

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

تخصص: تسيير موارد
بشرية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila
متطلبات نيل شهادة ماستر
تحت عنوان:

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

دراسة تحليلية تقييمية لواقع إدارة الكفاءات بمديرية
التوزيع لشركة سونلغاز بالمسيلة
- من وجهة نظر مصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية -

من إعداد:

عمرون نجاة

بوجمعة صلاح الدين

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة محمد بوضياف	رئيسا
بن سالم آمال		جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
		جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية : 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرتكم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ونشكره أولا وأخيرا وظاهرا وباطنا، وصلوات الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبع هديه إلى يوم الدين. ونتقدم 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 الذين سيتكرمون بمناقشة هذا البحث.

اهداء

اهدي تخرجي إلى كل من كانا سندا في حياتي منذ صغري
وتربيت في كنفهما ابي وامي.....أطال الله في عمرهما.

إلى ابني قرة عيني إلى الغالي الذي رافقني بالدعاء في كل
الأوقات وكان يترقب في خطواتي ومشواري الدراسي طوال الأوقات
ابني ووحيدتي سراج وفقه الله واعانه في مشواره الدراسي .

إلى اخوتي واخواتي وجميع أبنائهم وبناتهم حفظهم الله
إلى كل الذين لم يبخلوا عليا بالدعاء من قريب أو من بعيد
جميعا اهدي ثمرة جهدي ونجاحي

عمرون

نجاة

إلى من في أنسها تزول كل،
الهموم والأحزان
" أمي الغالية " أسعدها الله
تعالى في الدنيا والآخرة
إلى من أحسن تسميتي وبذل في
الوســــــــــــــــع تربيتي
ويسر لي أبواب
الطــــــــــــــــلب ولم
أشــــــــــــــــعر بوجوده
بالنصب . . . " والدي الكريم "
فأسأل الله أن يرفع مقامهما في
الدنيا والآخرة
" إلى ابنتي وصديقتي
وأختي . . . ميرة "
إلى اخوتي ، زوجتي . . . "
" إلى أصدقائي وزملائي "
" إلى جميع أساتذتي الكرام "
" إلى كل من أعانني ولو بكلمة
طيبة وكان لي سندا "
مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِهِمْ،
وَتَرَاحُمِهِمْ، وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ

إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضُو تَدَاغَى لَهُ
سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى "
" أهدي لكم جميعا هذا العمل "

الطالب / بوجمعة صلاح الدين

المخلص

من خلال ما تم الطرق إليه في المذكرة فإن الكفاءة البشرية من المفاهيم الحديثة والمتطورة رغم صعوبة إيجاد تعريف موحد لها حيث إن الباحثين يتفقون على الأبعاد الثلاث لها، معرفة العلمية، المعرفة النظرية والمعرفة السلوكية فهي العصب والمحركات لعمل المؤسسة بكل أنواعها المختلفة ومستوياتها فهي تكتسب دور جوهري في تحقيق الأداء الجيد بغية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية فإن إدارة الكفاءات هي تلك الأنشطة المخصصة للاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة فعالة وهذا ما يعكس تطبيق المؤسسات لها في ادارتها الخاصة دون البعض خاصة اهم المؤسسات والشركات الكبرى فالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتبر من البرامج الحديثة والمهم التي تعطي تقدير ل حجم الوظائف على مستوى البعيد في زمن معين ومقارنتها بالوقت الحالي سواء من حيث الكم أو النوع ومن هذا الحديث نتخلص ولو جزء مرتبط بإدارة الكفاءات الاستراتيجية لنقوم بطرح سؤال الدراسة لنقف على مؤسسة سونلغاز للكهرباء والتوزيع لدراسة الحالة لاحتوائها على كفاءات متخصصة عالية فاتبعنا المنهج الوصفي في النظري ودراسة حالة في التطبيقي قمنا بطريقة nvivo لتحليل البيانات الكافيين من خلال الملاحظة العلمية المباشرة والمقابلة الشخصية والمهيكله والمقننه من نوع واحد مع مجموعة one to many مع ثلاث خبراء من اطارات للدراسات بالقسم الموارد البشرية ومن أجل الإحاطة بأشكال الدراسة تم طرح الفرضيات لابعاد المتغير من تخطيط وتوظيف وتطوير ومحافظة ليتم في الاخير الإجابة عليها وذلك بعظ تحليل البيانات وتقييمها تم الإجابة عليها والت صل إلى أن إدارة الكفاءات البشرية لها دور كبير وفعال في السوق الوطنية من خلال تخصيص مكتب خاص بيها بجودة عالية وجد متطورة للرفع من أداء ومردود العمل وزيادة المعارف والمهارات لمواردها وكفاءاتها البشرية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أز	مقدمة
الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم حول الكفاءات البشرية
03	المطلب الأول: تعريف الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها
03	أولاً: مفهوم الكفاءة
05	ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة
08	المطلب الثاني: خصائص ومميزات الكفاءات البشرية
08	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة
10	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات ومستوياتها
11	أولاً: أنواع الكفاءات
12	ثانياً: مستويات الكفاءات البشرية
20	المبحث الثاني: أهمية ودور الكفاءة في المؤسسة
20	المطلب الأول: أهمية الكفاءة في المؤسسة
20	أولاً: على المستوى الفردي
21	ثانياً: على المستوى الجماعي
23	ثالثاً: على مستوى ادارة الموارد البشرية
23	رابعاً: على مستوى المؤسسة
25	المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة
25	أولاً: دور الكفاءات البشرية في تعزيز الميزة التنافسية
26	ثانياً: دور الكفاءات البشرية في خلق القيمة

