العلمي لدينا لموضوع الموارد والكفاءات البشرية، والذي يدخل أيضا في تخصصنا في إدارة الأعمال؛
- الرغبة في إضافة مرجع جديد في موضوع إدارة الكفاءات لمكتبة الجامعة الجزائرية؛
- اختيار الموضوع كونه يتماشى مع ما يشهده العالم من تغيرات ويتماشى مع الاهتمام المتزايد بالكفاءات البشرية وادارتها.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا إلى:

- معرفة وتحديد واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بإحدى المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة اقتصادية بولاية المسيلة "عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم".
- محاولة تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تطبيق إدارة الكفاءات، وبالتحديد المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد مدى التطبيق الفعلي للأساليب الإدارية المستعملة في إدارة الكفاءات من قبل المؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز أهداف إدارة الكفاءات وأهميتها ودورها في الرفع من قدرات المورد البشري، وتحسين أداء المؤسسة، وتحقيق مختلف أهدافها خاصة الاستراتيجية والمزايا التنافسية.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- أن هذا البحث يعتبر كمساهمة علمية مفاهيمية ونظرية في موضوع إدارة الكفاءات؛
- يقدم البحث دراسة ميدانية واقعية وملموسة في موضوع إدارة الكفاءات، كإحدى الحالات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تحسيس المؤسسات بأهمية الكفاءات البشرية وأسلوب إدارتها، وتعميق الفهم لهذا الموضوع، وإضفاء أهمية تطبيقية في هذه المؤسسات البحثية؛
- محاولة بناء نموذج علمي يبين أبعاد وأساسيات تطبيق إدارة الكفاءات وسبل تطويرها، من خلال دراسة استكشافية مبنية على نظريات علمية ودراسة نقدية لدراسات سابقة ودراسة حالة حقيقية.

مقدمة

منهج وأدوات الدراسة:

في هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الإدارية، من خلال الاقتباس النقدي للأدبيات السابقة، وعرض للنظريات في موضوع إدارة الكفاءات. أما في الجانب التطبيقي، وحسب طبيعة موضوع البحث المتمثل في دراسة تحليلية وتقييمية لواقع وتحديات تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بإحدى المؤسسات الجزائرية (عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم)، وبتخصيص دراستنا لوجهة نظر إدارة الموارد البشرية، نظرا لأنها الإدارة المسؤولة أكثر عن هذا الموضوع، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي أيضا، باستخدام أسلوب دراسة الحالة، بالتركيز على جمع البيانات بالملاحظة العلمية المباشرة، والمقابلة الشخصية المهيكلية والمتعمقة من نوع One To One واحد مع واحد، Face To Face مع كل فرد من أفراد عينة الدراسة، حيث أن هذه البيانات كيفية. وبالنسبة لأدوات تحليل بيانات ومعلومات الدراسة، فقد تم الاعتماد على أداة تحليل كفي، تتمثل في طريقة NVIVO التقليدية المرتكزة على المقارنة لآراء متخصصين في موضوع الدراسة في المؤسسة (الخبراء).

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** وقع اختيارنا على مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم بالمسيلة، بالتحديد قسم الموارد البشرية.

- **الحدود الزمانية:** أنجز الجانب التطبيقي في الفترة الممتدة بين شهري ماي وجوان لسنة ٢٠٢٤.

الدراسات السابقة:

- دراسة ياسر مرزوقي ٢٠١٩، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة الجزائر ٣، بعنوان دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال، حيث قام الباحث بدراسة إشكالية كيف يمكن لإدارة الكفاءات ان تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الصناعات الدوائية في الجزائر، والهدف من الدراسة هو التعرف على المساهمة الفعالة للموارد اللاملموسة للمنظمات في تحقيق الريادة والتميز، ومحاولة اقتراح نموذج فكري لإدارة الكفاءات في مجمع صيدال انطلاقا من نموذج فايفر، وأكدت نتائج الدراسة ان ادراك المؤسسات للدور الاستراتيجي للكفاءات البشرية وما تحققه من تميز، جعلها محور اهتمام المؤسسة و من أوليات الاستثمار، فهي المسؤولة عن تحقيق رؤيتها الاستراتيجية واستدامة ميزتها التنافسية، حيث تتوفر متطلبات إدارة الكفاءات في المؤسسة وفق نموذج فايفر في مجمع صيدال، مثل المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين الإداري، إضافة الى سياسة الأجور والحوافز.

مقدمة

- دراسة سميرة بولدروع وآسيا خماسي ٢٠٢٠، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، بعنوان أثر إدارة الكفاءات على إدارة أنظمة الجودة ايزو ٩٠٠١ - دراسة حالة مجمع صيدال فرع عنابة، حيث تمت دراسة إشكالية أثر إدارة الكفاءات على إدارة أنظمة الجودة في مجمع صيدال فرع عنابة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على آليات إدارة الكفاءات، وإعطاء صورة مثالية للمؤسسات الجزائرية للاستغلال الأمثل للكفاءات، وفوائد تطبيق إدارة الجودة ايزو ٩٠٠١، وأكدت نتائج الدراسة أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لإدارة الكفاءات وتعمل على التطبيق التدريجي لها، وأهمية العملية التدريبية في زيادة المعارف وتطوير المهارات والخبرات، كما ان تطبيق إدارة الكفاءات بالشركة له تأثير على تبني أنظمة إدارة الجودة.

- دراسة قادري محمد ٢٠٢٠ في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، بعنوان دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة، حيث قام الباحث بدراسة إشكالية مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وتهدف الدراسة الى معرفة مدى المساهمة من خلال التعرف على الليات إدارة الموارد البشرية وتطويرها من خلال الاعتماد على ادارة الكفاءات، وأكدت نتائج الدراسة دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، وأن الكفاءات البشرية هي مجمل المعارف والاتجاهات والمواهب التي يمتلكها الافراد، وان اهم التطورات الحاصلة في المجتمع الإنساني كانت نتيجة التطور في إدارة الكفاءات البشرية، وعلى المؤسسة وضع خطط لتنمية مواردها البشرية بالاعتماد على الكفاءات التي تمتلكها، وان العقول المفكرة والمبدعة يمكنها ان تحافظ على الموارد الأخرى، وعلى تحسينها وتنميتها نحو الأفضل وتقودها لخدمة الأهداف المرجوة.

هذه الدراسات السابقة وغيرها من الدراسات في موضوع إدارة الكفاءات، تجمع فيما بينها على أهمية ودور إدارة الكفاءات في المؤسسة، وعليه فإن الدراسة لن تخرج عن هذا الإطار، وتتناول بالتحليل النظري والميداني. لكن ما يميز هذه الدراسة هو اننا نركز على إمكانية تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، ومتطلبات تطبيقها، من خلال دراسة حالة، ومحاولة تحديد التحديات التي تعيق تطبيق مثل هذه الأنظمة الحديثة، بالإضافة سبل تطويرها وفيما يلي اهم النقاط التي تميز الدراسة الحالية:

من الجانب النظري: تتميز الدراسة بكونها تطرقت الى اهم مفاهيم إدارة الكفاءات والتعمق فيها بما انها المتغير الوحيد في الدراسة، حيث تمت دراسته بعمق، بالإضافة إلى عرض نظريات مفسرة لإدارة الكفاءات، وأيضا سبل تطوير إدارة الكفاءات في المؤسسات.

مقدمة

من الجانب المنهجي: تتميز هذه الدراسة بكونها دراسة كيفية، تعتمد على المقابلات الشخصية المهيكلة والمتعمقة مع المختصين في المجال من المؤسسة، واستخدام أداة تحليل كفي، وهو الطريقة التقليدية لـ NVIVO، المختصة في تحليل المقابلات والتحليل المقارن لمختلف بيانات المشاركين.

من الجانب الميداني: استهدفت هذه الدراسة مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم ولاية المسيلة، والمؤسسة هي ميدان جيد لدراسة الموضوع، والمميز أن نشاطها مختلف عن المؤسسات المدروسة، لإبراز أهمية إدارة الكفاءات في أي مؤسسة أيا كانت، حيث بالفعل تركز المؤسسة على كفاءاتها بشكل كبير، وتعمل باستمرار على تطويرها والاستثمار فيها. بالإضافة إلى ان المشاركين في البحث متخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية، والمقابلة المطبقة جعلتنا نأخذ منهم معلومات وفيرة وعميقة عن آليات إدارتهم للكفاءات البشرية، وواقعها وتحدياتها، والحلول المقترحة من طرفهم، بناء على خبراتهم ومعرفتهم الواسعة بواقع الموضوع خاصة في المؤسسة. وبالتالي آراؤهم هي الأقرب لحل الكثير من إشكاليات دراستنا.

هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع قسمنا هذه الدراسة الى فصلين، الفصل الأول يتضمن إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة، حيث قسم الى أربع مباحث، المبحث الأول مفهوم الكفاءة البشرية، أما المبحث الثاني أنواع وابعاد الكفاءة البشرية، والمبحث الثالث يتضمن مفاهيم حول إدارة الكفاءات في المؤسسة، اما المبحث الرابع فخصص لعرض آليات وسبل وأدوات إدارة الكفاءات، وأيضا كيفية تطويرها، والفصل الثاني مخصص للدراسة التطبيقية، لموضوع واقع تطبيق إدارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم وتحديد الإمكانيات والتحديات، حيث قسم الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان حول تقديم للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فعرضنا فيه نموذج الدراسة وأدوات الدراسة، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة. أما المبحث الثالث فقد عرضنا فيه تحليل وتقييم للدراسة واختبار الفرضيات.

أهم مصطلحات الدراسة:

الكفاءة البشرية: هي قدرة الافراد على استخدام مهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم بشكل يحقق الأداء الجيد في العمل، وتحقيق مختلف الأهداف المحددة في الوقت المناسب.

إدارة الكفاءات: هي عملية تخطيط وتنظيم ورصد كفاءات الأفراد وتقييمها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة، بهدف تحقيق اهدافها بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة وبشكل مستدام

تخطيط الكفاءات: هي عملية تحديد وتحليل احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموظفين الماهرين، وتطوير الاستراتيجيات والخطط لتلبية هذه الحاجات.

مقدمة

توظيف الكفاءات: هي عملية اختيار واستقطاب وتعيين الأفراد ذوي الكفاءات لشغل الوظائف المتاحة في المؤسسة، بناء على تحليل احتياجات العمل من المهارات والمؤهلات المطلوبة لتحقيق اهداف المؤسسة.

تطوير الكفاءات: هي مختلف العمليات التي تؤدي إلى تنمية وتعزيز مهارات ومعارف وقدرات الموظفين في المؤسسة، كعمليات التدريب والتعليم، التطوير الوظيفي، تقييم ومتابعة الأداء، ... إلخ، بهدف تطوير أدائهم وفعاليتهم وتحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة.

المحافظة على الكفاءات: تعني اتخاذ الإجراءات والسياسات والبرامج التي تهدف الى الحفاظ على الموظفين المؤهلين في المؤسسة وتشجيعهم على البقاء والاستمرارية في العمل، وتوفير بيئة عمل تحفز على التطوير المستمر وتعزز الولاء والانتماء للمؤسسة.

الفصل الأول: إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة

تمهيد:

تعد ادارة الكفاءات البشرية من أهم الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية التي تركز على توجيه الأفراد المؤسسة وفقا لكفاءاتهم لدعم الاداء الوظيفي والتنظيمي وتحقيق اهداف المؤسسة من خلال عدة أنشطة وعملها التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق التجسيد الحقيقي لإدارة الكفاءات وعليه تم التطرق في هذا الفصل الى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: مفهوم الكفاءة البشرية

المبحث الثاني: أنواع وإبعاد الكفاءة البشرية

المبحث الثالث: إدارة الكفاءات في المؤسسة

المبحث الرابع: الية عمل إدارة الكفاءات وتطويرها

الفصل الاول: إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة

المبحث الأول مفهوم الكفاءات البشرية:

تعتبر الكفاءات أحد أهم الموارد غير المادية في أي المؤسسة، حيث تختلف الموارد البشرية في خصائصها وإمكانياتها وقدراتها الإبداعية والابتكارية من شخص لآخر، حيث ما تتمتع به من ميزات يجعل المؤسسات تتنافس عليها وتسعى لجذبها واستغلالها.

المطلب الأول تعريف الكفاءة:

توجد العديد من التعاريف المختلفة للكفاءة البشرية اخترنا منها ما يلي:

يعرف ترو ميلي الكفاءة بأنها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة، حسب متطلبات محددة ومعترف بها. (مولودي و صابرة ، ٢٠١٩ ، صفحة ٠٢)

والكفاءات هي المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات، والتي تمكنه من أداء اعماله بفعالية أكثر. (سالمي، ٢٠٢٠، صفحة ٠٩)

ويعرف AFNOR الكفاءة بأنها تركيب من المعارف العلمية والمهارات والخبرات والسلوكيات، الممارسة في إطار محدد، تلاحظ من خلال العمل الميداني في وضعيات متخصصة، والذي على أساسه تصبح مقبولة. (مرزوقي، ٢٠١٩، صفحة ٥٢)

ويعرفها كل من جيان مارك ودانيال هيلد بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما، في إطار الدور المنوط به في المنظمة، والمعارف العلمية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين. (ثابتي و الجيلاني، ٢٠٠٩، صفحة ١١٣)

كما أن الكفاءات هي القدرة على ابراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة والمتناسقة والمتكيفة مع الوضعيات المهنية. (بولدراع و الخماسي ، ٢٠٢٠، صفحة ٠٣)

أما boyer فيعرفها بأنها القدرة على انجاز المهام المحددة والقابلة للقياس، وذلك عن طريق التوليف الديناميكي لمجموعة من العناصر المتمثلة في المعارف النظرية والمعارف العلمية والإجراءات والممارسات والخبرة غير المهيكلة. (غربي و عاشور، ٢٠٢١، صفحة ٠٤)

وبالنسبة لـ boye & ropert فللكفاءة هي القدرة على التحرك في محيط مهني معطى، وتتمثل في المقاربة بين مهارات متحكم فيها وقدرات فردية كامنة، وتنظيم العمل الذي يمنح الشرعية لممارسة معينة، وهي مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل. (مازوزي، ٢٠١٤، صفحة ١٦)

الفصل الاول: إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة

من خلال ما سبق يمكن استنتاج التعريف التالي:

الكفاءة البشرية هي مجموعة القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها الافراد في مجال عملهم، وتتضمن القدرة على أداء المهام بفعالية وبشكل جيد يضمن تحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الثاني خصائص ومميزات الكفاءة البشرية:

تتمثل خصائص الكفاءة البشرية فيما يلي: (مولودي و صابرة ، ٢٠١٩ ، صفحة ٠٣)

- أنها ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة، قصد تحقيق هدف محدد، او تنفيذ نشاط معين او حل مشكلة معينة، فالشخص يكون كفاءا إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.

- أنها مفهوم مجرد: فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

- أنها مكتسبة: فالفرد لا يولد كفاءا لأداء نشاط معين، بل يكتسب تلك الكفاءة من خلال تدريب موجه.

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: فمجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

ويضيف بيارجيلي فيورد الخصائص التالية: (بولدراغ و الخماسي ، ٢٠٢٠ ، الصفحات ١٠-١١)

- الكفاءة ذات طابع شمولي ومدمجة، حيث تحدد الكفاءة المهارات والمعارف من مختلف المستويات، استجابة لطلب جماعي خارج عن منطق تصورها الداخلي.

- الكفاءة قابلة للنمو، بما يكتسبه المتعلم من قدرات معرفية وحسية حركية.

- الكفاءة مرتبطة بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد، فمن أجل تنمية كفاءة معينة لدى الفرد يجب حصر الوضعيات ذات المجال الواحد، لكي يتسنى له تفعيل الكفاءة.

- الكفاءة قابلة للقياس والملاحظة، إذ يمكن ملاحظة الكفاءة من خلال الأداء وقياسها من خلال نوعية النواتج المتحصل عليها.

بالإضافة لمجموعة من الخصائص التالية: (دولي، ٢٠١٤، صفحة ١١)

- الكفاءة بناء منسق: الكفاءة هي قدرة الفرد على دمج عناصر مختلفة بالمعارف الفنية والسلوكيات، بشكل ديناميكي لتلبية متطلبات تكيفية ووفقا لإنجاز هدف.

الفصل الاول: إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة

- الكفاءة لها طبيعة ترابطية: وصف الكفاءة لا يتوقف فقط مع عرض الخصائص التي تكونها، فالمقاربات العامة تأخذ أيضا بعين الاعتبار البيئة التي يتطور فيها الفاعل، والسياق الذي تتواجد فيه الكفاءة.

- الكفاءة ضمنية: للكفاءة جزء مرئي وآخر مخفي غير ظاهر، حيث تمثل القدرة والمعارف الجزء المرئي، وتمثل الصفات الشخصية والقيم والدوافع الجزء المخفي.

٢- مميزات الكفاءة البشرية: تعتبر الكفاءات موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، ما يتطلب منها ان تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي: (شكامة، ٢٠١٣، الصفحات ٢٢-٢٣)

- مساهمة الكفاءة في خلق القيمة: فالطبيعة المتباينة للكفاءات من خلال مستوياتها وقدراتها تبين مساهمتها في خلق القيمة المتباينة، فمثلا بقدر ما يكون الافراد كفوتين بقدر ما يكون ادائهم جيدا فيزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج او الخدمة، وبقدر ما تمتلك المؤسسة من الافراد ذوي القدرات والمهارات العالية يكون رصيدها من راس المال البشري قيما ومتميزا.

- ان تكون الكفاءة نادرة: وليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية وجب ان يكون نادرا، واخذا بعين الاعتبار التباين في القدرات الذهنية في الموارد البشرية، فان التي تمتلك قدرات عالية عاده ما تكون نادرة.

- عدم قابلية الكفاءة للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصدر الميزة التنافسية، فانه يجب ان لا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له، على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.

- تقادم الكفاءات: تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لان مصدرها الافراد فاذا لم يسمح لهم بإظهار مهاراتهم وكفاءاتهم فإنها تتقادم ما يؤثر بالسلب على موقع المؤسسة التنافسي لهذا وجب عليهم تنمية كفاءاتهم وتطويرها باستمرار (جغبالة، ٢٠١٤، صفحة ١١)

- يجب ان تكون الكفاءة غير قابله للتقليد: ان اهم ما يصعب امكانيه تقليد الموارد والكفاءات هو طبيعة ثقافه المؤسسة ومعايير أدائها، التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايره وايضا صعوبة ان تحدد بدقة مدى مساهمه كل كفاءه وفرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة للعوامل البشرية وبالتالي صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية المعقدة بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة. (سلاي و بلالي، ٢٠١٢، صفحة ٤١١)

المطلب الثالث اهمية الكفاءة البشرية للمؤسسة:

تكمن أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي: (بلغرسة، ٢٠٠٤، صفحة ١٢٥)

- يتوفر الافراد العاملون على مجموعة من الموارد الشخصية من معارف ومهارات، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وادراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد، لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، من الضروري ان تقوم بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها، باعتبارها السبيل الوحيد لاستغلال موارد الافراد، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت فالموارد إذا لم تستغل وتنمى بصوره مستمرة فسوف تختفي، وذلك ما يطلق عليه اسم الكفاءة الميتة.

- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة، بشرط ان يمس الاحتياجات الأساسية في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبره، سواء ملموسة كالأرباح والإنتاجية او غير ملموسة مثل ضمان الولاء ورضا العميل لذا فان المؤسسة تولي اهتماما بالغاً للاستثمار في هذا المجال، خاصة وان السياق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- تعتبر الكفاءة عنصرا اساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الاهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

- التفكير في التجديد المستمر للكفاءات في المؤسسة خاصة كفاءات الافراد، حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

- تعتبر الكفاءة اهم المنافذ للمؤسسات لمواجهة التحديات التي نتجت عن العولمة والتطورات التقنية، عن طريق منحها عدة مزايا كالحرية اثناء العمل دون التدخل المباشر لتحقيق الابداع، وما دفع بالمؤسسات لذلك هو قناعتها المطلقة بان راس مالها الحقيقي ومصدرها الاساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.

كما تم اضافة ما يلي: (بن سالم، ٢٠٢٤، صفحة ٠٥)

- تساعد في تخفيض تكاليف المؤسسة بصفة عامة، وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل؛

- تؤدي الى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان؛

- تحقق إمكانية تولي الافراد لمناصب مستقبلية، ومنها الإدارية لتقادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المختلفة؛

- تساهم في حل الصراعات بين الافراد دون اللجوء الى الإدارة، فهي تساعد على التفاهم الجيد بينهم؛

- تشكل أحد اهم الموارد الاساسية والاستراتيجية في المؤسسة والتي تمكنها من اكتساب ودعم الميزة التنافسية، حيث تجعلها تتميز عن المنافسين؛

- تعتبر اهم مصدر لتحقيق الفعالية للمؤسسة وخلق القيمة لهم وتضمن لها الجودة والتميز والنجاح والتفوق؛

الفصل الأول: إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة

المبحث الثاني أبعاد وأنواع الكفاءة البشرية

نتطرق في هذا المبحث لأبعاد الكفاءات البشرية وأنواعها ومستويات تطبيقها.

المطلب الأول أبعاد الكفاءة البشرية

هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة وفق مدرسة الفكر التسييري في فرنسا، وهي على النحو التالي: (مداح، ٢٠١١، صفحة ٥٥)

- **المعرفة:** تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

- **المهارة:** القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة هذه المهارة لا تلغي المعرفة ولكنها أيضا ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة السير، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها وتداولها سواء بين الكفاءات الفردية أو المنظمات.

- **السلوكات:** وتتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات، واستعداد الفرد لتنفيذ المهام الموكلة له وممارسة كفاءته بتفوق والتي ترتبط بهوية وسلوك الفرد.

فالكفاءة حسب النموذج الفرنسي لأبعاد الكفاءة هي مزيج بين المعرفة المهارة والسلوكات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.

اما ابعاد الكفاءة وفق النموذج الفكري الانجلوسكاني فهي كما يلي: (سميرة، ٢٠١٦، صفحة ٦٢)

- **المعرفة:** وهي عبارة عن مجموع المعارف التي يملكها شخص ما في ميدان خاص، تتعلق أيضا بمجموع المعلومات المنظمة المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطها وانجاز عملياتها كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية والقدرة على تحويلها الى عناصر معلومات قابلة للاستعمال وتكون علمية نظرية او عملية.

الفصل الاول: إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة

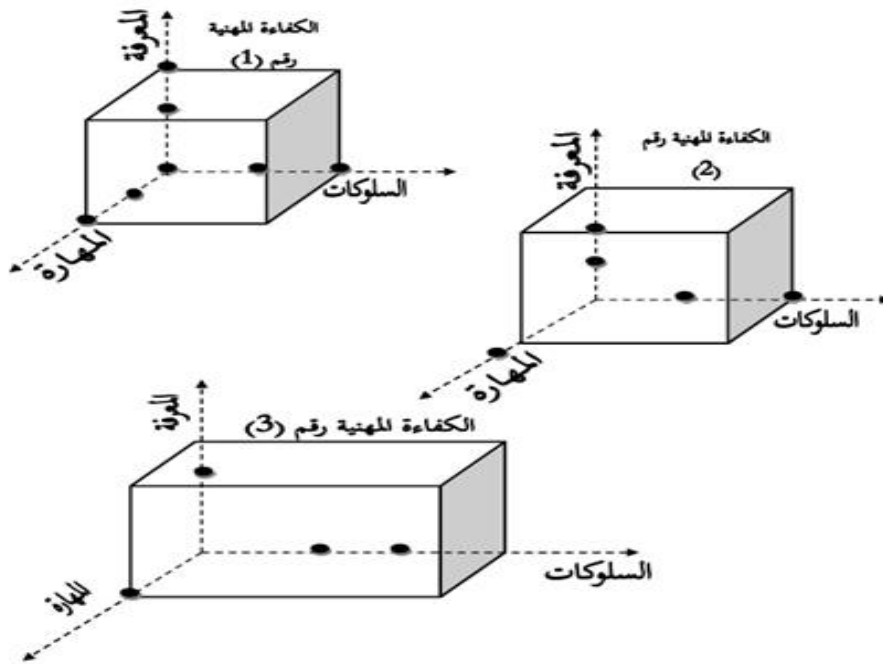
- **المواصفات الشخصية:** وهي عبارة عن الخصائص العامة الكفاءة التي تقود الى السلوك بطريقة معينة كالمرونة والمبادرة، والتحكم الذاتي في المشاعر لدى المديرين وكذلك روح المبادرة واتخاذ القرار خاصة لحل المشاكل تحت الضغط.

- **الدافعية:** تتعلق بالقوة الداخلية المتكررة التي تبرز سلوكيات وتصرفات الافراد في العمل، مثل دوافع الانجاز او الانتماء لفريق عمل معين داخل المنظمة، حيث تترجم الدوافع الاشياء الكامنة التي يفكر او يرغب فيها الفرد باستمرار والتي تتسبب في اقدمه على تصرف معين، كما تعمل الدافعية لدى الكفاءات على اختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو افعال واهداف معينة.

- **الاستعدادات:** وتترجم قدرة الفرد على تنفيذ المهام والممارسة بتفوق، ويمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل او التحرك في وسط مهني معين، ويرتبط السلوك دائما بهوية وارادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يمكنه كما انه يرتبط بالمسار المهني وبمجالات اخرى كالحياة الاجتماعية.

- **التصرفات:** وتترجم في إدراك الكفاءة والفرد لذاته، والمتعلقة بالمواقف والقيم وصوره الذات فالثقة بالنفس هي اعتقاد الفرد بانه يمكن ان يكون فعالا في اي حالة تقريبا، او الادراك الحسي بان الشخص هو نفسه سواء كان مسؤولا او فردا في فريق عمل.

الشكل (١/١): أبعاد الكفاءة



المصدر: (مداح، ٢٠١١، صفحة ٠٦)

المطلب الثاني أنواع الكفاءة البشرية

تتمثل الكفاءات البشرية في الأنواع التالية:

الكفاءات الفردية: تشير الى كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، فقد عرفها alian meignan بأنها معارف عملية مقبولة في نشاط معين، وهي حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها، من اجل الاداء الحسن لمهام مهنية محددة فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعليم، والمعارف في العمل والخبرات والممارسات. (منصوري و صولح سماح، ٢٠١٠، صفحة ٠٤)

وحسب athey et orth هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، وتتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض، من أجل الحصول على اداء عالي، وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة. (منصوري و صولح سماح، ٢٠١٠، صفحة ٠٥)

كما تدل على المهارات العملية المقبولة ويتم اضافة القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية للتجارب المهنية.

إذا مهما كان مستوى الأفراد في المؤسسة فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مزاوله مهامهم وقد تكون هذه الأخيرة اساسية او تفضيلية والتي لا تتحقق إلا من خلال صفات ينبغي توافرها في الفرد منها: (مخفي و بن سني، ٢٠١٢، صفحة ٠٤)

- التعلم والاستيعاب السريع لغرض التحكم في التقنيات العملية.
- التأقلم مع الوضعيات الصعبة وكيفية الخروج منها.
- معرفته لنقاط قوته وضعفه والتعامل معها.

الكفاءات الجماعية: تتكون الكفاءة الجماعية من خلال التعاون بين الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول الى النتائج المحددة حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة تسمح بتطويرها وتراكمها وهي كذلك فرق وظيفية لها القدرة على العمل، لتقديم مهامها أفضل ما يكون، والوصول الى الأهداف والنتائج المحددة، ولا تشكل مجموعة الكفاءات الفردية فقط بل هي نتائج التعاون والتآزر بين الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل التي تسمح بالوصول إلى النتائج

وأیضا هي قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل، وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص، إضافة للكفاءات التي تسمح بالتحكم في طرق ووسائل العمل. (مازوزي، ٢٠١٤، صفحة ٢٧)

الكفاءات الاستراتيجية: إن تحديد كفاءات المؤسسة يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إذ يجب على المدير تحديد الكفاءات والمهارات التي يتمتع العاملون بها، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكييف المؤسسة مع محيطها، إذ تعتبر المؤسسة بمثابة مجموعة من الكفاءات المترابطة عبر الزمن وتكنولوجياتها وعملياتها الروتينية بين مواردها البشرية يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع الموارد هي: الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية.

فان الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تناسق ما بين الكفاءات الفردية، من خلال اليات تنسيق معينة ولهذا فإن البحث على ايجاد توليفات جديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية، هو الذي يؤدي الى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة والتي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة التحويل ونقل الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة. (بوقفل، ٢٠٠٤، صفحة ١٤٠)

الكفاءات التنظيمية: وهي الكفاءات التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية وهي كذلك كفاءة الأنشطة التسييرية المتمثلة في التخطيط والتوجيه والتنفيذ والرقابة، وكما تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:

قاعده المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة، والمكونة بدورها من الأفراد والتكنولوجيا وقواعد المعلومات حيث تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

إطار المعرفة: ويتمثل دوره في تحديد العلاقة ما بين الوحدات العملية والمعرفة، حيث يجسد بنية المؤسسة والسياسات المحددة لها.

ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة، عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركة إنشاء كفاءات ديناميكية. (مازوزي، ٢٠١٤، صفحة ٢٩)

المطلب الثالث مستويات الكفاءات البشرية

يرى الباحثون ان الكفاءات تحدد على ثلاث مستويات: (عمرون و بوجمة، ٢٠٢٣، صفحة ٢٣)

- **كفاءات التقليد:** وهي الكفاءات التي تسمح للعامل بإنجاز النشاط بتقليد كفاءات العمل او التكرار، بحيث يكون العمل اوتوماتيكيا يتم حسب إجراءات خاصة معروفة في هذا المستوى يكفي الفرد بإعادة الفعل، وهذا لا يستوجب معارف واسعة.

الفصل الاول:

إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة

- **كفاءات الاسقاط:** وتسمى أيضا كفاءات التحويل حسب هذا المستوى فان الفرد يواجه وضعيات عملية غير متوقعة ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة او معروفة، فيقوم بعمليات الاسقاط باللجوء الى القياس.

- **كفاءات الابداع:** يواجه الفرد مشاكل او وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، في هذه الحالة لا يمكنه التقليد او الاسقاط بل يجب عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات أي عليه ان يبدع، استنادا الى رصيده المعرفي ومؤهلاته، حيث تسمح له بتحديد العنصر او النقاط الأساسية للوضعية، وهذا المستوى من الكفاءات الذي تبحث عنه المنظمات، لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى.

الشكل (٢/١): مستويات الكفاءات البشرية

كفاءة التقليد

- تكرار العمل
- إجراءات معروفة

كفاءة الاسقاط

- وضعيات مشابهة
- اسقاط الحلول

كفاءة الابداع

- وضعيات جديدة
- ابتكار الحلول

المصدر: (عمرون و بوجمعة، ٢٠٢٣، صفحة ٢٤)

المبحث الثالث إدارة الكفاءات في المؤسسة

تعد إدارة الكفاءات البشرية من أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على توجيه أفراد المؤسسة وفقا لكفاءاتهم، لدعم الأداء الوظيفي والتنظيمي، وتحقيق اهداف المؤسسة من خلال عدة أنشطة وعملها التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق التجسيد الحقيقي لإدارة الكفاءات.

المطلب الأول مفهوم إدارة الكفاءات

نعرض في الآتي مجموعة من التعارف المختارة لإدارة الكفاءات، كالآتي:

إدارة الكفاءات هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير كفاءات الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحسين أداء الافراد وهي تتطلب تكامل عمودي وآخر أفقي، الا ان اتجاهها يرتبط أكثر بالتكامل الافقي. (مقدود، ٢٠١٦، صفحة ٩٧)

وعرفت بأنها التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري، ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل. (بولدراغ و الخماسي ، ٢٠٢٠، صفحة ٢٤)

وهي تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة، بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمنظمة، بشكل مسبق من حيث الكفاءات والحجم، تبعا لخطتها الاستراتيجية، ولأهدافها على المدى المتوسط. (علوش، ٢٠٢٠، صفحة ٢٠٨)

كما أنها مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفرق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد. (علوش، ٢٠٢٠، صفحة ٢٠٨)

أيضا هي مجموعة النشاطات التي تساهم في تحقيق مهمة تنظيم وتحسين الأعمال للمؤسسة، وهي توظف وتنمي بالطريقة الأمثل للكفاءات الفردية والجماعية. (بولدراغ و الخماسي ، ٢٠٢٠، صفحة ٢٤)

وتعرف بأنها تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها، وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل، والمحفزات الضرورية لبقائها، ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن، بشكل يدعم تنافسية المؤسسة. (بن شارف، ٢٠١٦، صفحة ٢٦٧)

وهي عبارة عن مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب أصحاب الكفاءات للمنظمة، وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد. (بن سالم، ٢٠١١، صفحة ٢٥)

من خلال ما سبق يمكن ادراج التعريف التالي:

إدارة الكفاءات هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ السياسات والممارسات التي تهدف الى جذب وتطوير واستخدام الكفاءات البشرية بفاعلية داخل المؤسسة، وتتضمن هذه العملية العديد من النشاطات، مثل التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء، بهدف الاستفادة القصوى من القوة العاملة في المؤسسة.

المطلب الثاني الهدف من تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية: (بولدراج و الخماسي ، ٢٠٢٠ ، صفحة ٢٦)

- تقدير أفضل المهارات الملائمة للوظائف؛
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- الجمع بين عوامل الكفاءة المنظمة والمؤهلة وتنمية مهارات العاملين بشكل أفضل؛
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- ادارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن اختلالات التوافق بين الوظائف والمهارات؛
- اختبار وبرمجة مخططات التصحيحات الضرورية بشكل أفضل؛
- وضع أسس مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجياتها؛
- تحقيق أفضل توزيع للكفاءات، والتأكيد من أنها تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الكفاءات

تكمن أهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة فيما يلي: (مسغوني ، ٢٠٢٠ ، الصفحات ٢٦-٢٧)

- تساعد إدارة الكفاءات من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل في توفير الكفاءات الاستراتيجية، ووضع استراتيجية شاملة للمنظمة وفق رسالة ورؤية واضحتين، وذلك من خلال الكفاءات التصورية لأصحاب القرار والادارة العليا؛

- تمكن الإدارة الجيدة والعقلانية للكفاءات من الاستفادة من الموارد البشرية بأقصى حد ممكن، كالتركيز على سد الفجوات بين الاحتياجات والموارد المتاحة بصورة دقيقة، مما يضمن اقتصادا للجهد والوقت والتكلفة، وضمان عدم دوران العمالة وعدم هجرة الكفاءات خارج المنظمة، نتيجة الاهتمام بكل مكونات الكفاءة بدون استثناء؛
- نظرا للارتباط الوثيق والمباشر بين إدارة الكفاءات ووظائف المؤسسة، خاصة ممارسات إدارة الموارد البشري، فهي تساعد إلى حد كبير في دعم تلك الوظائف، كاعتماد المنظمات على مبدأ المكافآت القائمة على أساس الكفاءات، الأجور المبنية على الكفاءات، والتعويضات المبنية على الكفاءات، فكلها وظائف تعتمد خصوصا في بنائها لبرامجها التعويضية أو الأجور أو المكافآت على مخرجات تحليل الكفاءات.
- بما أن الكفاءات البشرية من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، خاصة الكفاءات المحورية والتنظيمية، فمن الضروري الاهتمام أكثر بها عن طريق خلق مناخ إدارية علمية تحقق الاستفادة والتثمين للكفاءات، وهي وظيفة إدارة الكفاءات.
- إدارة الكفاءات كرأس مال بشري، تضمن رفع حصة رأس المال الفكري، المكون لأهم الأصول المعنوية للمنظمة.
- إن تركيز إدارة الكفاءات على مجموعة من الأنشطة كالتدريب والتعلم، من شأنها أن تعزز تطبيق منهجية وفلسفة المنظمة المتعلمة، وفق مجموعة من المبادئ كالرؤية المشتركة وفرق العمل المتعلمة.
- تساهم إدارة الكفاءات في البحث عن الكفاءات في سوق العمل، وبالتالي الاهتمام بهذه الفئة التي تعتبر عملة نادرة، والتي يمكن أن تهجر خارج الوطن، وبالتالي تخسر الدولة هذه الأصول المعنوية.

المطلب الرابع: نظريات إدارة الكفاءات

نعرض فيما يلي أهم نظريات إدارة الكفاءات:

النظرية العلمية لـ فريديريك تايلور ١٨٥٦-١٩١٥:

أثناء عمل تايلور كمهندس، لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والموارد، دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعان ما اخذ بإجراء التجارب الميدانية من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد والموارد، وهذا ما عرف بالنظرية العلمية، وأحيانا بنظرية "الرجل الاقتصادي"، حيث ركزت هذه الدراسات والتجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج، مما كان على حساب العنصر البشري، الذي كان ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط، مع وجود الأنانية والكسل والقيام بالواجبات، و التركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال والمنفذين، و سرعان ما نشر نتائج تجاربه كنظرية في

كتابه المعروف باسم (مبادئ الإدارة العلمية) حيث عرفها تايلور كما يلي: المعرفة الدقيقة كما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. (القادري، ٢٠٢٠، صفحة ٦٨)

نظرية النضج الإداري لكريس أرجيرس ١٩٢٣ - ٢٠١٣:

يؤكد صاحبها أرجيرس أن النظريات الكلاسيكية والممارسات التقليدية لا تتسم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على انه بالغ وناضج وعاقل، ويرى أرجيرس أن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لان كل الأشياء محددة مسبقا ومقيدة بطريقة محددة، لا مجال لأي اجتهاد من قبل الفرد.

كما يؤكد أن مبادئ البيروقراطية لا تخلف سوى إنسان اعتمادي وسلبي و الذي يشعر ان لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها ، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي ، و الحل من وجهة نظره هو التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم ، و تحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بان أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة، التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر. (الوادي، ٢٠١٣، الصفحات ٣٨-٣٩)

النظرية اليابانية ويليم أوشي:

يشير أوشي إلى أن الإنسان بطبعه ليس ماديا بحثا كما يراه تايلور وزملاؤه، ولا غير مادي يعير اهتماما أكبر للجوانب المعنوية أكثر منها للجوانب المادية الأخرى، ولكنه وسط بين هذا وذاك، فالأجر المجزي والحوافز المادية ضرورية وهامة وكذلك الجانب المعنوي من الحوافز، واهتمام ورعاية وتأمين ظروف العمل المناسبة، كل ذلك يساعد في تخفيض الضغوط لدى العمال، وامتصاص الشعور السلبي نحو العمل، ويضيف نوع من الرضا والاستقرار النفسي الذي ينعكس على مستوى إنتاجهم.

المنظمة المتعلمة لـ بيتر سانج:

مع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي، لم يعد ممكنا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية، والقائمة على السلطة وتوزيع الأدوار والاهتمام الجزئي بالعمل لذلك طرح مفهوم المنظمة المتعلمة، والتي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار، لتكيف نفسها مع المستجدات والظروف الطارئة. إن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الاستفادة والتعلم من خبرتها وخبرة الآخرين.

وأعطى الباحث بيتر سانج لمفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسع وثرى من خلال كتابه "المبدأ الخامس"، والذي شخّص فيه عناصر ارتأى أنها أساسية للمنظمة المتعلمة، كما يلي: (القادري، ٢٠٢٠، صفحة ٦٩)

الفصل الاول: إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة

النماذج العقلية: اي أن يترك جميع العاملين أساليب التفكير القديمة ويستبدلونها بأساليب إبداعية.

الحق الشخصي: يجب أن يتمتع الجميع بالوعي الذاتي والتفتح مع الآخرين.

التفكير بمنطق النظم: يجب على الجميع أن يعرفوا كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل.

الرؤية المشتركة: في إطارها يجب أن يفهم الجميع ويوافق على الخطط والأفعال في المنظمة.

العمل كفريق: العمل بشكل جماعي ويفرق عمل منظمة لإنجاز الخطط.

نظرية الكفاءات المحورية لهامل وباراهالد:

تناول مفكرو الإدارة الاستراتيجية مفهوم القدرة من زوايا مختلفة، وأشاروا إلى الأهمية الكبرى لأن يكون لها أهمية استراتيجية، فأخذ مفهوم الكفاءات الجوهرية في التبلور بداية التسعينات على هذا الأساس، وتحديدًا ما تناوله الباحثان هامل وباراهالد في سلسلة مقالاتهم في ذلك المجال إذ كانت الأفكار الأولى تركز على أن المنظمات يمكن إن تطور مجالات للخبرة والمهارة المعرفية، تكون ذات أهمية على المدى البعيد، بهدف تطوير الأنشطة المركزية ومنح المنظمة ميزة متفردة، وأشار لها هامل وباراهالد على أنها حزم من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منافع للزبون وقدرة تنافسية أكثر تأثيرًا. (رشاد و نايف، ٢٠١١، صفحة ٢٣٣)

المبحث الرابع: آلية عمل إدارة الكفاءات وتطويرها

يعرض المبحث الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات، ومعوقات تطبيقها، وكذلك سبل تطويرها ونجاحها.