27	ثالثاً: دور الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز.
الفصل الثاني : إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات	
	تمهيد
	المبحث الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
36	المطلب الأول: نشأة إدارة الكفاءات
36	المطلب الثاني: تعريف إدارة الكفاءات
37	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الكفاءات
38	أولاً: أهمية إدارة الكفاءات
39	ثانياً: أهداف إدارة الكفاءات
	المبحث الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
	المطلب الأول: مقاربات إدارة الكفاءات
40	أولاً: المقاربة التسييرية
42	ثانياً: المقاربة العملية
43	ثالثاً: المقاربة الإستراتيجية
45	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الكفاءات
45	المطلب الثالث: عوائق إدارة الكفاءات
	المبحث الثالث: آلية عمل وأدوات إدارة الكفاءات.
46	المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الكفاءات.
46	المطلب الثاني: وظائف وأدوات إدارة الكفاءات
	أولاً: تخطيط الكفاءات البشرية
	ثانياً: توظيف الكفاءات البشرية
	ثالثاً: تطوير الكفاءات البشرية
	رابعاً: تقييم الكفاءات البشرية
	خامساً: تحفيز الكفاءات البشرية
49	خلاصة الفصل النظري
الفصل الثالث : واقع إدارة الكفاءات بشركة سونلغاز - مديرية التوزيع -	
	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم لمديرية التوزيع لشركة سونلغاز بالمسيلة ومصحة الموارد البشرية
52	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها
52	أولاً: لمحة تاريخية لشركة سونلغاز

53	ثانيا: أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ش . ذ . أ
53	ثالثا: تقديم للمديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة:
55	المطلب الثاني: هيكل المؤسسة والمهام
56	أولا: هيكل المؤسسة
56	ثانيا: تفصيل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة والوظائف والمهام
57	المطلب الثالث: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة
64	المبحث الثاني: نموذج وأدوات الدراسة، المجتمع والعينة
64	المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الثاني: نموذج الدراسة
65	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
66	أولا: مجتمع الدراسة
67	ثانيا: عينة الدراسة
68	المطلب الرابع: منهج وأدوات الدراسة
68	أولا: منهج الدراسة
69	ثانيا: أدوات الدراسة
76	المبحث الثالث: تحليل وتقييم الدراسة واختبار الفرضيات
76	المطلب الأول: تحليل الدراسة
76	المحور الأول: مناخ المقابلة والبيانات الشخصية للخبراء
78	المحور الثاني: واقع اهتمام المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية
78	المحور الثالث: واقع اهتمام المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية
80	المحور الرابع: واقع تطبيق الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز
80	المطلب الثاني: تقييم إدارة الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بالمسيلة
81	أولا: واقع اهتمام المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية
82	ثانيا: مدى اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد والكفاءات البشرية
83	ثالثا: واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة
86	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
97	خلاصة الفصل التطبيقي
99	خاتمة
103	قائمة المصادر والمراجع
108	الملحقات
124	الملخص