المطلب الأول الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات

تتمثل الممارسات الأساسية لإدارة الكفاءات في المؤسسة فيما يلي:

أولاً: تخطيط الكفاءات البشرية وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات ثم مقارنتها بالموضع الحالي لها، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وذلك من خلال توصيف الوظائف الذي يكشف عن مختلف المعارف والمواهب والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المنظمة التسيير ويمكن تلخيص هذه المراحل في مصفوفة غريل للكفاءات وهي أداة تشخيص استراتيجية تحدد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لمحيط المنظمة، من أجل تحديد متطلبات العمل والكفاءة اللازمة، والفجوة الكامنة فيها (بوسعد، ٢٠٠٨، الصفحات ٨٣-٨٤)

وتكمن أهمية تخطيط الكفاءات البشرية فيما يلي: (بن جدو، ٢٠١٣، صفحة ٢١)

- يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية، من حيث العدد والنوع، وبالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة؛
- يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛
- يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها؛
- يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل فيها بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

ويمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل هي: (عمرون و بوجمعة، ٢٠٢٣، صفحة ٥٠)

- التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية؛
- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلاً داخل المنظمة؛
- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية؛
- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات.

الفصل الاول: إدارة الكفاءات وتطبيقها في المؤسسة

ثانيا: **توظيف الكفاءات:** تتم عملية توظيف الكفاءات في المنظمة من خلال استقطاب وتعيين ذوي الكفاءات. ويمكن شرحها كما يلي

١- **استقطاب الكفاءات:** بعد قيام المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية التي تحقق لها مستوى من التميز وقبل القيام بعملية التوظيف، تلجأ إلى طرق البحث عنها واستقطابها حيث تنطوي عملية الاستقطاب على البحث وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة. وبالنسبة لمصادر الاستقطاب فيمكن التميز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الكفاءات والأفراد التي تحتاج إليها المنظمة وهما من داخل المنظمة وخارجها وأهم مصادر الاستقطاب الداخلي: (القادري، ٢٠٢٠، الصفحات ٦٠-٦١)

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

الترقيات: وتمثل أكثر الطرق انتشارا، وتتم عن طريق مراجعة سجلات العاملين وتجميع وتحليل كافة المعلومات اللازمة عن الأفراد المرشحين للترقية والاطلاع على نتائج تقييم أدائهم في السنوات الماضية، وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية في تقرير مدى صلاحية الفرد للترقية أي وظيفة ذات شان اعلى من الوظيفة التي تشغلها حاليا، وعادة ما تعتمد المنظمة عند إتباعها لهذه الطريقة على أسس الترقية المعروفة كالأقدمية والتركيز أكثر على معيار الكفاءة

النقل: ويشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى أو من وظيفة لأخرى والنقل أو التحويل عادة ما يتم بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية على الأقل، ويتم النقل ببعض المزايا المحفزة لقبول التحرك من مكان لآخر ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانها

مخزن المهارات: ويمثل ذلك البنك الخاص بكافة البيانات والمعلومات عن معارف وقدرات ومهارات وخبرات العاملين بالمنظمة بالاعتماد هذه الطريقة يتطلب من المسؤولين تحديد الاحتياجات الوظيفية ومتطلباتها، ثم البحث في مخزون المهارات عمل تتوفر فيه تلك الشروط والمتطلبات، وتقوم بعد ذلك بإجراءات سواء كان ذلك بالنقل أو بالترقية.

وتتم عملية الاستقطاب عبر المراحل الآتية: (برنوطي، ٢٠٠٤، صفحة ٢١٣)

- **حصول طلب أو حاجة لعاملين إضافيين:** فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين، وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم؛

- تحديد أسلوب تلبية الطلب على جهد إضافي: حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية ان تحدد كيف ستتم تلبية هذه الحاجة، والتي قد تكون بوسائل غير التعيين، كالاتماد على الدوام الإضافي أو الاستعانة بعمالة وقتية، وهذه الحالة لن تحتاج تعيين عاملين دائمين؛

- تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين: وهنا على إدارة الموارد البشرية ان تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة، عن طريق النقل أو الترقية أو غيره، أو من خارجها؛

- تحديد الفئة التي تتوجه إليها المنظمة: عاطلون عن العمل، أشخاص يعملون في منظمات منافسة، أم طلبة يقتربون من موعد التخرج، فتسعى للتعاقد معهم ليعملوا فيها حال تخرجهم؛

- تحديد وسيلة التوجه: إما بالإعلان، أو الاستعانة بمكاتب توظيف معينة، أو باستخدام وسائل أخرى حديثة بدأت تظهر حالياً.

ويهدف استقطاب الكفاءات البشرية إلى: (الهبتي، ٢٠٠٣، صفحة ١٢٥)

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة، مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي؛
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة، من خلال جذب المترشحين المناسبين، والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات، وتحفيزهم للبقاء في المنظمة؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والاخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزين وذوي كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالترتيب.

٢- تعيين وتوجيه الكفاءات: بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة، يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة، شريطة أن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بمعنى ان يتعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكاناته. أي أن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانات الشخص، بحيث يكون هناك استثمار أفضل لقدراته، وزيادة شعوره بالرضا، نظراً لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها، وتعيين الشخص بهذا التوافق سيخفف من الأعباء التدريبية، ويزيد من فعالية الأداء.

٣-دمج الكفاءات والحفاظ عليها: هاتان الممارستين تسييران معا حتى ولو كانتا على مسافة في عجلة إدارة الكفاءات لأنهما مرتبطتان مع بعضهما بشكل مباشر، حيث أن درجة الدمج تشكل مؤشرا مباشرا دالا على وضع المنظمة من حيث الاحتفاظ بالكفاءات. (قادري، ٢٠٢٠، صفحة ٦٣)

إن دمج العاملين يختلف عن رضا العاملين، لأن فيه عناصر سلوكية متعددة، والدمج لا يعني إطلاقا أن الأفراد سعداء وراضون، بل يعني أيضا أنهم يفعلون شيئا لنجاح المنظمة. ويعد الانخراط مؤشر هاما جدا على الإنتاجية والأداء والعائد المالي للمنظمة ويرتبط بسلوكيات الأشخاص الخاصة بالجودة وخفض التكاليف. والمفتاح الحقيقي للحفاظ على اليد العاملة يكون أساسا من خلال المديرين الذين يجب أن يعرفوا ما هو مهم بالنسبة لكل شخص والعمل على توفير الجو المناسب له. والقدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائما أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصا أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم.

ثالثا: تطوير الكفاءات هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهام المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها. كما تعرف أيضا على أنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجا منظما ومعدا باهتمام، يستطيع من خلاله الأفراد تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية، وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل.

ومعروف أن لكل عمل وظيفي في المنظمة أهداف تريد تحقيقها. وللتتمية أهداف معينة غير انه لكل منظمة وجهات نظر بخصوص هذه الأهداف. فبعض المنظمات تخشى التوسع في برامج التنمية، أو إضفاء صبغة الأهمية خوفا من أن تجني المنظمات الأخرى ثمار جهودها في هذا المجال ومنظمات أخرى ترى في التنمية أهمية قصوى لأغراض البقاء والنمو، وأما لها أثر من زيادة الإنتاجية ومواجهة المنافسة الشديدة، وضمان كوادر إدارة مؤهلة تأهيلا جيدا للمستقبل، وهذه الشركات هي المحددة لأهداف التنمية والمقيمة فعلا لنتائج (بوسعد، ٢٠٠٨، صفحة ١٨٢)

وتأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر، وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، أو المشاركة في إحداث تغيراتها، وتغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملي المعرفة الأساسية في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي

ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر: (منصوري و صولح سماح، ٢٠١٠، صفحة ٦٢)

- **التكوين المرتكز على الكفاءات:** هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، وتتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من معاونين، واجبه هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا قدرة القرار، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبه هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

- **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليقات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

رابعا: تقييم الكفاءات البشرية: فلا بد من التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية، سواء أثناء عمليات التوظيف والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات الإدارية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية والذهنية والنفسية وبطاقات التقييم، إذ تتم هذه العملية التقييمية المهيكلة والمنظمة في مستويات عديدة، من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية. (حمادي، ٢٠١٧، صفحة ٢٢)

خامسا: تحفيز الكفاءات البشرية: حيث أن الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، وعنصر هام من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية. حيث أن نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، تسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من نتائج. وتعتبر الحوافز أسلوبا فعالا في زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعا، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها. (بن جدو، ٢٠١٣، صفحة ٠٣).

ويبرز دور الحوافز في تحريك الدافعية لذوي الكفاءات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية، والمعرفة الكامنة والتي تحمل حقا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتيجية، التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ونظرا لأهمية الحوافز بمختلف أنواعها ودورها في رفع كفاءة العاملين، باعتبارها أحد أبرز المؤثرات المحركة لدوافع العمل، وكونها العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالاستقرار الوظيفي، فقد أصبح من

الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة، تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة الموارد البشرية للمنظمة. ومعرفة الجوانب المحفزة للعمال ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليتم تحفيزهم والتحكم في سيورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن لأداء الموارد البشرية وهذا في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. (المبيضين و الاكليبي، ٢٠١٢، صفحة ٤٧)

حيث توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب إتباعها حتى تتحقق فعالية جهود تنمية الرغبة لدى الموظفين والعاملين، لتحقيق أفضل النتائج، إذا تم استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لديهم، واستخدام الوسائل المناسبة لتحقيقها، حيث تشكل التحفيز متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة على التكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وكذلك استقرار وازدهار المؤسسات، ويشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد للمؤسسات، والمحفز الأهم لتحسين أدائهم. (بن جدو، ٢٠١٣، صفحة ٠٣). وللحوافز صور عديدة، منها **الحوافز المادية**: كزيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح؛ و**الحوافز المعنوية**: الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعلم، الترقية؛ و**الحوافز الواقعية**: ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، ومكان العمل الصحي. (بن جدو، ٢٠١٣، صفحة ٠٣).

المطلب الثاني: معيقات تطبيق إدارة الكفاءات

توجد العديد من العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة والتي يجب ان تختم بها المؤسسة وبالتالي التمكن من تطبيق إدارة الكفاءات وتحقيق الهدف منها حيث يمكن ذكر هذه المعوقات كما يلي: (فراد، ٢٠٢١، صفحة ٣٨ ٣٩)

- لا يوجد نموذج واضح وموحد لإدارة الكفاءات، فكل منظمة لديها طريقتها الخاصة في تجسيده على أرض الواقع، حسب إمكانياتها ووضعيتها ولما تتوفر عليه من الموارد؛
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجذره في بعض المؤسسات؛
- الضعف في التزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فالإدارة العليا يجب عليها أن تدعم هذا المنهج المتمحور على الكفاءات، وإلا سيكون الفشل حليف المنظمة لا محالة، نظرا لبيئة المنظمات سريعة التغيير؛
- نقص تناسق التطبيقات الإدارية، التي يجب إعادة النظر فيها، تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ولدرجة الاندماج فيها؛

- إذا كان نموذج الكفاءات المختار لا يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية في عملية الإنتاج وتحقيق الإيرادات المرتفعة، والكفاءات المميزة يجب أن تمنح إضافة في عملية صنع الاستراتيجية والتوجيهات المستقبلية للمنظمة، وتحقيق لها الميزة التنافسية الخاصة بها؛

- عندما يكون تقييم الافراد لا يتم على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المنظمة؛

- الفهم السيئ لنموذج الكفاءة، والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة له، خاصة ما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات؛

- عجز المنظمة على نشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية، وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي، ما يصعب من تحديد الكفاءات الاستراتيجية الضرورية، التي يجب ان تمتلكها وتستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الثالث: سبل تطوير إدارة الكفاءات البشرية

أصبح من الواضح أن جميع المؤسسات تتفق على أهمية إتباع الكفاءة كمحور لإدارة مواردها البشرية، وقد أكد العديد من الباحثين أن عملية ادارة الكفاءات تمر بمراحل، حيث ينبغي على المؤسسة قبل البدء بتطبيق عمليات ادارة الكفاءات التحفيز الداخلي لها، لأنه يعتبر قرارا استراتيجيا له تأثير مباشر على سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية، وهذا التأثير لا يتوقف عند هذا الحد، بل يشمل المؤسسة ككل، والتحضير يكون من خلال معرفة الأوضاع الداخلية والجوانب التي سيستخدم فيها منهج ادارة الكفاءات، لتحديد نقاط الضعف، والاستعداد للانتقادات التي ستواجهها، وتحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها، ومشاكل الادارة التي تحتاج إلى حل، مع تحديد طبيعة الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة. ولا بد على المؤسسة الانتقال من نظام الادارة القديم إلى منهج الكفاءات، من سلم الترتيب إلى فعالية الأداء، وشرح كيفية إدخال هذا النظام والغاية منه للأفراد والشركاء والنقابين، ويمكن اختصار تطبيق منهج الكفاءة من خلال الإجابة على جملة من الأسئلة وهي: ما هي أهدافه؟ لمن هو موجه؟ من طرف من؟ كيف يتم القيام به؟ والإجابة على هذه الأسئلة تمكن من رسم الاتجاهات الأساسية لأسلوب إدارة الكفاءات. وهي ثلاث مراحل أساسية: تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية؛ مطابقة هذه الكفاءات مع العمال والمرشحين للعمل في المؤسسة؛ تقييم الافراد ومنح الأجور على أساس الكفاءة والمسؤولية والأداء. (سلامة، ٢٠١٥، صفحة ١١٢).

ولكي تستطيع المؤسسة تطبيق ادارة الكفاءات، لا بد لها من توفير جملة من الشروط، وفي هذا العنصر سنعرض الشروط الواجب توفرها لإدارة الكفاءات:

- تطور اشكال تنظيم العمل ومشاركة كل الأطراف المعنية بتطبيق إدارة الكفاءات: تستدعي إدارة الكفاءات أشكال جديدة من تنظيم العمل، تركز على إشراك الأفراد واعطائهم المزيد من الاستقلالية واللامركزية، وتعبئة الأفراد انطلاقا من مفاهيم جديدة للعمل والمهام. حيث أن اعتماد منطق إدارة الكفاءات لا يتحقق من نفسه وإنما يتطلب تحسيس كل الأطراف المعنية لتفادي المقاومة، ولضمان نجاح هذا المسار، حيث أن الانتقال من تسيير المناصب إلى إدارة الكفاءات يواجه عراقيل ذات طبيعة تنظيمية ونفسية واجتماعية وثقافية. حيث أن الكفاءة هي نتيجة ممارسة لفرد أو لجماعة في أوضاع مهنية معينة، ودور ادارة الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية هو التركيز عليهم بإدراجهم في إعداد وتنفيذ العمل. ويصبح الفرد العامل الأساسي والمفتاحي في نجاح العمل، فكفاءته هي محور عملية ادارة الكفاءات، وعلى أساسها يتم تركيز سياسات الموارد البشرية على الافراد الذين يجب عليهم طبيعيا أن يشاركوا أكثر في تنظيم وإدارة المؤسسة، والمطلوب منهم مشاركة أوسع مما يمليه منصب العمل، ومن خلال المبادرة واتخاذ القرارات لمواجهة الحالات غير المتوقعة، وهنا يلعب التحفيز دورا فعالا لتشجيع وحث الافراد.

- إدخال ادارة الكفاءات ضمن استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات الإبداعية: توجه من طرف الإدارة ويتمثل في الموظفين الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد الادارة وقواعد المنظمة، وإشراف الإدارة على إدارة الكفاءات يساهم في إعطائها بعدا استراتيجيا أو أحد الأهداف الاستراتيجية. ولكي تكون ادارة الكفاءات أكثر نجاعة وفعالية للمؤسسة، يجب أن ترتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي، بمعنى ان تصبح أحد مكوناتها، فهي قادرة على خلق التغيير وتعتبر أداة ديناميكية. وقد ارتبط ظهور نموذج إدارة الكفاءات بالبيئة التنافسية، والتي تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل الإبداع والمرونة والجودة، وفي هذا السياق ظهرت مقاربات استراتيجية جديدة تلح على المنظمات امتلاكها للكفاءات المتميزة باستمرار وهو ما أبرز العلاقة بين الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة الكفاءات بشكل خاص.

- تسخير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: فعملية ادارة الكفاءات داخليا تتم وفق ممارسات، مثل ادارة المسار الوظيفي، منح الرواتب أو الأجور، التقييم. ولكن دائما تؤثر عليها متغيرات المحيط الخارجي كالتكنولوجيا، فلا بد من مواكبة التغيير، حيث تسمح بالاستجابة لهذه المتغيرات بمعنى تمكن ادارة الكفاءات من مساعدة المؤسسة من خلال وسائلها النظرية والتطبيقية على التكيف مع المحيط، من خلال معرفة ما تتوفر عليه المؤسسة من كفاءات ومقارنتها مع تلك اللازمة أو المطلوبة.

- اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة: حيث بينت دراسات سندرا مشال أنها توجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في ادارة الكفاءات، وهي مقارنة الكفاءات المعرفية، مقارنة المهارة، مقارنة السلوكيات، مقارنة المعرفة والمهارة والتصرفات، مقارنة النشاطات، مقارنة القدرات. فكل مؤسسة عليها أن تختار

وتعتمد المقاربة التي تتناسب مع مفهومها للكفاءة والغاية منها، وأن تنفق عليها جميع المستويات في المؤسسة، وعلى أساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج إدارة الكفاءات. (سلامة، ٢٠١٥، الصفحات ٨٩-٩٠)

- استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات: يشهد العالم تطورات واختراعات في مختلف مجالات البحث العلمي والتكنولوجي، تؤثر كلها في تغيير ملامح العيش، والمؤسسات ليست بمعزل عن ذلك، إذ يتوجب عليها مواكبة التكنولوجيا وإلا سينعكس عليها ذلك سلباً، ويكون ذلك باتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا مع تكوين الأفراد على استعمال هذه التكنولوجيا. وهذا يعني تطوير وإنتاج كفاءات قادرة على العمل بهذه التكنولوجيا، وإعطاء المؤسسة أفكار وطرق جديدة للعمل.

وأثرت كل هذه التغييرات على زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما انعكس على الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه المتغيرات، وظهور بعض العلوم الجديدة والتقنيات المتطورة. فلا بد من التركيز على علاقة الكفاءات البشرية بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، خصوصاً وأننا نلاحظ أن جميع المؤسسات على اختلاف أحجامها وتصنيفاتها القانونية ملزمة بإدراج تقنيات حديثة في إدارتها، وتعتبر فرصة لتطوير وتنمية الكفاءات للاستجابة لهذه التغييرات، وأبرزها الكم الهائل من المعلومات وتراكمها، خصوصاً مع الانتشار الواسع للإنترنت، كذلك حدة المنافسة والتي أصبحت معلوماتية أكثر منها مادية. وتعد تنمية الكفاءات البشرية أحد المقومات الضرورية في تحريك القدرات والكفاءات في ظل تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد للوصول إلى المستوى المطلوب.

وتظهر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءات البشرية في المؤسسة كونها تبادلية، فتكنولوجيا المعلومات ألزمت على من يستخدمها ضرورة التكيف والتعلم، وتنمية الكفاءات تزيد في قوة الإبداع والابتكار. ومن أمثلة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة استحداث مناصب خاصة، وتأهيل وتدريب الأفراد القائمين على فرز وتحليل المعلومات الهائلة المتواجدة على شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني واستخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الإنترنت.

وازدادت أهمية المعلومات للموارد البشرية في ظل التقدم في تكنولوجيا المعلومات، حيث أن وظائف المستقبل تحدد وفقاً لمتطلبات التغيير، وتمثل كل وظيفة وحدة من المهام المتكاملة ذات القدرات والخبرات المتنوعة، فلا مجال للتركيز على التخصص أو عمليات وصف الوظائف، بل يمكن للمنظمات إحلال الرؤية والأهداف المشتركة بدلاً من الأسلوب التقليدي، حيث أن التنوع في مهام الوظائف يجعل قوة العمل أكثر اعتماداً على التعليم. ومن نتائج التأثير الأخرى ذكر سيونوس في دراسته التي اعتمدت على عدد من الشركات الكبرى

اليونانية ما يلي: (بن يحيى و بوجيت ، ٢٠٢٢ ، الصفحات ٢٢١-٢٢٢)

- وجود ارتباط بين المهارات التحليلية واستخدام التكنولوجيا، وخاصة نظم اتخاذ القرار الإداري، ونظم تخطيط موارد المشروع، ونظم دعم وتحسين العمليات، وتوضح هذه النتيجة أن الشركات التي تستخدم هذه التكنولوجيا تتطلب العمالة التي تفهم وتتقن استخدامها،

- وجود ارتباط بين مهارات القيادة واستخدام تكنولوجيا الاتصال وتحليل البيانات، وهذا يرجع الى الحاجة إلى زيادة تنسيق الأعمال، فعلى العاملين التدريب على مهارات القيادة وتحمل المسؤولية،

- وجود ارتباط بين التفكير الإبداعي واستخدام نظم دعم القرار .

- المؤسسة المتعلمة ودورها في تطوير الكفاءات: التحولات التي عرفها قطاع الأعمال أثرت كثيرا على طبيعة التنظيم داخل المؤسسات، وعلى النظرة للكفاءات البشرية، وحتى على الدور الذي يجب على المؤسسة القيام به تجاه المحيط الخارجي وكذلك الداخلي، لهذا يجب أن تمتلك قاعدة بشرية تمكنها من مواجهة التحديات الخارجية، وهذا يتحقق بتوفير جو ملائم لتطوير هذه الكفاءات عن طريق التعلم، وجاءت فكرة المؤسسة التعليمية، بمعنى اقتحامها مجال التعليم التنظيمي.

وتتمثل خصائص التعلم التنظيمي في أنه يستهدف تغيير القيم والسلوكيات لمواجهة تحديات المحيط الخارجي. ويعتمد على الجماعة، لأنه يرتبط بالمخزون المعرفي للمنظمة، والتي تبني ذاكرة خاصة منفصلة عن الأفراد، تتضمن المعلومات والمعارف والخبرات الفردية والجماعية، مما يخلق بعدا جماعيا للمنظمة، يميز التعلم التنظيمي بشكل نوعي وكمي عن مجموع تعلم الأفراد. كما ان التعلم بواسطة التجارب المهنية سواء كانت فردية أو جماعية، يكون باستخلاص العبر من حالات النجاح أو الفشل. (سلامة، ٢٠١٥، صفحة ١١٣)

من خلال ما تم الطرق إليه نجد أن الكفاءات من المفاهيم الحديثة في المجالات والعملية، حيث أن هناك صعوبة في تحديد مفهوم موحد لها، إلا أن هناك اتفاق حول محاور الكفاءات والتي تتمثل في المعارف والمهارات والسلوك أو حسن التصرف. وللكفاءة أهمية كبيرة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو على أعلى مستوى المؤسسة. وذلك راجع للدور الجوهري الذي تلعبه في تحقيق الاهداف، وتتميز بمجموعة من الخصائص، من خلالها يمكن تمييزها عن غيرها من الموارد، ونجدها في شكل كفاءات فردية وجماعية... الخ كما ان إدارة الكفاءات هي الأنشطة مخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى فلها أهمية بالغة على جميع الصعوبة والمستويات والأهداف الأهداف التي تسعى لتحقيقها تمر إدارة الكفاءات في المؤسسة بعدة مراحل تتمثل في تقييم الكفاءات بطرق وأساليب معينة تستدعي التطوير من اداءها بوظائف إدارية مختلفة من تخطيط واستقطاب للكفاءات مرورا بالتوظيف ليتم الاختيار والتعيين بعد ذلك يتم التطوير من خلال تقييم الأداء لاكتشاف النقائص وزيادة المردود في الأداء لكي تستطيع المؤسسة قدر الإمكان استبقاء والمحافظة على الكفاءات البشرية.

**الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطاى وشوبار
لصناعة البلاط ببرهوم**

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم

تمهيد:

قمنا بدراسة الموضوع في الجانب التطبيقي لمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم، من أجل معرفة واقع ادارة الكفاءات بها، حيث قمنا بمقابلات شخصية ومنفردة مع ثلاث اطارات، بعد شرح مفصل للموضوع وأهميته من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على كل خبير من خبراء قسم الموارد البشرية، بمفرده ومعرفة آرائه وتوجهاته، وبعد جمعها تم تحليلها بطريقة كيفية باستخدام طريقة NVIVO التقليدية للتحليل الكيفي، بحيث تم تحليلها ومقارنتها ببعضها، وتقييم نتائجها ومقارنتها بالمعرفة والخبرة المكتسبة من الجانب النظري، تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال النتائج المتحصل عليها.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

المبحث الأول: تقديم مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

يعرض المبحث تقديم للمؤسسة محل الدراسة، وعرض لهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط

يمكن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الآتي:

تسمية المؤسسة: شركة عطابي وشويار للبلاط

Sarl.ATTABI et CHOUBAR carrelage

طبيعة النشاط: شركة ذات مسؤولية محدودة

العنوان: طريق العطل، بلدية برهوم، ولاية المسيلة

ممثل الشركة:

رقم السجل التجاري: 08B 0563011

الرقم الجبائي: ٠٠٠٨٢٨١٢٠٠٠٥٠٧٠

رقم التعريف الاحصائي: ٠٠٠٨٢٨١٢٠٠٠٢٠٧٠

المساحة الكلية: ٤ هكتار

بداية النشاط: فيفري ٢٠٠٩

الإنتاج اليومي: ٢٠٠٠ متر مربع

أنواع المنتجات:

- be couche بلاط ذو الطبقتين ٢٥x٢٥

- be couch بلاط ذو الطبقتين ٣٣x٣٣

- Mono couch بلاط ذو الطبقة الواحدة 33x33

عدد العمال: -مناصب شغل مباشرة ١٤٠ عامل -مناصب شغل غير مباشرة ١٠٠ عامل

النشاطات: المشاركة في عدة تظاهرات منها :

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطاى وشوبار لصناعة البلاط برهوم

- المعرض الدولي للأشغال العمومية

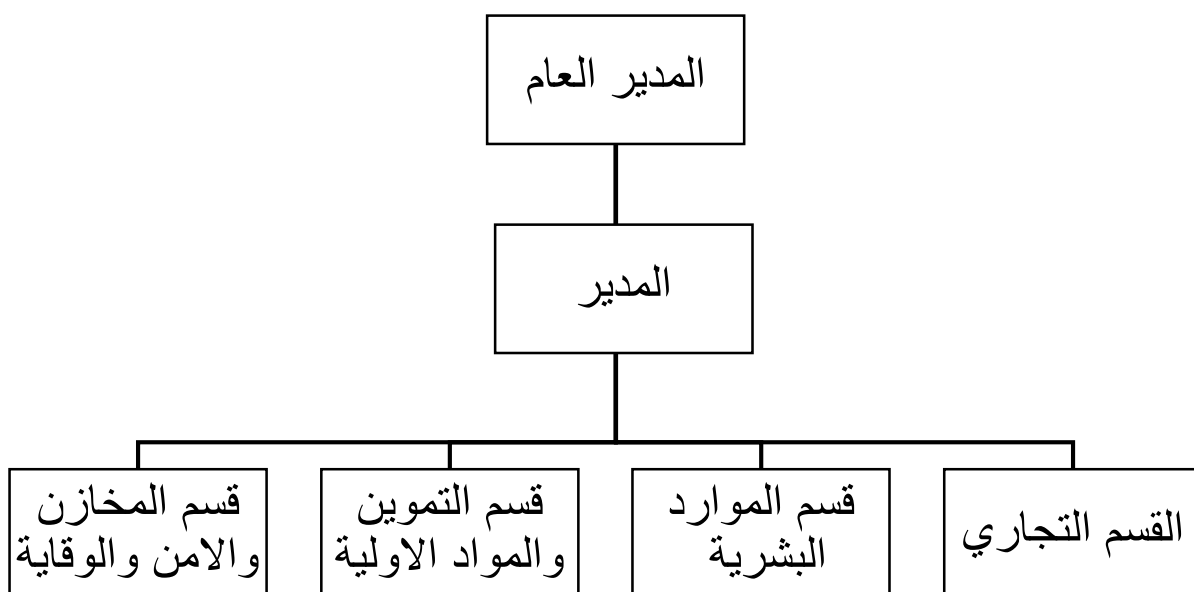
- معرض الجنوب واد سوف

- معرض الصناعات المحلية المسيلة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمى لمؤسسة عطاى وشوبار لصناعة البلاط برهوم

يتمثل الهيكل التنظيمى للمؤسسة فيما يلى:

الشكل (٣/١): الهيكل التنظيمى لمؤسسة عطاى وشوبار لصناعة البلاط برهوم



المصدر: من وثائق المؤسس

المبحث الثاني: نموذج وأدوات الدراسة، المجتمع والعينة

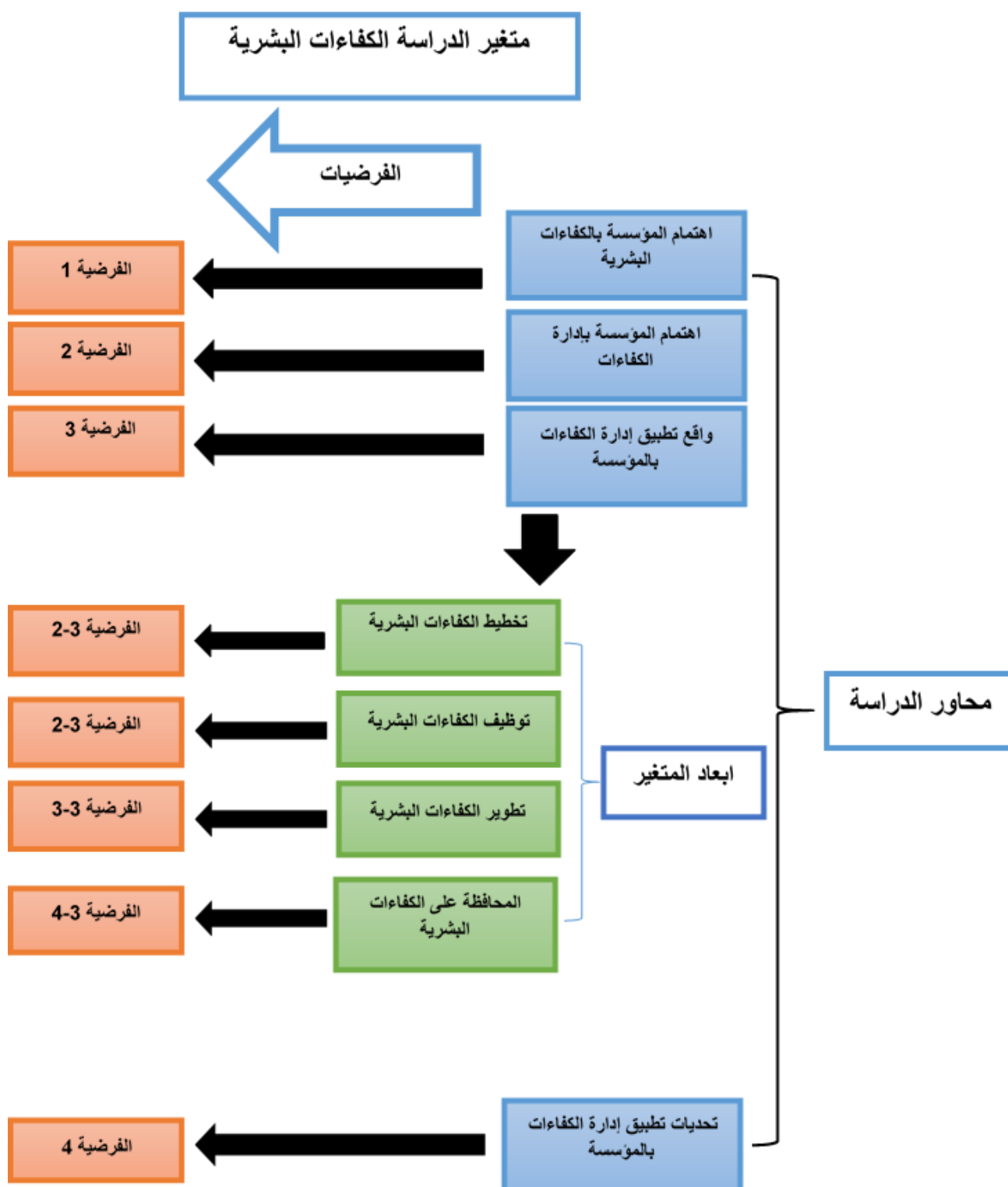
فى هذا المبحث سنعرض تفاصيل الدراسة التطبيقية، من المنهج المتبع فى البحث، إلى أدوات جمع البيانات وأدوات تحليل البيانات. وأيضا تفاصيل حول المجتمع الذى طبقت عليه الدراسة. والعينة المختارة التى أجريت معها الدراسة.

المطلب الاول: نموذج الدراسة

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

يمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل (٢/٢): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نظريات إدارة الكفاءات والدراسات السابقة

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

شرح نموذج وأبعاد الدراسة:

توجد العديد من عناصر إدارة الكفاءات متنوعة ومتفرعة، وهذا راجع لممارسات إدارة الموارد البشرية وتعددتها، وارتباطها ببعضها في شكل وظائف. عمليات التخطيط تتمثل في تحديد الأهداف والمعايير والخطط، فيمكن فصلها في وظيفة تخطيط الكفاءات البشرية، وأيضا مختلف عمليات وظيفة التوظيف، فهي واضحة من جذب واختيار وتعيين. تبقى وظيفة التطوير، وهي وظيفة شاملة ومعقدة، حيث كل العناصر التي تحتها تعتبر ممارسات تساهم في تطوير وتنمية المورد البشري، فمثلا التكوين والتعليم من الواضح أنها عمليات تطوير للمعارف والمهارات، ولما نتكلم عن تقييم الأداء، فإن نتائجه تساعد المؤسسة في تطوير كفاءاتها، وبالنسبة لبيئة العمل، ففيها تتطور الكفاءات، والمسار المهني هو تطوير الموظف مهنيا، وبالنسبة لوظيفة المحافظة على الكفاءات البشرية، فهي تشمل العناصر التي تساهم في استبقاء الفرد وزيادة ولائه للمؤسسة، وأيضا تشمل عناصر الصحة والسلامة المهنية. لذلك نستعمل المنطق العلمي والارتباط بين المعلومات لتحديد التصنيف. ورغم ذلك هناك تصنيفات أخرى للوظائف.

إدارة الكفاءات هي تطبيق لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية لكن بالتركيز على الكفاءة في كل مرحلة وخطوة. حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن حصرها فيما يلي: تخطيط الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، المحافظة على الموارد البشرية، ووظائف إدارة الكفاءات تتمثل فيما يلي: تخطيط الكفاءات، توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات والمحافظة على الكفاءات.

وأیضا هو ما تكرر في مختلف الأدبيات العلمية السابقة، التي تركز على أبعاد إدارة الكفاءات بالتركيز على وظائفها وممارساتها.

وبالنسبة للنظريات العلمية التي اعتمدنا عليها أيضا في تحديد أبعاد الدراسة هي: نظرية فريدريك تايلور (الإدارة العلمية)، بخصوص فعالية التحفيز المادي في إدارة المورد البشري لزيادة الكفاءة. ونظرية النضج الإداري لكريس أرجيرس، بخصوص توفير المرونة في بيئة العمل وتقليل الرقابة على الأفراد والاعتراف بهم وهذا ما يساعدهم على تحقيق ذواتهم والإبداع. والنظرية اليابانية لوليام أوشي، التي تركز على التحفيز المعنوي وظروف العمل المناسبة والاستقرار الوظيفي. نظرية المنظمة المتعلمة لبيتر سانج حول التركيز على التعلم المستمر ونشر المعارف والإبداع والعمل الجماعي. نظرية الكفاءات المحورية لهامل وبراهالد، حول ربط الكفاءة وتطويرها باستراتيجية المؤسسة. وكل هذه النظريات تمثل ممارسات إدارة الكفاءات والجوانب المهمة التي ينبغي التركيز عليها في إدارة الكفاءات.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطاى وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

نعرض من خلال المطلب مجتمع الدراسة، والعينة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة عليها.

أولاً: مجتمع الدراسة

طبقت الدراسة على مستوى قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، وبها ثلاثة موظفين إطارات مكلفين بالدراسات في كل ما يخص الموارد البشرية للمؤسسة. وبذلك فإن مجتمع دراستنا يتكون من ٣ إطارات مكلفين بالدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

وقد تم اختيار هذه المصلحة كمجتمع للدراسة، نظرا لارتباط أفرادها بكل ما يخص المورد البشري في المؤسسة وخارجها، ولأنها المصلحة التي تدرس وتتابع باستمرار كل الروتينيات والحيثيات والتطورات على مستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وعلى مستوى كل أقسام ووحدات المؤسسة، كما انهم من المتخصصين ذوي الكفاءة العالية في المجال حسب إدارة المؤسسة. لذلك تم اعتبارهم مصدر جيد للحصول على كل معلومات الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تشكلت عينة الدراسة من ثلاثة مشاركين، وهم الإطارات الثلاث المكلفين بالدراسات في مجال الموارد البشرية بالمؤسسة، وتعد هذه العينة من نوع العينات القصدية، التي يتم اختيارها طبقاً لشروط وخصائص البحث ونوع الدراسة، حيث أنها تلائم الدراسات الكيفية، التي تعتمد على المقابلات الشخصية، خصوصاً أن المقابلات الشخصية تعتبر مطولة وتفصيلية ومتعمقة، ما يجعلها تستهلك الوقت والجهد الكبير للمشاركة في البحث، لذلك لا يمكن إجراؤها إلا مع عينة صغيرة، تطابق شروط التمكن من إعطاء المعلومات المطلوبة. لذلك الأهم من العدد هنا هو الخبرة والمعرفة في المجال، والإحاطة الشاملة بالمؤسسة ووظائفها ومصالحه الموارد البشرية، وهو ما ينطبق على عينتنا المختارة. كما أن عينتنا تنطبق على مجتمع الدراسة تماماً، وبالتالي العينة هي مجتمع الدراسة بالكامل.

المطلب الثالث: منهج وأدوات الدراسة

يعرض هذا المطلب المنهج العلمي المعتمد في الدراسة، وأدوات جمع وتحليل البيانات.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم

أولاً: منهج الدراسة

حسب طبيعة موضوع البحث الذي يتمثل في دراسة تحليلية وتقييمية لواقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط ببرهوم من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، وبما أن الدراسة ستنم عن طريق جمع بيانات بالاعتماد على إجاباتهم. فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وبما أن الفئة التي ستوجه لها أسئلة الدراسة هي فئة متخصصة في المؤسسة وإدارية، فإن المنهج سيكون كافي تحليلي. بالتركيز على جمع البيانات الكيفية، وتحليلها بأدوات التحليل الكيفي. ويمكن شرح ذلك من خلال أدوات جمع البيانات وأدوات تحليل البيانات في الدراسة، في النقطة الموالية.

ثانياً: أدوات الدراسة

١- أدوات جمع البيانات: الأدوات الأنسب للدراسة كانت المقابلة والملاحظة العلمية المباشرة. حيث ركزنا على المقابلة الشخصية بشكل كبير باعتبارها أداة جمع المعلومات الأساسية.

- الملاحظة العلمية المباشرة: وتعتبر أحد أدوات جمع البيانات، وتقنية مباشرة للتقصي عن الحقائق، وتستعمل عادة لمشاهدة ميدان الدراسة بصفة مباشرة وهذا بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم السلوك والمواقف. بحيث حاولنا في هذا البحث ملاحظة ورصد كل المتغيرات والتفاعلات والنشاطات ومختلف سلوكيات الموظفين والعلاقات المتبادلة بينهم، طبعاً في الحدود المسموح بها من طرف المؤسسة، لكن تبقى الملاحظة وحدها كأداة للدراسة غير كافية، فالأمر يحتاج أدوات أخرى للكشف عن الواقع الحقيقي لسير الموضوع من أجل الوصول إلى الحقائق بشكل أفضل، ومن ثم تحقيق أهداف البحث.

- المقابلة الشخصية المهيكلية والمتعمقة من نوع **One to One** واحد مع واحد: بما أن الفئة المستهدفة في البحث، وهي عينة الدراسة هم إطارات إدارية متخصصة في مجال البحث والتطوير في مجال إدارة الموارد البشرية للمؤسسة. فإن أفضل طريقة لجمع البيانات هي المقابلة الشخصية، حيث أنها تسمح بجمع الكثير من المعلومات الدقيقة والتفصيلية من متخصصين وذوي خبرة في مجال موضوع الدراسة، والمحيطين بكل ما يحدث في المؤسسة في هذا المجال.

والمقابلة الشخصية تعني أن يقوم الباحث بتحديد موعد لقاء مع فرد أو عدة أفراد من المؤسسة، يتم من خلاله إدارة النقاش والحوار بمجموعة من الأدوات العلمية، والتي من أهمها توجيه الأسئلة بطريقة معينة، وإثارة الأفراد بمجموعة من المثيرات الحافزة، ومن خلال هذه المقابلة يتم تجميع الآراء والأفكار والدوافع والرغبات الخاصة بالأفراد.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

بحيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة الشخصية المباشرة **Face to Face** المتعمقة والمهيكله من نوع **واحد مع واحد One to One**، وهي مقابلة تحدد فيها كل الأسئلة التي ستطرح على المشاركين في الدراسة، يعني أنها مهيكله قبل القيام بالمقابلة. وهي متعمقة ومفصلة لكل عناصر وأبعاد الدراسة للوصول إلى العديد من المعلومات والحقائق في الميدان، التي تمكننا من الوصول إلى أهداف البحث، واختبار فرضيات الدراسة. وتوجد فيها أسئلة موجهة، وبالتركيز أكثر على الأسئلة ذات الإجابة المفتوحة، وهذا بأخذ نوع من الحرية في الإجابة، وتضمن ارتياح المشارك في البحث، وإعطائه فرصة للتحدث، إضافة الى عمق ونوعية المعلومة التي يقدمها، وبالتالي ضمان دقة المعلومة وتحقيق التفاعل المباشر بين الباحث والمشاركين في البحث، لجعلهم يبذلون جهدا في اعطاء المعلومة الضرورية وذات الصلة. بالإضافة إلى أنها موجهة بكل أسئلتها وتفصيلها إلى مجموعة من المشاركين، لكن المقابلة مع كل واحد على حده **One to One**، حيث لا تركز الإجابة على طرف واحد بل عدة أطراف، للتمكن من تحديد توجه المؤسسة في كل سؤال في المقابلة.

٢- أدوات تحليل بيانات ومعلومات الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة الكيفية على أداة تحليل كفي، تتمثل في طريقة **NVIVO** التقليدية لتحليل البيانات الكيفية. أو نسميها التحليل التقليدي لـ **NVIVO**، وهي تأخذ نفس فكرة طريقة **NVIVO** المحوسبة وفق برنامج إلكتروني، حيث أن الطريقة التقليدية تركز على معرفة التشابه والاختلاف في الإجابات لمختلف المشاركين في البحث وتحليلها، والتركيز على كلماتهم المختارة والمنكررة لاستنتاج توجهات المؤسسة في كل نقطة، ورصد المصطلحات الإدارية المستعملة في المؤسسة في مجال موضوع الدراسة. وتعد هذه الطريقة في التحليل فعالة ومتميزة، حيث أنها تعتمد على التحليل المقارن والمنطقي، واستنتاج التوجهات.

المبحث الثالث: تحليل وتقييم الدراسة واختبار الفرضيات

هذا المبحث مخصص لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها من الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة والمقابلات الشخصية مع المشاركين في البحث، ثم تقييم الدراسة طبقا للتحليل ولما تم اكتسابه من خبرة علمية من الجزء النظري المتضمن لدراسة وتحليل بيانات ومعرفة متخصصة في مجال موضوع البحث.

المطلب الأول: تحليل الدراسة

سيتم عرض وتحليل الإجابات المحصل عليها من الخبراء وفق المخطط التالي:

المحور الأول: مناخ المقابلة والبيانات الشخصية للخبراء

المحور الثاني: إهتمام المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات بمؤسسة عطايا وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

المحور الثالث: اهتمام المؤسسة بإدارة الكفاءات والموارد البشرية

المحور الرابع: واقع تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة:

أولاً: تخطيط الكفاءات البشرية

ثانياً: توظيف الكفاءات البشرية

ثالثاً: تطوير الكفاءات البشرية:

١-التعليم والتدريب

٢-تقييم أداء الموارد البشرية

٣-بيئة العمل

٤-التحفيز المادي والمعنوي

رابعاً: المحافظة على الكفاءات

المحور الأول: مناخ المقابلة والبيانات الشخصية للخبراء

في هذا المحور سيتم التطرق للمشاركين في البحث، كما تسميهم NVIVO بالخبراء، والذين تم إجراء المقابلات معهم، وعرض خصائصهم وأهم المعلومات والبيانات المتحصل عليها.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

الجدول (١/٢): مناخ المقابلة الحرة والنصف موجهة مع الأطراف ذات الصلة بالموضوع

| الاهداف الاساسية | ظروف اجراء المقابلة | تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل | الخبير |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • أهمية الكفاءات البشرية للمؤسسة. • أهمية مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة. • أهمية إدارة الكفاءات بالنسبة للمؤسسة. • واقع تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة. • تحديد التحديات والمشاكل. • محاولة الوصول إلى حلول واقتراحات. | <ul style="list-style-type: none"> • تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة. • تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة. • كان التفاعل مع الموضوع بشكل مناسب، مما ساعد في الحصول على معلومات أكبر. | <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة اليوم الأول: ٢٠٢٤/٠٥/٢٣ على الساعة ٠٩:٠٠ صباحا. • اللقاء: تم في مكتبه. • مدة المقابلة: ساعة ونصف. • تدوين المعلومات تسجيل كتابي مباشر أثناء المقابلة. | <p>الخبير الأول: مدير المؤسسة.</p> <p>السن: من ٤٠-٥٠</p> <p>الشهادة العلمية: ليسانس إدارة اعمال</p> <p>عدد سنوات الخبرة: ١٦ سنة.</p> <p>عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: ١٥ سنة</p> <p>الدورات التدريبية: ١ - دورة القيادة والإدارة الاستراتيجية.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • نفس الأهداف السابقة. | <ul style="list-style-type: none"> • تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة. • تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة. • كان التفاعل مع الموضوع بشكل مناسب، مما ساعد في الحصول على معلومات أكبر. | <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة اليوم الأول: ٢٠٢٤/٠٥/٢٣ على الساعة ١٤:٠٠ صباحا. • اللقاء: تم في مكتبه. • مدة المقابلة: ساعة ونصف. • تدوين المعلومات تسجيل كتابي مباشر أثناء المقابلة. | <p>الخبير الثاني: إطار مسؤول في قسم الموارد البشرية</p> <p>. السن: من ٣٠-٤٠</p> <p>الشهادة العلمية: ماستر علوم التسيير</p> <p>عدد سنوات الخبرة: ٦ سنوات.</p> <p>عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: ٤ سنوات.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • نفس الأهداف السابقة. | <ul style="list-style-type: none"> • تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة. • تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من | <ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة اليوم الأول: ٢٠٢٤/٠٥/٢٥ على الساعة ٠٩:٠٠ صباحا. | <p>الخبير الثالث: إطار مسؤول في الإدارة.</p> <p>السن: من ٣٠-٤٠</p> |

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

| | | |
|---|--|--|
| الشهادة العلمية: ماستر علوم التسيير عدد سنوات الخبرة: ٣ سنوات. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: ٣ سنوات. | • اللقاء: تم في مكتبه. • مدة المقابلة: ساعة ونصف • تدوين المعلومات تسجيل كتابي مباشر أثناء المقابلة. | المقابلة. • كان التفاعل مع الموضوع بشكل مناسب، مما ساعد في الحصول على معلومات أكبر. |
|---|--|--|

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على بيانات وحيثيات المقابلة مع الخبراء

التحليل: يعتبر مدير المؤسسة ذو السنوات الخبرة الأطول في الإدارة، بالإضافة الى أن تخصصات الإداريين في الإدارة.

المحور الثاني: أهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة

يعرض هذا المحور جدول لأسئلة وإجابات الخبراء الثلاث بالمؤسسة، حول أهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة، ثم التحليل المقارن واستخلاص واقع وتوجه المؤسسة في كل عنصر.

أولاً: أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة

يمكن عرض الإجابات من خلال الجدول التالي:

الجدول (٢/٢): جدول مقارن لآراء الخبراء حول أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة

| رقم السؤال | السؤال | الخبير الأول | الخبير الثاني | الخبير الثالث |
|------------|----------------------------------|--|--|---|
| ١ | تعريف الكفاءة البشرية. | الكفاءة البشرية هي القيمة المضافة التي يقدمها الافراد للمؤسسة مقارنة بالافراد الاخرين. | هي المهارات الموجودة والمكتسبة التي يوظفها العاملون في القيام بأعمالهم. | هي الخبرات والمهارات المتراكمة لدى الافراد التي تساعدهم على أداء وظائفهم. |
| ٢ | إيصال مفهوم الكفاءة الى الافراد. | يتم إيصال المفهوم للأفراد من خلال الاجتماعات الدورية بالمؤسسة. | يتم إيصال المفهوم للأفراد من خلال الاجتماعات الدورية بالمؤسسة ووسائل الاتصال والتواصل. | لا يتم إيصال مفهوم الكفاءة للأفراد. |

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| ٣ | أهمية الكفاءة البشرية بالنسبة للمؤسسة. | وجود الكفاءات يوفر بيئة عمل ملائمة ويحقق التكامل بين افراد المؤسسة من خلال توفير ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن منافسيها. | الزيادة من إنتاجية الافراد، وبالتالي إنتاجية المؤسسة وخلق جو وبيئة إبداعية تؤدي الى التميز. | الكفاءة البشرية هي أساس المؤسسة كونها تخلق جو وبيئة إبداعية تؤدي الى التميز. |
| ٤ | اهم الكفاءات الخاصة التي تحتاجها المؤسسة. | تحتاج المؤسسة لكفاءات خاصة في المناصب الحساسة مثل المناصب الإدارية والمهندسين المسؤولين عن صيانة الآلات. | الكفاءات القادرة على الانسجام وتقبل العمل الجماعي. | تحتاج المؤسسة الى الكفاءات خاصة في منصب المهندسون الصناعيون. |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

التحليل: يمكن تحليل واقع اهتمام المؤسسة بكفاءاتها وموارها البشرية من خلال التحليل المقارن لإجابات الخبراء كما يلي:

١- مفهوم الكفاءة البشرية في المؤسسة: يتبين ان الكفاءة في المؤسسة هي الخبرات والمهارات الموجودة لدى الافراد وأيضا التي يستخدمونها في العمل والتي تتراكم مع الزمن بحيث تساعدهم في أداء وظائفهم والقيام بأعمالهم بشكل جيد حيث يقدم أصحاب الكفاءات قسمة مضافة.

٢- إيصال مفهوم الكفاءة للعمال والموظفين: يتبين ان المؤسسة تقوم بإيصال مفهوم الكفاءة للأفراد من خلال الاجتماعات الدورية في المؤسسة وقد تكون بشكل بسيط نظرا لإجابة الخبير الثالث بعدم إيصال المفهوم.

٣- أهمية الكفاءة البشرية بالنسبة للمؤسسة: يتبين ان الكفاءة البشرية هي المسؤولة عن تحقيق إنتاجية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية وأيضا يؤدي تواجد الكفاءات في المؤسسة الى خلق بيئة جيدة للعمل وكذلك إبداعية تحقق التميز.

٤- اهم الكفاءات الخاصة التي تحتاجها المؤسسة: يتبين ان المؤسسة تحتاج للكفاءات في المناصب الحساسة مثل الكفاءات الإدارية والمهندسون الصناعيون ومهندسو صيانة الآلات وأيضا ان تكون الكفاءات قادرة على الانسجام وتقبل العمل الجماعي.

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالنسبة للمؤسسة

يمكن عرض الإجابات من خلال الجدول التالي:

الجدول (٣/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع اهتمام المؤسسة بإدارة الكفاءات والموارد البشرية

| رقم السؤال | السؤال | الخبير الاول | الخبير الثاني | الخبير الثالث |
|------------|---|--|--|---|
| ١ | اسم مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة. | قسم الموارد البشرية. | قسم الموارد البشرية. | قسم الموارد البشرية. |
| ٢ | تطبيق المؤسسة نموذج إدارة الكفاءات. | لا تطبق المؤسسة نموذج إدارة الكفاءات. | لا تطبق المؤسسة نموذج إدارة الكفاءات. | لا تطبق المؤسسة نموذج إدارة الكفاءات. |
| ٣ | استخدام برنامج الكتروني في إدارة الموارد البشرية والكفاءات. | لا تستخدم المؤسسة برنامج الكتروني الا في تقييم الموارد البشرية وحساب الاجر. | لا تستخدم المؤسسة برنامج الكتروني لإدارة الموارد البشرية والكفاءات الا في تقييم الموارد البشرية. | لا تستخدم المؤسسة برنامج الكتروني لإدارة الموارد البشرية والكفاءات الا في حساب الاجر. |
| ٤ | أهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة. | تعتبر إدارة الكفاءات في المؤسسة أساس تحقيق الابداع داخل المؤسسة والتميز عن باقي المنافسين. | تؤدي الإدارة الجيدة للكفاءات الى خلق بيئة عمل مثلى في المؤسسة. | تعتبر إدارة الكفاءات أساس نجاح المؤسسة والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها. |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

التحليل:

يمكن تحليل واقع اهتمام المؤسسة بإدارة كفاءاتها وموارها البشرية، من خلال التحليل المقارن لإجابات الخبراء كما يلي:

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

١- اسم مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة: يتفق الخبراء على ان مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة تسمى بقسم الموارد البشرية كما ان الاسم حديث نوعا ما ويظهر ان المؤسسة تولي اهتماما لمصلحة الموارد البشرية.

٢- تطبيق المؤسسة نموذج إدارة الكفاءات: يتفق الخبراء على انه لا يتم تطبيق نموذج إدارة الكفاءات Competency management في المؤسسة.

٣- استخدام برنامج الكتروني في إدارة الموارد البشرية والكفاءات: يتفق الخبراء على ان المؤسسة لا تستخدم برنامج الكتروني في إدارة الموارد البشرية والكفاءات.

٤- أهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة: يتبين ان أهمية إدارة الكفاءات تتمثل في انها أساس نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها والإدارة الجيدة للكفاءات تحقق بيئة عمل مثلى في المؤسسة وتساهم في تحقيق الابداع والتميز.

المحور الثالث: تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة

يقسم هذا المحور إلى أربعة أبعاد تمثل وظائف إدارة الكفاءات، حيث من خلالها سنعرض ونحلل واقع المؤسسة في إدارة كفاءاتها البشرية من خلال هذه الوظائف، وهي: تخطيط الكفاءات البشرية، توظيف الكفاءات البشرية، تطوير الكفاءات البشرية والمحافظة على الكفاءات البشرية.

أولا: تخطيط الكفاءات البشرية

نعرض جدول أسئلة المقابلة حول تخطيط الكفاءات البشرية.

الجدول (٤/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع تخطيط الكفاءات البشرية بالمؤسسة

| رقم السؤال | السؤال | الخبير الاول | الخبير الثاني | الخبير الثالث |
|------------|---|---|--|--|
| ١ | ادخال الكفاءات البشرية في التخطيط لاسراتيجية المؤسسة. | تدخل الكفاءات البشرية في التخطيط لاسراتيجية المؤسسة، من خلال تحديد الكفاءات المتوفرة، والاحتياجات من الكفاءات، ومطابقتها مع واقع المؤسسة من | تدخل الكفاءات في التخطيط لاسراتيجية المؤسسة من خلال اكتشاف الانحرافات والعمل على توظيف الكفاءات الملائمة لتصحيحها. | تدخل الكفاءات في التخطيط لاسراتيجية المؤسسة من خلال خلق فرص للتكوين والتعليم للكفاءات من اجل مواجهة التحديات وقت وقوعها. |

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

| | | | | |
|---|--------------------------------------|---|--|--|
| | | اجل توجيهها لتحقيق اهداف المؤسسة. | | |
| 2 | تطبيق المؤسسة لل Gpec | لا تطبيق المؤسسة Gpec | لا تطبيق المؤسسة Gpec | لا تطبيق المؤسسة Gpec |
| 3 | كيفية تخطيط المؤسسة للكفاءات البشرية | من خلال كشف الاحتياجات الموجودة في مختلف الوظائف والعمل على جذب الكفاءات البشرية الملائمة لسد هذه الاحتياجات. | من خلال الكشف عن العجز الموجود في مختلف الوظائف في اقسام المؤسسة والعمل على استقطابها. | تخطط المؤسسة للكفاءات من خلال ما تحتاجه المؤسسة. |
| 4 | التحديات التي تواجه المؤسسة | ضعف الوعي بالتكنولوجيا الحديثة في مجال تخطيط الموارد البشرية. | التكلفة المرتفعة للتخطيط بالإضافة الى عدم الالمام بالتكنولوجيا الحديثة في TIC. | عدم توفر الأدوات اللازمة والافراد القادرين على القيام بعملية التخطيط |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

التحليل:

1- دخول الكفاءات البشرية في التخطيط لاسراتيجية المؤسسة: يتبين ان اثناء التخطيط لاسراتيجية المؤسسة يتم ادخال الكفاءات البشرية حيث يتم خلاله تحديد الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق الاستراتيجية في مختلف الوظائف في المؤسسة من خلال تحديد ما هو متوفر ثم تحديد الانحرافات والعمل على إيجاد الكفاءات الملائمة لتلبيتها، سواء عن طريق توظيف كفاءات جديدة او تعليم الكفاءات الموجودة مسبقا بالمؤسسة.

٢- تطبيق المؤسسة لل Gpec: يتفق جميع الخبراء على ان المؤسسة لا تطبق التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات (Gpec).

٣- كيفية تخطيط المؤسسة للكفاءات البشرية: تخطط المؤسسة للكفاءات عن طريق الكشف عن العجز الموجود فيها والتخطيط لاستقطابها ليسد هذا العجز وفق ما تحتاجه المؤسسة.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطاى وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

٤-التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال: من اهم التحديات التي تواجه المؤسسة في عملية تخطيط الموارد البشرية هي نقص الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط بالإضافة الى نقص الوعي والالمام والتمكن من التكنولوجيا الحديثة في أنظمة المعلومات والاتصال وتكلفة التخطيط المرتفعة.

ثانيا: توظيف الكفاءات البشرية

نعرض جدول المقابلات حول أسئلة توظيف الكفاءات البشرية.

الجدول (٥/٢): جدول مقارنة آراء الخبراء حول واقع توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة

| رقم السؤال | السؤال | الخبير الاول | الخبير الثاني | الخبير الثالث |
|------------|--|--|---|---|
| ١ | كيفية استقطاب المؤسسة لذوي الكفاءات. | من خلال تحفيزهم عن طريق اظهار صورة ملائمة للمؤسسة امامهم | عن طريق استهداف أصحاب الشهادات والخبرات | عن طريق اظهار صورة حسنة للمؤسسة |
| ٢ | مصادر الحصول على الكفاءات البشرية للمؤسسة. | المعاهد والجامعات والمؤسسات الاقتصادية المختلفة. | الجامعات ووكالة التشغيل ANEM. | الجامعات والمعاهد ووكالة التشغيل ANEM. |
| ٣ | الكشف عن الكفاءات اثناء مقابلة التوظيف. | من خلال اخضاع الكفاءات لفترة تجريبية تمتد عادة ٣ أشهر ثم تقييمهم. | من خلال الخبرة لسابقة ثم تجربتها. | بناء على الخبرة في المجال والمسار المهني للكفاءة ثم تجربتها في المؤسسة لفترة محددة. |
| ٤ | التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال. | الندرة النسبية للكفاءات وعدم قدرة المؤسسة على تحمل التكاليف المالية لتوظيف الكفاءات. | عدم توفر الكفاءات في سوق العمل بالإضافة الى المتطلبات المالية المرتفعة للتوظيف نوعا ما. | عدم قدرة المؤسسة على تحمل التكاليف المرتفعة للكفاءات. |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطاى وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

التحليل:

1- كيفية استقطاب المؤسسة لذوي الكفاءات : يتبين ان المؤسسة تستقطب ذوي الكفاءات من خلال محاولة استهداف ذوي الخبرات والشهادات العلمية الخاصة وتحفيزهم للعمل في المؤسسة من خلال اظهار صورة ملائمة للمؤسسة لهم.

2- مصادر الكفاءات البشرية للمؤسسة: يتبين ان المؤسسة تحصل على كفاءاتها من عدة مصادر والتي تتمثل في خريجي الجامعات والمعاهد وأيضا كفاءات المؤسسات الاقتصادية الأخرى بالإضافة الى وكالات التشغيل ANEM.

3- الكشف عن الكفاءات اثناء مقابلة التوظيف: يتبين ان المؤسسة تكشف عن الكفاءات في عملية التوظيف من خلال المسار المهني للمقدم للوظيفة وخبراته السابقة بالإضافة الى اخضاع الذين تم تعيينهم الى فترة تجريبية تمتد لثلاثة أشهر يتم تقييمهم خلالها.

4- التحديات التي تواجه المؤسسة في توظيف الكفاءات: يتبين ان التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال هي عدم توفر كل الكفاءات التي تحتاجها في سوق العمل أي انها نادرة بالإضافة الى المطالب المالية والتوقعات المرتفعة للكفاءات.

ثالثا: تطوير الكفاءات البشرية

تحتوي هذه الوظيفة على وظائف فرعية تتمثل في: التعليم والتدريب، تقييم الكفاءات، التطوير الوظيفي، بيئة العمل، التحفيز المادي والمعنوي. حيث نتناول كل جدول وتحليله على حده.

1- التعليم والتدريب:

نعرض جدول حول أسئلة المقابلة في تدريب وتعليم الكفاءات البشرية.

الجدول (٦/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع تعليم وتدريب الكفاءات البشرية بالمؤسسة

| رقم السؤال | السؤال | الخبير الاول | الخبير الثاني | الخبير الثالث |
|------------|---|--|---|----------------------------|
| ١ | أساليب تعليم الكفاءات البشرية في المؤسسة. | عقد ندوات دورية في المؤسسة حسب الحاجة. | الندوات التعليمية الدورية والاجتماعات في المؤسسة. | الندوات التعليمية الدورية. |

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| ٢ | أساليب وأدوات تدريب الكفاءات البشرية في المؤسسة. | دورات تدريبية وبعثات تكوينية في مراكز متخصصة. | ارسال الكفاءات الى دورات تدريبية حسب قدرة المؤسسة. | ارسال الكفاءات الى مراكز متخصصة في التدريب والتكوين. |
| ٣ | التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال. | عدم توفر المرافق الملائمة في المؤسسة. | التكلفة المرتفعة للدورات والبعثات التكوينية. | التكلفة المرتفعة للمدربين والدورات التدريبية. |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

التحليل:

١- أساليب تعليم الكفاءات البشرية في المؤسسة: يتضح ان المؤسسة تقوم بتعليم كفاءاتها من خلال عقد ندوات دورية واجتماعات مخصصة لهذا الغرض داخل او خارج المؤسسة.

٢- أساليب وأدوات تدريب الكفاءات البشرية في المؤسسة: يتبين ان المؤسسة تقوم بتدريب كفاءاتها عن طريق اجراء دورات تدريبية مخصصة في مختلف المجالات التي تحتاجها المؤسسة بالإضافة الى ارسالهم الى مراكز التدريب والتكوين المتخصصة حسب قدرة المؤسسة تعتبر جيدة ولكنها تقليدية نوعا ما.

٣- التحديات التي تواجه المؤسسة في تعليم وتدريب الكفاءات: يتبين ان التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال تتمثل في التكلفة المرتفعة للدورات والبعثات التعليمية والتدريبية في المراكز المتخصصة بالإضافة الى عدم توفر المرافق الملائمة للتدريب داخل المؤسسة.

٢- تقييم الكفاءات:

نعرض جدول أسئلة المقابلة حول تقييم الكفاءات البشرية.

الجدول (٧/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة

| رقم السؤال | السؤال | الخبير الاول | الخبير الثاني | الخبير الثالث |
|------------|--------|---|------------------------------|---|
| | | يتم استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في | وجود برنامج محوسب يسجل مختلف | استخدام برنامج يسجل ساعات العمل بشكل يومي |

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| ١ | استخدام TIC في تقييم الكفاءات. | تقييم الكفاءات البشرية حيث يوجد برنامج حاسوبي يتم فيه تسجيل عدد ساعات العمل والاعمال المنجزة بشكل يومي ليتم عن طريق اجراء تقييم دوري. | التفاصيل اليومية للأفراد اثناء عملهم في المؤسسة ثم تقييمهم بناءا على النتائج المحصل عليها. | من اجل تقييم العمال عن طريقه. |
| ٢ | معايير تقييم الموظفين. | يقيم الموظف في المؤسسة من خلال انتاجيته. | من خلال انتاجه والقدرة على العمل الجماعي. | بناءا على انتاجيته وامتائه للمؤسسة. |
| ٣ | التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال. | تغلب العمل الجماعي على الكفاءة الفردية وبالتالي صعوبة تقييم الافراد. | صعوبة تقييم الافراد بشكل فردي بالإضافة الى ارتفاع تكلفة الوسائل التكنولوجية المخصصة للتقييم. | عدم توفر الوسائل المتخصصة في تقييم الافراد و جهل الأغلبية من العمال باستخدام الوسائل التكنولوجية. |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

التحليل:

١- استخدام TIC في تقييم الكفاءات: يتضح ان المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تقييم الكفاءات البشرية، من خلال برنامج محوسب يتم فيه تسجيل تفاصيل العمل اليومي وساعات العمل والاعمال المنجزة من اجل تقييم الكفاءات والموارد البشرية.

٢- المعايير المعتمدة في التقييم: يتبين ان المؤسسة تقيم الافراد من خلال انتاجيتهم والقدرة على العمل الجماعي وكذلك مدى انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

٣- التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال: يتبين ان الصعوبات التي تواجه المؤسسة في عملية التقييم، هي صعوبة تقييم الافراد بشكل فردي نظرا لتغلب العمل الجماعي والكفاءة الجماعية على الافراد والكفاءة الفردية بالإضافة الى عدم توفر الوسائل التكنولوجية المخصصة للتقييم بسبب ارتفاع تكلفتها والجهل باستخدامها.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

٣-التطوير الوظيفي:

نعرض جدول أسئلة المقابلة حول التطوير الوظيفي في المؤسسة.

الجدول (٨/٢): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول التطوير الوظيفي في المؤسسة

| رقم السؤال | السؤال | الخبير الاول | الخبير الثاني | الخبير الثالث |
|------------|---|---|--|--|
| ١ | اشراك الموظف في رسم مساره المهني. | لا يتم اشراك الموظف في رسم مساره المهني. | لا يتم اشراك الموظف في رسم مساره المهني. | لا يتم اشراك الموظف في رسم مساره المهني. |
| ٢ | معايير الترقية وباقي الحركات (النقل- التدوير- التنزيل). | درجة الاقدمية بالإضافة الى نشاط الموظف واجتهاده. | حسب درجة الخبرة والاقدمية. | حسب الخبرة. |
| ٣ | كيفية التطوير الوظيفي للكفاءات البشرية. | تحديد اهداف المؤسسة المهنية ثم العمل على التعليم المستمر للكفاءات لتحقيق هذه الأهداف. | من خلال تعليمهم وتدريبهم. | من خلال توفير فرص للتعلم والتدريب واكتساب الخبرة |
| ٤ | التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال. | تشبع المناصب في المؤسسة | عدم توفر مناصب متاحة في المؤسسة بالإضافة الى اعتماد المؤسسة على التوظيف الخارجي. | عدم توفر المناصب الكافية للقيام بالتدوير الوظيفي |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

التحليل:

١- اشراك الموظف في رسم مساره المهني: يتبين ان المؤسسة لا تقوم باشراك الموظف في رسم مساره المهني.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

٢- معايير الترقية وباقي الحركات (النقل-التدوير-الانتزيلة): يتضح ان المؤسسة تعتمد على اقدمية وخبرة الموظف بالإضافة الى نشاطه واجتهاده في العمل من اجل الترقيات وباقي الحركات المتمثلة في النقل والتدوير والانتزيلة.

٣- كيفية التطوير الوظيفي للكفاءات البشرية: ركزت إجابات الخبراء على جانب التعليم والتدريب للموارد البشرية في التطوير الوظيفي حيث بعد ان تحدد المؤسسة أهدافها ضمن الوظائف والمهن تقوم بتدريب وتعليم الافراد بشكل مستمر للحصول على الكفاءات المطلوبة لتحقيق اهداف الوظائف.

٤- التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال: من اهم التحديات التي تواجه المؤسسة في التطوير الوظيفي هي صعوبة تطبيق الحركات الوظيفية نظرا لتشبع مناصب العمل واستقرار الموظفين والعمال في وظائفهم مع عبء التوظيف الخارجي مع وكالة ANEM.

٤- التحفيز:

نعرض جدول أسئلة المقابلة حول التحفيز للكفاءات البشرية في المؤسسة.

الجدول (٩/٢): جدول مقارنة آراء الخبراء حول التحفيز في المؤسسة

| رقم السؤال | السؤال | الخبير الاول | الخبير الثاني | الخبير الثالث |
|------------|--|---|--|---|
| ١ | وسائل التحفيز المادي للموارد البشرية في المؤسسة. | زيادة في الأجور ومردودية العمل ومنح في المناسبات الخاصة مثل عيد الأضحى. | زيادة في الاجر ومنح في المناسبات وبعثات تكوينية. | زيادة في الأجور بالإضافة الى منح في مختلف المناسبات. |
| ٢ | وسائل التحفيز المادي لأصحاب الكفاءات. | نفسها حيث لا يتم معاملة الكفاءات معاملة خاصة. | نفسها. | نفس التحفيز يتم منحها لأصحاب الكفاءات والموارد البشرية العادية. |

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

| | | | | |
|---|--------------------------------------|---|--|---|
| أنواع التحفيز المعنوي للموارد البشرية في المؤسسة. | الترقية بالإنضافة الى منح عطل سنوية. | الترقية بالإنضافة الى منح عطل سنوية. | الترقية بالإنضافة الى منح عطل سنوية. | ٣ |
| أنواع التحفيز المعنوي لأصحاب الكفاءات. | نفسها المقدمة للموارد البشرية. | نفسها المقدمة للموارد البشرية. | نفسها المقدمة للموارد البشرية. | ٤ |
| وجود برنامج لنظام التحفيز. | لا يوجد برنامج لنظام التحفيز. | لا يوجد برنامج لنظام التحفيز. | لا يوجد برنامج لنظام التحفيز. | ٥ |
| التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال | ضعف القدرة المالية للمؤسسة. | عدم قدرة المؤسسة على تحمل تكاليف التحفيز المادية. | عدم قدرة المؤسسة على تحمل التكاليف المالية لعملية التحفيز. | ٦ |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

التحليل:

٢١- وسائل التحفيز المادي للموارد البشرية وأصحاب الكفاءات في المؤسسة: يتبين ان المؤسسة تستخدم نفس انواع التحفيز المادي للموارد البشرية وأصحاب الكفاءات والتي تتمثل في الغالب في زيادة في الأجور والمردودية وكذلك منح المناسبات والبعثات التكوينية كوسائل تحفيز مادية لكن لا تميز ذوي الكفاءات عن غيرهم في التحفيز المادي.

٣-٤- أنواع التحفيز المعنوي للموارد البشرية وأصحاب الكفاءات في المؤسسة: تعتمد المؤسسة كتحفيز معنوي للموظفين على المنح والترقيات وكذلك اشراكهم في اتخاذ القرار في المؤسسة وأيضاً منح العطل السنوية وهذا التحفيز يمنح لكل موظفي وعمال المؤسسة لزيادة دافعيتهم للعمل.

٥- وجود برنامج منظم للتحفيز: يتبين ان المؤسسة لا تقوم باستخدام برنامج لنظام للتحفيز.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

٦- التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال: يتبين ان اهم تحدي يواجه المؤسسة في مجال التحفيز هو عدم قدرة المؤسسة على تحمل التكاليف المالية لعملية التحفيز.

٥: بيئة العمل

نعرض جدول أسئلة المقابلة حول بيئة العمل في المؤسسة.

الجدول (١٠/٢): جدول مقارنة آراء الخبراء حول بيئة العمل في المؤسسة

| رقم السؤال | السؤال | الخبير الاول | الخبير الثاني | الخبير الثالث |
|------------|---|---|---|---|
| ١ | توفير المؤسسة أدوات وتجهيزات ملائمة للعمل. | توفر المؤسسة أدوات وتجهيزات ملائمة للعمل من خلال التجديد الدوري للتجهيزات والصيانة الدورية كل ثلاثة أشهر للآلات في المصنع (مهندس إيطالي). | نعم توفر المؤسسة أدوات وتجهيزات ملائمة للعمل مثل اللباس المخصص للعمال. | نعم توفر المؤسسة أدوات وتجهيزات ملائمة للعمل. |
| ٢ | توفير المؤسسة بيئة عمل مرنة ويسودها الانسجام والتواصل بين الجميع. | توفر المؤسسة بيئة عمل مرنة يسودها الانسجام من خلال الحرص على عقد جلسات خاصة للاستماع الى انشغالات الموظفين والعمال واقتراحاتهم. | من خلال الاستماع الى انشغالات العاملين وآرائهم ومقترحاتهم واخذها بعين الاعتبار. | اشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستماع لآرائهم ودراستها. |
| ٣ | التحديات التي تواجه المؤسسة. | عدم تقبل البعض لإجراءات العمل وافتعال المشاكل مع الموظفين. | صعوبة اقناع بعض العاملين السلامة مثل ارتداء اللباس المخصص للعمل. | عدم تقبل بعض العمال لقوانين المؤسسة. |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

التحليل:

١- توفير المؤسسة أدوات وتجهيزات ملائمة للعمل: يتبين ان المؤسسة توفر أدوات وتجهيزات ملائمة للعمل من خلال الحرص على تجديد التجهيزات بشكل دوري بالإضافة الى القيام بفحص وصيانة الآلات كل فترة من طرف متخصصين كالمهندس الايطالي.

٢- توفير المؤسسة بيئة عمل مرنة ويسودها الانسجام والتواصل بين الجميع: يتضح ان المؤسسة تحرص على توفير بيئة عمل مرنة ويسودها الانسجام من خلال الاستماع الى اراء العمال والموظفين وانشغالاتهم واقتراحاتهم ومناقشتها ودراستها وتطبيقها وهذا من خلال الاجتماعات الدورية في المؤسسة فهي تقوم تقوم باشتراك عمالها في عملية اتخاذ القرار.

٣- التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال: يتبين ان التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال تتمثل في عدم تقبل بعض العمال لقرارات المؤسسة وافتعال المشاكل مثلا عدم تقبل البعض لارتداء اللباس المخصص للعمل.

نتائج الملاحظة العلمية المباشرة:

من أجل التحليل الجيد والوصول إلى المعلومات والحقائق بدقة، نعرض ما لاحظناه في المؤسسة فيما يتعلق ببيئة العمل، كالاتي:

تملك المؤسسة مظهر يعتبر جيد بشكل كبير، حيث أنها تخصص مساحة استقبال حسنة المظهر، تتمثل في قاعة مكيفة في مدخل المؤسسة تعرض فيها منتجاتها، وتحتوي على مقاعد لراحة الزوار، وأيضا المكاتب كانت مكيفة ونظيفة ونوعية ومجهزة بتجهيزات مكتبية ومقاعد ذات جودة، بالإضافة الى ألبسة العمال التي تظهر أنها جديدة ولائقة، وأيضا نوعية الدهان والبلاط المستخدم في المؤسسة ذو نوعية جيدة ومظهر جميل. كما أن الورشات نظيفة ومجهزة ويظهر أنها مكان عمل مريح.

رابعا: المحافظة على الكفاءات البشرية

نعرض جدول المقابلات حول أسئلة المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

الجدول (١١/٢): جدول مقارنة آراء الخبراء حول المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة

| رقم السؤال | السؤال | الخبير الاول | الخبير الثاني | الخبير الثالث |
|------------|--|--|--|--|
| ١ | اعتماد المؤسسة معايير عالمية للصحة والسلامة المهنية. | لا تعتمد المؤسسة العالمية للصحة والسلامة المهنية. | لا تعتمد المؤسسة العالمية للصحة والسلامة المهنية. | لا تعتمد المؤسسة المعايير العالمية للصحة والسلامة المهنية. |
| ٣ | محافظة المؤسسة على السلامة النفسية والجسدية للموظفين والعاملين لديها | تحافظ المؤسسة على السلامة النفسية والجسدية للموظفين من خلال توفير لباس مخصص لطبيعة العمل في المؤسسة وتجديده بشكل دوري والفحص الدوري للآلات لتجنب حوادث العمل والتكفل بالمصابين جراء حوادث العمل. | توفير الوسائل الملائمة في حالات الطوارئ مثل الحريق وتوفير لباس خاص ملائم لطبيعة عمل كل عامل. | توفير لباس خاص للعمال وتجديده كل فترة والصيانة الدورية للآلات لتجنب حوادث العمل. |
| ٤ | الخدمات والمزايا المقدمة للموظفين/ الكفاءات البشرية. | منح عطلة سنوية مدفوعة الاجر لمدة ٢١ يوم ومنح وعلاوات بالإضافة الى الاطعام والمبيت للعمال من خارج الولاية. | منح عطلة سنوية مدفوعة الاجر لمدة ٢١ يوم والاطعام والمبيت. | منح عطلة سنوية مدفوعة الاجر لمدة ٢١ يوم والاطعام والمبيت. |
| ٥ | التحديات التي تواجه المؤسسة. | التكلفة المرتفعة لمختلف التجهيزات المخصصة للصحة والسلامة المهنية | التكلفة المرتفعة لاعتبار العدد الكبير للموظفين في المؤسسة. | التكلفة المرتفعة. |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

التحليل:

١- اعتماد المؤسسة معايير عالمية للصحة والسلامة المهنية: يتبين من خلال اراء الخبراء ان المؤسسة لا تعتمد معايير الصحة والسلامة المهنية العالمية.

٣- محافظة المؤسسة على السلامة النفسية والجسدية للموظفين والعاملين لديها: يتبين ان المؤسسة تحافظ على الصحة النفسية والجسدية للموظفين لديها من خلال توفير مختلف الحاجيات والمستلزمات الضرورية لذلك حيث توفر لباس خاص يتوافق مع طبيعة العمل وتقوم بتجديده بشكل دوري بالإضافة الى مختلف التجهيزات لمواجهة الطوارئ وحوادث العمل كما انها تقوم بالتكفل بالمصابين جراء هذه الحوادث بالإضافة الى قيامها بالصيانة الدورية للألات لتجنب الحوادث.

٤- الخدمات والمزايا المقدمة للموظفين/ الكفاءات البشرية: يتضح ان المؤسسة تقوم بتقديم خدمات وميزات لموظفيها تتمثل غالبا في عطل سنوية مدفوعة الاجر لمدة ٢١ يوم بالإضافة الى بعض المنح والعلاوات بالإضافة الى الاطعام وتوفير المبيت للموظفين والعمال من خارج الولاية وهي عبارة عن منزل مجهز ومن أملاك صاحب المؤسسة.

٥- التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال: يتبين ان التحديات التي تواجهها المؤسسة في مجال المحافظة على الكفاءات البشرية تتمثل في التكلفة المرتفعة لمختلف التجهيزات التي من شأنها المحافظة على سلامة الكفاءات والموارد البشرية.

الاقتراحات المقدمة من الخبراء:

نعرض في الجدول التالي اقتراحات الخبراء حول معالجة مشاكل وتحديات تطبيق إدارة الكفاءات بالمؤسسة في مختلف عناصرها.

الجدول (١٢/٢): جدول يبين اقتراحات الخبراء في مجال إدارة الكفاءات

| الخبير الثالث | الخبير الثاني | الخبير الاول | |
|---|---|---|------------------------|
| توفير الأدوات اللازمة والأفراد القادرين على القيام بعملية التخطيط | توفير الأدوات الملائمة لعملية التخطيط في المؤسسة | توفير برامج التخطيط المناسبة في المؤسسة | تخطيط الكفاءات البشرية |
| دعم الدولة للمؤسسات لتوظيف الكفاءات. | توفير الدعم المالي للمؤسسات والزامها بتوظيف أصحاب الكفاءات. | وضع قوانين خاصة تنظم عملية توظيف الكفاءات مع ضمان حقوقهم وحقوق المؤسسات | توظيف الكفاءات البشرية |

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

| | | | |
|---|--|---|--------------------------------------|
| <p>١ التعليم والتدريب: سن قوانين تلزم المؤسسات بتدريب كفاءاتها. ٢ التقييم: توفير وسائل التقييم في المؤسسة. تكوين العمال على استخدام التكنولوجيا. ٣ التطوير الوظيفي: ٤ التحفيز: - وضع غطاء مالي كافي لعملية التحفيز - توفير برنامج منظم للتحفيز. ٥ بيئة العمل: - تقدير الموظفين وتشجيعهم على انجازاتهم - الحرص على اشراك الجميع في اتخاذ القرار.</p> | <p>١ التعليم والتدريب: - وضع قوانين تلزم المؤسسات بتدريب موظفيها. - توفير القدرة المالية اللازمة لعملية التعليم والتدريب. ٢ التقييم: توفير الوسائل الملائمة لتقييم الافراد من تجهيزات وكوادر بشرية. ٣ التطوير الوظيفي: الحرص على التعليم المستمر للأفراد في المؤسسة ٤ التحفيز: توفير برنامج منظم عملية التحفيز ٥ بيئة العمل: وضع قوانين داخلية صارمة لتوعية العمال بضرورة الالتزام لتتوفر بيئة عمل جيدة.</p> | <p>١ التعليم والتدريب: - توفير المرافق الملائمة للتدريب في المؤسسة - وضع غطاء مالي مخصص لعملية التدريب والتعليم. ٢ التقييم: توفير برامج مخصصة للتقييم في المؤسسة ٣ التطوير الوظيفي: توفير فرص للتعلم ٤ التحفيز: - توفير برنامج منظم لتحفيز الكفاءات - الحرص على تمييز الكفاءات عن غيرهم في العملية التحفيزية ٥ بيئة العمل: العمل أكثر لمعالجة النقائص التي تخص بيئة العمل</p> | <p>تطوير الكفاءات البشرية</p> |
| <p>- توفير بيئة عمل إيجابية - تشجيع الابداع وإعطاء فرص للموظفين لإبداء آرائهم.</p> | <p>توفير المال الكافي لعملية المحافظة على الكفاءات بالإضافة الى ضرورة شهادة الايزو العالمية للصحة والسلامة المهنية.</p> | <p>- العمل على اكتساب شهادة السلامة المهنية العالمية - وضع قوانين ومراقبة تطبيقها فيما يتعلق بجانب الصحة والسلامة المهنية في الشركات.</p> | <p>المحافظة على الكفاءات البشرية</p> |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإجابات المحصل عليها من الخبراء

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم

يمكن تلخيص اقتراحات الخبراء كما يلي:

- توفير البرامج المخصصة لعملية التخطيط في المؤسسة، بالإضافة للأدوات الملائمة، والافراد القادرين على القيام بالتخطيط؛
- توفير الدعم المالي للمؤسسات، ووضع قوانين تلزمها بتوظيف هذه الفئة (ذوي الكفاءات)، وبالمقابل حفظ حقوقهم وحقوق المؤسسات؛
- على المؤسسات تخصيص غطاء مالي وأماكن مخصصة لعملية التدريب فيها، ووضع قوانين تلزم المؤسسات بتدريب موظفيها؛
- توفير الوسائل الملائمة للتقييم؛ من برامج وأدوات وتكوين العمال على استخدامها؛
- الحرص على التعليم المستمر للأفراد في المؤسسة بتوفير فرص التعلم لهم؛
- توفير برنامج منظم لعملية التحفيز، بالإضافة لوضع غطاء مالي مخصص للتحفيز وإشراك العمال في اتخاذ القرار؛
- تمييز ذوي الكفاءات عن غيرهم في عملية التحفيز؛
- وضع قوانين داخلية صارمة للحد من تجاوزات الأفراد؛ بالإضافة إلى الحرص على إشراكهم في عملية اتخاذ القرار؛
- وضع غطاء مالي كافي لتغطية عملية المحافظة على الكفاءات، والعمل على الحصول على شهادة الأيزو العالمية للصحة والسلامة المهنية؛
- تشجيع الإبداع لدى الموظفين والعمال، واعطاءهم فرص لإبداء آرائهم.

المطلب الثاني: تقييم إدارة الكفاءات البشرية بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم:

من خلال هذا المطلب سنعرض تقييم لواقع وتحديات تطبيق إدارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم.

المحور الأول: خصائص المشاركين في البحث (الخبراء):

كل الخبراء لديهم سنوات خبرة في الإدارة خاصة مدير المؤسسة وتخصصهم في مجال الإدارة اما الدورات التدريبية فقد تحصل عليها مدير المؤسسة فقط.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

المحور الثاني: أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة:

تدرك المؤسسة مفهوم الكفاءة البشرية كما انها تعمل على بث ونشر وترسيخ هذا المفهوم لدى الموظفين والعمال، وتنتظر للكفاءة على انها أساس تحسين ورفع الإنتاجية في المؤسسة وأيضاً انتشار الكفاءات البشرية يخلق بيئة عمل جيدة ومشجعة لباقي الموظفين كما ان ذوي الكفاءات هم أساس تحقيق الابداع والتميز والمزايا التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالنسبة للمؤسسة:

تسمية قسم الموارد البشرية تعكس فهم وقيمة هذا القسم للمؤسسة، وتستخدم المؤسسة التكنولوجيا في هذا القسم في تقييم الموارد البشرية واحتساب الاجر حيث انها برامج بسيطة لا ترقى للبرامج المطورة والضرورية والمؤسسة تدرك أهمية ان تقوم بإدارة كفاءاتها والاهتمام بها باعتبارها أساس نجاحها وتفوقها وتحقيق مختلف أهدافها حيث تعتمد عليها في تطوير بيئة العمل وتحقيق الابداع والتميز.

ثالثاً: تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة

من خلال التحليل للمحور الثالث الذي يحتوي على أبعاد متغير الدراسة: تخطيط الكفاءات، توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، المحافظة على الكفاءات، فيمكن تقييم المؤسسة كالتالي:

١- تخطيط الكفاءات البشرية:

تتبع المؤسسة أسلوب الكشف عن الانحرافات في الكفاءات البشرية ومن ثم تحديد الاحتياجات في الوظائف منها التخطيط للحصول على الكفاءات المناسبة وكذلك الخاصة بتنفيذ الخط الاستراتيجية للمؤسسة فهي تعتمد على كفاءاتها في تنفيذ استراتيجيتها، رغم ذلك فهي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات والبرامج التخطيطية المحوسبة في ذلك مثل ال Gpec وهو الأكثر ملائمة والأفضل في ذلك.

٢- توظيف الكفاءات البشرية:

تسعى المؤسسة بالفعل لجذب ذوي الكفاءات والمؤهلات الخاصة من خلال العمل على استهدافهم، ونشر صورة جيدة عنها لاستقطابهم، وهذا من مختلف المصادر كالجامعة والمعاهد، وكذلك المؤسسات المنافسة. وبالنسبة لطريقة تقييم كفاءات المتقدمين للوظيفة فهي نوعاً ما عادية رغم أنها تحاول اختبار ذوي الخبرات، وهذا لان إدارة الكفاءات تركز على تحليل كفاءات المتقدمين للوظيفة ومهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم بشكل دقيق وطرق إدارية متطورة.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

٣- تطوير الكفاءات البشرية:

التعليم والتدريب:

المؤسسة تهتم بتعليم مواردها البشرية واكتسابها للمعارف العلمية ذات العلاقة بالعمل وتعتمد في ذلك على بعض الندوات المتخصصة سواء داخل أو خارج المؤسسة، لكن لا تعتمد على أساليب التعليم الحديثة رغم أهميتها، وأيضاً لا تعتمد على أدوات التعليم الحديثة (التعليم الافتراضي والأدوات السمعية والبصرية)

كذلك تهتم بشكل كبير بتدريب مواردها البشرية واكتسابها المهارات والكفاءات المطلوبة في العمل داخل المؤسسة وخارجها، في المراكز المتخصصة ومع المدربين المتخصصين، لكن تواجه التكلفة المادية المرتفعة، لذلك تحاول على قدر امكانياتها المادية، رغم ذلك نقول بان وسائل التدريب لازالت لا ترتقي للطرق التدريبية المتطورة.

التقييم:

رغم استخدام المؤسسة لتقييم أداء واعمال وانجازات مواردها البشرية بشكل دوري ومستمر وتفصيلي الا ان طريقة التقييم مازالت تحتاج لتطوير تقنيات محوسبة وبرامج متطورة ليتم التقييم بشكل يساعد على قياس وتحديد الكفاءات للموارد البشرية، مثل استخدام التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات (Gpec) الذي يعتبر نهج تخطيطي وتسييري يساعد في تخطيط ومسح وتحليل لمختلف مواردها البشرية، ومهاراتها ومعارفها وسلوكياتهم وتحديد إمكانية استخدامها وملائمتها لمختلف الوظائف الحالية والمستقبلية، وهو من اهم أدوات ونظم التقييم التي تعتمد عليها إدارة الكفاءات فتبقى عملية التقييم ناقصة وبسيطة مقارنة به

كذلك لان معايير التقييم مازالت تقليدية، كالإنتاجية حيث ان ادرة الكفاءات تعتمد على المعايير المشكلة للكفاءة البشرية كالإنجاز الالي والسلوك الانفعالي الجيد، المعارف العالية في العمل، القدرة على دمج المعارف والمهارات في الوظيفة المهنية، القدرة على المرونة في تغيير استخدام هذه المعارف والمهارات والسلوكيات، لكن هناك معيار القدرة على الانسجام والعمل الجماعي والإخلاص والولاء للمؤسسة وهو مطلوب في إدارة الكفاءات.

التطوير الوظيفي:

بالنسبة للتطوير الوظيفي فالمؤسسة تعتمد على حركات بسيطة ومحدودة كالترقية حيث انها لا تتمكن من نقل وتدوير مواردها البشرية بسبب الجمود في الهيكل التنظيمي والاعتماد على مبدا منصب العمل (الفكر الكلاسيكي التايلوري) بدل الوظيفة التي تتميز بالمرونة والانفتاح والحركية التي تحتاج ان تكون موارد المؤسسة قابلة للاستخدام المختلف والحركية، أي ان تكون موارد مرنة مستمرة التطوير ومع ذلك فالمؤسسة تحدد الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية وتقوم بالتدريب المطلوب للأفراد.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط ببرهوم

التحفيز:

أدوات وطرق التحفيز المادي في المؤسسة تعتبر عادية كالزيادة في الاجر والمردودية والمنح فكلها تطبق بطريقة شاملة لكل الموارد البشرية ولا يوجد تمييز وزيادة أكثر لذوي الكفاءات نظير الكفاءات التي لديهم والإنجازات المميزة التي يحققونها

وبالنسبة للتحفيز المعنوي فهو مقبول لان المؤسسة تدرك ان الترقية وسيلة للتحفيز وزيادة الدافعية في العمل، وكذلك اشراك الموظف في اتخاذ القرار أي الإدارة التشاركية نوعا ما، وهي مطلوبة بشكل كبير في إدارة الكفاءات، وأيضا العطل الممتدة نوعا ما لكن توجد طرق فعالة أيضا في إدارة الكفاءات لا تطبقها المؤسسة كالتركيز على الإنجازات والاعتراف بالموظف، والشهادات التقديرية، والتقارير التقييمية والايجابية والسلبية وأيضا المؤسسة تفتقر لنظام وبرنامج تحفيزي محوسب يساعد على تطوير العملية التحفيزية وتحسين مخرجاتها.

بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل في المؤسسة جيدة خاصة إدارة المؤسسة وتتوفر مختلف الآلات وتجهيزات وأدوات العمل التي تساعد العامل على انجاز عمله بشكل جيد، وكذلك الموظف الإداري لتأدية نشاطه ومهامه والمؤسسة تعتمد على مبدأ التفهم والانصات والاستماع لآراء الموظفين والعمال لخلق الانسجام والاستفادة من خبرات مواردها البشرية خاصة في اتخاذ قرارات العمل الحساسة، رغم ذلك لازلت تعاني من بعض المشاكل المفتعلة من الافراد الذين لا يتقبلون بعض القرارات للمؤسسة، حيث لازلت تحتاج لنظام مرن لضبط وعي وسلوك الافراد بضرورة الالتزام بالقوانين وكذلك عملية نشر وإقناع الافراد بشكل جيد لقراراتها لتقبلها وتنفيذها دون مقاومة ومشاكل.

٤-المحافظة على الكفاءات البشرية:

رغم ان المؤسسة لا تعتمد على معايير الصحة والسلامة المهنية العالمية، ورغم ضرورة اعتمادها سواء من ناحية تحقيق السلامة لموظفيها او تحسين سمعتها التوظيفية، الا انها تقوم بتطبيق إجراءات وقاية وسلامة عالية تتمثل خاصة في بذلات العمل وخوذات الوقاية ذات الجودة والصيانة العالية للآلات ومكان العمل وإجراءات الطوارئ الفعالة والسريعة اثناء حدوث الحوادث

وبالنسبة للخدمات والمزايا التي تقدمها المؤسسة تعتبر بسيطة وعادية لا ترقى لمستوى استخدام المزايا في استبقاء الكفاءات وهذا رجع لان الاستقرار الوظيفي في المجتمع الجزائري قوي ولا يستغني عن وظيفته بسهولة.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم

رابعا: التحديات التي تواجه مؤسسة عطابي وشويار بصناعة البلاط برهوم في تطبيق إدارة الكفاءات البشرية:

في المؤسسة مشكلة في نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية تخطيط الكفاءات، كما انها تحتاج لنظم معلومات تخطيط الكترونية لتكون عملية التخطيط فعالة

وبالنسبة للحصول على الكفاءات البشرية فتبقى هناك نقص في الكفاءات المتخصصة والتي تحتاجها في سوق العمل المحلي، بالإضافة الى الأجور المرتفعة التي تتطلبها هذه الكفاءة وهذا اراجع لان المؤسسة ينقصها الكثير لتكون بيئة عمل جاذبة لأفضل الكفاءات كتميز ذوي الكفاءات كتميز ذوي الكفاءات والقدرات العالية بأجور تناسبهم من خلال مراعاة الجانب المالي للمؤسسة وإعادة النظر في تخصيص وتوزيع الميزانية المالية، وأدراك قيمة قسم الموارد البشرية وما يتطلبه من استثمار.

وبالنسبة لتعليم وتدريب الكفاءات فالمؤسسة تواجه صعوبة في القيام بهذه العملية بسبب التكاليف المرتفعة التي تتطلبها بالإضافة الى نقص المرافق الضرورية لهذا الغرض وهذا راجع لعدم تخصيص الغطاء المالي الكفيل بتغطية هذه الحاجات ورغم ذلك فالمؤسسة تحاول بقدر استطاعتها ومواردها المتاحة القيام بتعليم وتدريب افرادها لذا يمكن القول ان هذه العملية مقبولة نسبيا لدى المؤسسة.

وبالنسبة وبالنسبة لعملية التقييم فالمؤسسة تواجه صعوبة في القيام بهذه العملية وهذا راجع لتغلب العمل الجماعي على الكفاءة الفردية خلال القيام بالوظائف المختلفة في المؤسسة بالإضافة الى عدم توفر الوسائل المختلفة المخصصة للتقييم مثل الوسائل التكنولوجية بسبب تكلفتها العالية فيجب على المؤسسة الحرص على توفير مختلف الوسائل الممكنة لنجاح التقييم بالإضافة الى توظيف افراد قادرين على استخدام هذه الوسائل لذا يمكن القول ان المؤسسة ينقصها الكثير لتقييم كفاءاتها بالشكل النموذجي لكنها تحاول قدر المستطاع.

وبالنسبة لعملية التطوير الوظيفي فالمؤسسة تسعى الى القيام بذلك لكنها تواجه تسبع في مختلف الوظائف وصعوبة في تطبيق مختلف الحركيات.

وبالنسبة لعملية التحفيز فالمؤسسة تواجه صعوبة في تحفيز افرادها تتمثل أساسا في التكاليف المرتفعة لهذه العملية.

وبالنسبة لبيئة العمل فالمؤسسة تواجه رفض من بعض العمال للقوانين وأنظمة السلامة وهذا راجع الى نقص الوعي بوجوب الالتزام للحفاظ على بيئة عمل مثالية في المؤسسة

وفي جانب المحافظة على الكفاءات فالمؤسسة تواجه صعوبة ذلك نظرا التكلفة المرتفعة لمختلف التجهيزات المخصصة لهذا الجانب.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يقدم المطلب إختبار الفرضيات من خلال نتائج الدراسة

الفرضية الأولى: تهتم مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم بالكفاءات البشرية بشكل كبير

من خلال تحليل الدراسة والبيانات تبين ان المؤسسة تولي اهتمام كبير بفئة الكفاءات وتدرک دورهم في العمل وتحقيق أهدافها، وبالتالي يمكن القول أنها تهتم بكفاءات الموارد البشرية بشكل كبير، وإذا نقول ان الفرضية الأولى مقبولة نسبياً.

الفرضية الثانية: تهتم مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم بإدارة الكفاءات بمستوى مقبول

من خلال تحليل الدراسة والبيانات تبين ان المؤسسة تهتم بإدارة كفاءاتها، وتدرک دورها الفعال في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي يمكن القول انها تهتم بإدارة الكفاءات بشكل مقبول وبالتالي فالفرضية الثانية صحيحة.

الفرضية الثالثة: تطبق مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم إدارة الكفاءات بمستوى مقبول.

مستوى إدارة المؤسسة لكفاءاتها يعتبر مقبولاً، وبالتالي الفرضية الثالثة صحيحة، وهذا ناتج عن إختبار الفرضيات الفرعية التالية.

الفرضية الفرعية ١-٣: تخطط مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم الكفاءات بشكل مقبول

من خلال تحليل الدراسة تبين ان المؤسسة تسعى لتخطيط كفاءاتها عبر مختلف الوسائل المتاحة امامها. رغم افتقارها للتكنولوجيا المساعدة في هذه العملية، لذلك نقول أن الفرضية صحيحة.

الفرضية الفرعية ٢-٣: توظف مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم الكفاءات بشكل جيد

تسعى المؤسسة لجذب وتوظيف الكفاءات، وتستخدم طرق جيدة في ذلك، رغم الصعوبات، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية صحيحة.

الفرضية الفرعية ٣-٣: تطور مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم الكفاءات بشكل جيد

تبين أن المؤسسة تسعى لتطوير كفاءاتها البشرية، وذلك من خلال مختلف العمليات المتمثلة في التعليم والتدريب والتقييم وبيئة العمل، لكن تعاني من العديد من النقص في كل مجال، وبالتالي الفرضية خاطئة، لأن عملية التطوير تعتبر مقبولة أمام نموذج إدارة الكفاءات.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم

الفرضية الفرعية ٣-٤: عملية المحافظة على الكفاءات بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم تعتبر مقبولة

المؤسسة تهتم بالحفاظ على كفاءاتها البشرية من خلال الحرص على سلامتهم الجسدية، بتوفير الوقاية الصحية عن طريق لباس عمل خاص، ومختلف التجهيزات الخاصة للوقاية من حوادث العمل المحتملة، وتتميز بمنح أجور عالية مقارنة بالعديد من المؤسسات الوطنية، كما تحرص أيضا على رفع معنوياتهم بمنح عطل مدفوعة الأجر ومنح مادية مختلفة، وتوفير الإطعام والمبيت للموظفين من خارج الولاية، وهي مزايا وخدمات لا بأس بها، وهذا ما يؤدي الى خلق جو ملائم للعمل وإستبقاء الكفاءات، وبالتالي الفرضية صحيحة.

الفرضية الرابعة: تواجه مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم تحديات في توظيف واستبقاء الكفاءات البشرية

تواجه المؤسسة تحديات في إدارة كفاءاتها، حيث انها تفتقر لبرامج متخصصة في التخطيط ، كما تواجه مشاكل في توظيف الكفاءات بسبب نقصها في سوق العمل، بالإضافة الى ارتفاع أجور ذوي الكفاءات، وتعاني من عدم توفر برامج تقييم مناسبة، وكذلك عدم توفر المرافق المخصصة للتدريب وارتفاع تكاليفه، وصعوبة عملية التطوير الوظيفي لتشبع المناصب، وأيضا ارتفاع تكاليف التحفيز المادي، وأيضا عدم امتثال العمال لبعض القواعد والقوانين، كما أن بيئة العمل لا تزال تعاني من بعض النقائص. وبالتالي يمكن القول ان الفرضية صحيحة إلى حد كبير، رغم وجود تحديات هامة لم تذكرها الفرضية.

الفصل الثاني: ادارة الكفاءات بمؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم

خلاصة:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية، كونها تعلم انه مصدر التميز عن المنافسين، والسبيل الأمثل لتحقيق اهدافها، وهذا ما لمسناه أثناء تريضنا في المؤسسة، وكذلك أثناء عملنا على تحليل وتقييم المقابلات، حيث تبين لنا بصفة مؤكدة أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الأنشطة والوظائف لإدارة كفاءاتها، كالتكوين والتطوير التحفيز والتقييم. وتبين كذلك أن المؤسسة اعتبارا لطبيعة نشاطها فإنها تركز أكثر على التحفيز والتطوير، الذي تبنى به الكفاءات البشرية، حتى يتحقق مبتها من جميع مواردها وكفاءاتها البشرية.

الخاتمة

خاتمة

خاتمة:

تعد الكفاءة البشرية من المفاهيم الحديثة والمتطورة، وهي المحرك لأنشطة وعمليات المؤسسات بكل أنواعها. حيث لها الدور الأهم في تحقيق الأداء الجيد، بهدف الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. وتعد إدارة الكفاءات تلك الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة فعالة. وهذا ما يعكس تطبيق المؤسسات لها في ادارتها الخاصة دون البعض. خاصة أهم المؤسسات والشركات الكبرى.

وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، ومن خلال الوقوف على أبعاد متغير الدراسة الاربع، وهي التخطيط، التوظيف، التطوير والمحافظة على الكفاءات البشرية. حيث أن المؤسسة تواجه صعوبات في التخطيط لكفاءاتها ومواردها البشرية وهذا راجع لنقص الامكانيات المخصصة لهذه العملية. وبالتالي فإنها لاتزال بعيدة بعض الشيء عن تخطيط الكفاءات الجيد، أما بالنسبة للتوظيف فهو جيد، وهذا راجع للاعتماد على معايير متخصصة وخبرة من يقومون بالتوظيف. أما التطوير فتقوم بالتدريبات بشكل دوري على حسب قدرتها والامكانيات المتاحة لها، والمؤسسة تحاول بكل الطرق والسبل استبقاء موظفيها وعمالها بطرق مرضية وحسب قدرتها، من هنا نستطيع القول أن المؤسسة تدير كفاءاتها بشكل مقبول بالرغم من مختلف التحديات التي تواجهها. وهو قابل للتطوير، لأنها فعلا تسعى لذلك.

اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة كالاتي:

الفرضية الأولى: تهتم مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم بالكفاءات البشرية بشكل كبير

من خلال تحليل الدراسة والبيانات تبين ان المؤسسة تولي اهتمام كبير بفئة الكفاءات وتدرک دورهم في العمل وتحقيق أهدافها، وبالتالي يمكن القول أنها تهتم بكفاءات الموارد البشرية بشكل كبير، وإذا نقول ان الفرضية الأولى مقبولة نسبيا.

الفرضية الثانية: تهتم مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم بإدارة الكفاءات بمستوى مقبول

من خلال تحليل الدراسة والبيانات تبين ان المؤسسة تهتم بإدارة كفاءاتها، وتدرک دورها الفعال في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي يمكن القول انها تهتم بإدارة الكفاءات بشكل مقبول وبالتالي فالفرضية الثانية صحيحة.

الفرضية الثالثة: تطبق مؤسسة عطابي وشويار لصناعة البلاط برهوم إدارة الكفاءات بمستوى مقبول.

خاتمة

مستوى إدارة المؤسسة لكفاءاتها يعتبر مقبولاً، وبالتالي الفرضية الثالثة صحيحة، وهذا ناتج عن إختبار الفرضيات الفرعية التالية.

الفرضية الفرعية ١-٣: تخطط مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم الكفاءات بشكل مقبول

من خلال تحليل الدراسة تبين ان المؤسسة تسعى لتخطيط كفاءاتها عبر مختلف الوسائل المتاحة امامها. رغم افتقارها للتكنولوجيا المساعدة في هذه العملية، لذلك نقول أن الفرضية صحيحة.

الفرضية الفرعية ٢-٣: توظف مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم الكفاءات بشكل جيد

تسعى المؤسسة لجذب وتوظيف الكفاءات، وتستخدم طرق جيدة في ذلك، رغم الصعوبات، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية صحيحة.

الفرضية الفرعية ٣-٣: تطور مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم الكفاءات بشكل جيد

تبين أن المؤسسة تسعى لتطوير كفاءاتها البشرية، وذلك من خلال مختلف العمليات المتمثلة في التعليم والتدريب والتقييم وبيئة العمل، لكن تعاني من العديد من النقص في كل مجال، وبالتالي الفرضية خاطئة، لأن عملية التطوير تعتبر مقبولة أمام نموذج إدارة الكفاءات.

الفرضية الفرعية ٤-٣: عملية المحافظة على الكفاءات بمؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم تعتبر مقبولة

المؤسسة تهتم بالحفاظ على كفاءاتها البشرية من خلال الحرص على سلامتهم الجسدية، بتوفير الوقاية الصحية عن طريق لباس عمل خاص، ومختلف التجهيزات الخاصة للوقاية من حوادث العمل المحتملة، وتتميز بمنح أجور عالية مقارنة بالعديد من المؤسسات الوطنية، كما تحرص أيضا على رفع معنوياتهم بمنح عطل مدفوعة الأجر ومنح مادية مختلفة، وتوفير الإطعام والمبيت للموظفين من خارج الولاية، وهي مزاي وخدمات لا بأس بها، وهذا ما يؤدي الى خلق جو ملائم للعمل وإستبقاء الكفاءات، وبالتالي الفرضية صحيحة.

الفرضية الرابعة: تواجه مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم تحديات في توظيف وإستبقاء الكفاءات البشرية

تواجه المؤسسة تحديات في إدارة كفاءاتها، حيث انها تفتقر لبرامج متخصصة في التخطيط ، كما تواجه مشاكل في توظيف الكفاءات بسبب نقصها في سوق العمل، بالإضافة الى ارتفاع أجور ذوي الكفاءات، وتعاني من عدم توفر برامج تقييم مناسبة، وكذلك عدم توفر المرافق المخصصة للتدريب وارتفاع تكاليفه، وصعوبة عملية التطوير الوظيفي لتشبع المناصب، وأيضا ارتفاع تكاليف التحفيز المادي، وأيضا عدم امتثال العمال

خاتمة

لبعض القواعد والقوانين، كما أن بيئة العمل لا تزال تعاني من بعض النقائص. وبالتالي يمكن القول ان الفرضية صحيحة إلى حد كبير، رغم وجود تحديات هامة لم تذكرها الفرضية.

النتائج النظرية:

- تحقيق الإستقرار والأمان الوظيفي يعد من أسباب المحافظة على الكفاءات البشرية داخل المؤسسة؛
- الحوافز من الوسائل المهمة التي يجب على مديروالموارد البشرية اختيارها بعناية لخلق دافع للعمل؛
- تركز عملية التوظيف على التخطيط الجيد، ثم الاستقطاب والتعيين؛
- الاستقطاب هو اختيار التوافق بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة؛
- يركز التخطيط الجيد على تقدير حجم الطلب المتوقع من الكفاءات البشرية المستقبلية للمؤسسة، والتنبؤ بالكفاءات المستقبلية التي يمكن توفيرها.

النتائج التطبيقية:

- محدودية المزايا والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- تميز المؤسسة في وسائل التحفيز المادي والمعنوي بين كفاءاتها البشرية ومواردها البشرية؛
- تهتم المؤسسة بإشراك العامل في مساره الوظيفي؛
- تهتم المؤسسة بتدريب مواردها و كفاءاتها البشرية؛
- توجد معايير خاصة بالتوظيف في المؤسسة؛
- تعتمد المؤسسة على التخطيط للكفاءات البشرية؛
- اهتمام المؤسسة بالموارد والكفاءات البشرية؛
- تدرك المؤسسة معنى وجود الكفاءات البشرية في المؤسسة.

اقتراحات الدراسة:

- توفير البرامج المخصصة لعملية التخطيط في المؤسسة، بالإضافة للأدوات الملائمة، والافراد القادرين على القيام بالتخطيط؛

خاتمة

- توفير الدعم المالي للمؤسسات، ووضع قوانين تلزمها بتوظيف هذه الفئة (ذوي الكفاءات)، وبالمقابل حفظ حقوقهم وحقوق المؤسسات؛
- على المؤسسات تخصيص غطاء مالي وأماكن مخصصة لعملية التدريب فيها، ووضع قوانين تلزم المؤسسات بتدريب موظفيها؛
- توفير الوسائل الملائمة للتقييم؛ من برامج وأدوات وتكوين العمال على استخدامها؛
- الحرص على التعليم المستمر للأفراد في المؤسسة بتوفير فرص التعلم لهم؛
- توفير برنامج منظم لعملية التحفيز، بالإضافة لوضع غطاء مالي مخصص للتحفيز وإشراك العمال في اتخاذ القرار؛
- تمييز ذوي الكفاءات عن غيرهم في عملية التحفيز؛
- وضع قوانين داخلية صارمة للحد من تجاوزات الأفراد؛ بالإضافة إلى الحرص على إشراكهم في عملية اتخاذ القرار؛

آفاق الدراسة:

- يمكن دراسة المواضيع التالية:
- دراسة أثر إدارة الكفاءات على بناء المنظمات المتعلمة؛
- البحث في موضوع بناء نماذج لإدارة الكفاءات، بمجموعة بدائل، حيث يكون مرناً ويناسب المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

١. اسيا قويدري واسماء سالمى. (٢٠٢٠). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس . مذكرة ماستر. المسيلة، الجزائر: جامعة المسيلة.الجزائر
٢. الحبيب ثابتي، و بن عبدو الجيلاني. (٢٠٠٩). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (المجلد الطبعة ١). الإسكندرية،: مؤسسة الثقافة الجامعية. مصر
٣. الزهرة شنكامة. (٢٠١٣). تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر.
٤. الصالح رشاد، و اسماء نايف. (٢٠١١). المعرفة الضمنية ودورها في تطوير لبيومر البشرية في ظل الادارة المعولمة. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر العولمة. لبنان.
٥. امال بن سالم. (٢٠١١). سبل الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات . مذكرة ماجستير . جامعة محمد بوضياف المسيلة . الجزائر.
٦. امال بن سالم. (٢٠٢٤). العناصر الاساسية الفاعلة في التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، محاضرة في مقياس الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة،الجزائر.
٧. امين مخفي، و يوسف بن سني. (٢٠١٢). إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر.
٨. امينة سلامة. (٢٠١٥). إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر.
٩. جغبالة عبد الغاني. (٢٠١٤). تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود - سوناطراك -، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
١٠. حمزة غربي، و ابراهيم عاشور. (٢٠٢١). نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ،، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (صفحة ٠٤). بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
١١. خالد عبد الرحمان الهبتي. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الاردن: دار وائل للنشر.

- ١٢ . خديجة مولودي، و مشحاط صابرة . (٢٠١٩). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات التأمين بولاية الوادي، مذكرة ماستر. الوادي، الجزائر: جامعة الوادي.
- ١٣ . ربيع مازوزي. (٢٠١٤). دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس اريس، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ١٤ . زكية بوسعد. (٢٠٠٨). اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الحكومية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- ١٥ . سعاد نائف برنوطي. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. الاردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- ١٦ . سليمة بولدراع، و اسيا الخماسي . (٢٠٢٠). إثر إدارة الكفاءات على أنظمة الجودة الايزو ٩٠٠١، دراسة حالة مجمع صيدال فرع عنابة، مذكرة ماستر، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، قالمة، الجزائر.
- ١٧ . صفوان محمد المبيضين، و عائض بن شافي الاكلي. (٢٠١٢). التخطيط في الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٨ . عبد الصمد سميرة. (٢٠١٦).
- ١٩ . عبد الصمد سميرة. (٢٠١٦). دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ٢٠ . عبد الصمد سميرة. (٢٠١٦). دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ٢١ . عبد الغاني جغبالة. (٢٠١٤). تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود - سوناطراك -، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- ٢٢ . عبد اللطيف بلغرسة. (٠٩-١٠ مارس، ٢٠٠٤). من اجل استراتيجية تنمية للكفاءات في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- ٢٣ . عرابي الحاج مداح. (٢٠١١). البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.

- ٢٤ . كمال منصوري، و صولح سماح. (جوان، ٢٠١٠). تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. *ابحاث اقتصادية وادارية*.
- ٢٥ . لخضر دولي. (٢٠١٤). التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر.
- ٢٦ . محمد الطاهر فراد. (٢٠٢١). الادارة بالكفاءات واثرها في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة دراسة حالة شركة سيال. *مذكرة ماستر في العلوم السياسية تسيير الموارد البشرية*. تيزي وزو، الجزائر: جامعة تيزي وزو.
- ٢٧ . محمد القادري. (٢٠٢٠). دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة، مذكرة ماستر، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، قالمة، الجزائر.
- ٢٨ . محمد اليمين بن جدو. (٢٠١٣). دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز. *مذكرة ماستر*. سطيف، الجزائر: جامعة سطيف ١.
- ٢٩ . محمد حسين الوادي. (٢٠١٣). *التمكين الإداري في العصر الحديث*. الاردن: دار الحامد للنشر.
- ٣٠ . محمد قادري. (٢٠٢٠). دور ادارة الكفاءات في تطوير دارة الموارد البشرية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالمة، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، قالمة، الجزائر.
- ٣١ . منى مسغوني . (٢٠٢٠). إدارة الكفاءات، محاضرة في مقياس اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
- ٣٢ . نبيل حمادي. (جوان، ٢٠١٧). اثر ادارة الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسو دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال. *مجلة الاقتصاد والتنمية*، الصفحات ١٥٠-١٧٣.
- ٣٣ . نجاه عمرون ، و صلاح الدين بوجمعة. (٢٠٢٣). دراسة تحليلية تقييمية لواقع تطبيق إدارة الكفاءات بمديرية التوزيع لشركة سونلغاز بالمسيلة من وجهة نظر تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- ٣٤ . ياسر مرزوقي. (٢٠١٩). دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
- ٣٥ . يحيوية سمالي، و احمد بلالي. (جوان، ٢٠١٢). الادوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ادارة الكفاءات المحورية، مقارنة نظرية. *مجلة البشائر الاقتصادية*.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استمارة مقابلة شخصية

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة الخاصة بدراسة موضوع واقع وتحديات تطبيق إدارة الكفاءات البشرية في مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال مع العلم ان اجاباتكم ستساهم وبشكل كبير في خدمة هذه الدراسة والتوصل الى نتائج تفيد الجامعة والمجتمع.

شكرا على المشاركة.

تحت اشراف: الأستاذة بن سالم امال

الطالبة: - سنية سيف الدين

- عزري عصام

أسئلة المقابلة

المحور الأول: البيانات الشخصية للمشاركين في البحث

-: الجنس -
-: السن: ٢٠ الى ٣٠ ٣٠ الى ٤٠ ٤٠ الى ٥٠ ٥٠ الى ٦٠
-: المؤهل العلمي (الشهادة العلمية):
-: عدد سنوات الخبرة في العمل (بصفة عامة):
-: عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:
-: عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: الدورات التدريبية في مجال الوظيفة والإدارة:
-
-
-

المحور الثاني: أهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة

أولاً: أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة

١. ما تعريفك للكفاءة البشرية؟

.....
.....

- هل يتم إيصال هذا المفهوم الى الافراد؟ نعم لا

- كيف؟

.....
.....

١. ما أهمية الكفاءة البشرية بالنسبة للمؤسسة؟

.....
.....

٢. ما اهم الكفاءات الخاصة التي تحتاجها المؤسسة؟

.....
.....

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالنسبة للمؤسسة

١. ما اسم مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة؟

.....

٢. هل تطبق المؤسسة نموذج إدارة الكفاءات؟ نعم لا

٣. - هل تستخدمون برنامج إلكتروني في إدارة الموارد البشرية والكفاءات؟ نعم لا

- اشرحه

.....
.....

٤. ما أهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة؟

المحور الثالث: تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة

أولاً: تخطيط الكفاءات البشرية

١. هل تدخل الكفاءات البشرية في التخطيط لاستراتيجية المؤسسة؟ نعم لا

- كيف؟

٢. هل تطبق المؤسسة Gpec؟ نعم لا

٣. كيف تخطط المؤسسة للكفاءات البشرية؟

٤. ما التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال؟

- ما الاقتراحات التي تقدمها؟

ثانياً: توظيف الكفاءات البشرية

١. كيف تستقطب المؤسسة ذوي الكفاءات؟

٢. ماهي مصادر الكفاءات البشرية للمؤسسة؟

.....
.....
٣. كيف يتم الكشف عن الكفاءات أثناء مقابلة التوظيف؟

.....
.....
٣. ما التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال؟

.....
.....
- ما الاقتراحات التي تقدمها؟

.....
.....
ثالثاً: تطوير الكفاءات البشرية

التعليم والتدريب

١. ما هي أساليب تعليم الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

.....
.....
٢. ما أساليب وأدوات تدريب الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

.....
.....
٣. ما التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال؟

.....
.....
- ما الاقتراحات التي تقدمها؟

.....
.....
تقييم الكفاءات البشرية

لا

نعم

١. هل يوجد برنامج لتقييم الكفاءات البشرية؟

- اشرحه

.....
.....

٢. هل تستخدمون TIC (برنامج محوسب) في تقييم الكفاءات؟

.....
.....

٣. ماهي معايير تقييم الموظفين؟

.....
.....

٤. ما التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال؟

.....
.....

- ما الاقتراحات التي تقدمها؟

.....
.....

التطوير الوظيفي

١. هل يتم اشراك الموظف في رسم مساره المهني (الوظيفي)؟

.....
.....

٢. ما معايير الترقية وباقي الحركيات (النقل-التدوير-الانتزير) لديكم؟

.....
.....
٣. كيف يتم التطوير الوظيفي للكفاءات البشرية؟

.....
.....
٤. ما التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال؟

.....
.....
- ما الاقتراحات التي تقدمها؟

التحفيز

.....
.....
١. ما هي وسائل التحفيز المادي للموارد البشرية في المؤسسة؟

.....
.....
- لأصحاب الكفاءات؟

.....
.....
٢. ما هي أنواع التحفيز المعنوي للموارد البشرية في المؤسسة؟

.....
.....
- لأصحاب الكفاءات؟

.....
.....
٣. هل يوجد برنامج منظم للتحفيز؟

.....
.....
٤. ما التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال؟

.....
.....
- ما الاقتراحات التي تقدمها؟

بيئة العمل

١. كيف توفر المؤسسة أدوات وتجهيزات ملائمة للعمل؟

.....
.....
٢. كيف توفر المؤسسة بيئة عمل مرنة ويسودها الانسجام والتواصل بين الجميع؟

.....
.....
٣. ما التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال؟

.....
.....
- ما الاقتراحات التي تقدمها؟

رابعاً: المحافظة على الكفاءات البشرية

١. هل تعتمد المؤسسة معايير عالمية للصحة والسلامة المهنية؟
 لا نعم

- ما هي؟

.....
.....
٢. كيف تحافظ المؤسسة على السلامة النفسية والجسدية للموظفين والعاملين لديها؟

.....
.....
٣. ما هي الخدمات والمزايا المقدمة للموظفين/ الكفاءات البشرية؟

.....
.....
٤. ما التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال؟

.....
.....
- ما الاقتراحات التي تقدمها؟

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (م): عز وحي عصام المولد بتاريخ: 18-03-2000 برهوم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.ب.ن) رقم: 2.046.57.671

الصادرة بتاريخ: 06-05-2019 عن دهاينة "مسيلة"

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دراسة تحليلية تقييمية لواقع

وتحديات تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بمؤسسة

علاوي وشويبار لخدمات البلاط - برهوم - من وجهة نظر إدارية

الموارد البشرية

أصرح بشرقي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

03 جوان 2024

حرر بتاريخ:

رئيس المجلس التقييمي
فؤاد بن منة الله العون المصطفى
مستطفي البياضي



التوقيع والبصمة

✓

المعدة: عز وحي عصام

03 جوان 2024

برهوم

المسيلة في:
رقم:/.....

إلى السيدة: عبد الوهاب عطايا
و. د. موسى بن صناعة البلاستيك بمصر

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعداً...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

| الرقم | الاسم واللقب | رقم بطاقة الطالب | رقم ب.ت.و.ر.س. | الإمضاء |
|--|-----------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|
| 01 | سليمة سيف الدين | 191935072748 | 204540765 | |
| 02 | عزيز عصام | 191935072763 | 204657671 | |
| <p>عنوان المذكرة: <u>دراسة تحليلية تقييمية لواقع وتحديات تطبيق إدارة الكفاءات البشرية في مؤسسات عطايا و. د. موسى بن صناعة البلاستيك بمصر</u> <u>تطوير إدارة الموارد البشرية</u></p> | | | | |
| المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء) | | هيئة الترخيص (الإمضاء والختم) | | رئيس القسم (الإمضاء والختم) |
| <p>آمال بن سالم الأستاذة: بن بوطاح أمال</p> | | | | |

تقاضي أحمد الصغير