فهرس الجداول

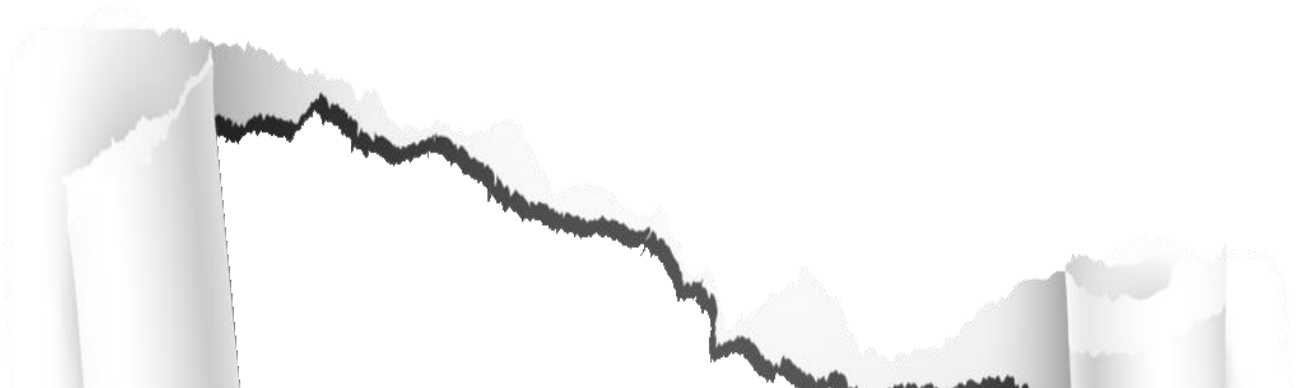
الصفحة	الجدول
54	الجدول (1/3): موظفي مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، المهام والوسائل
57	الجدول (2/3): مناخ المقابلة الحرة والنصف موجهة مع الأطراف ذات الصلة بالموضوع
58	الجدول (3/3): جدول مقارنة لأراء الخبراء حول واقع اهتمام المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية
58	الجدول (4/3): جدول مقارنة لأراء الخبراء حول واقع اهتمام المؤسسة بإدارة الكفاءات والموارد البشرية
60	الجدول (5/3): جدول مقارنة لأراء الخبراء حول واقع تخطيط الكفاءات البشرية بالمؤسسة
61	الجدول (6/3): جدول مقارنة لأراء الخبراء حول واقع توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة
62	الجدول (7/3): جدول مقارنة لأراء الخبراء حول واقع تعليم وتدريب الكفاءات البشرية بالمؤسسة
63	الجدول (8/3): جدول مقارنة لأراء الخبراء حول واقع تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة
64	الجدول (9/3): جدول مقارنة لأراء الخبراء حول واقع المسار الوظيفي والتطوير القيادي بالمؤسسة
65	الجدول (10/3): جدول مقارنة لأراء الخبراء حول بيئة العمل في المؤسسة
66	الجدول (11/3): جدول مقارنة لأراء الخبراء حول التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة
67	الجدول (12/3): جدول مقارنة لأراء الخبراء حول المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة

فهرس الأشكال

صفحة	الشكل
ج	نموذج الدراسة
04	الشكل (1/1): تعدد تعاريف الكفاءة
24	الشكل (2/1): أبعاد الكفاءة
32	الشكل (3/1): مستويات الكفاءات البشرية
64	الشكل (1/2): مراحل الإدارة التنبئية للكفاءات والوظائف
65	الشكل (2/2): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات
66	الشكل (3/2): الكفاءة محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية
67	الشكل (1/3): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء بالمسيلة
84	الشكل (2/3): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

فهرس الملحقات

الصفحة	الملحق
109	إستمارة المقابلة الشخصية
112	وثيقة موافقة المؤسسة على الدراسة
126	تصريح بالنزاهة العلمية



تمهيد

أصبحت الكفاءة البشرية أكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والابداع في ظل التحولات والتطورات العلمية الحديثة والمتسارعة، لذلك فإن تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة أصبح سبيلا واضحا لخلق الجو الملائم للإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة.

فالمؤسسات تسعى لتطوير الكفاءات البشرية من خلال تطبيق ادارة الكفاءات، التي تعد من أحدث الممارسات الإدارية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، والعديد من الإيجابيات كتحقيق الفعالية والفاعلية. 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 وممارسات وعمليات إدارة الكفاءات على مجموعة من الوظائف، وهي التخطيط، التوظيف، التطوير، المحافظة على الكفاءات البشرية.

الإشكالية

لوقوف على واقع هذه العمليات أردنا دراسة موضوع ادارة الكفاءات بمؤسسة التوزيع لسونلغاز بالمسيلة على مستوى قسم الموارد البشرية، حيث أنها من أهم المؤسسات الجزائرية والأكثر حاجة لتبني ادارة الكفاءات، لأن نشاطها وطبيعة عملها يبنى أساسا على الكفاءات البشرية واستغلال قدراتها. لذلك وعلى ضوء ما سبق نطرح التساؤل التالي:

السؤال الرئيسي للدراسة

ما واقع إدارة الكفاءات البشرية بمديرية التوزيع لشركة سونلغاز بالمسيلة؟

التساؤلات الفرعية:

ولمعالجة هذا الموضوع نطرح التساؤلات التالية للدراسة:

1- ما واقع اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالكفاءات والموارد البشرية؟

2- ما مدى اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد والكفاءات البشرية؟

3- ما واقع تطبيق المؤسسة لإدارة الكفاءات البشرية؟

وتدرج ضمن السؤال الثالث الأسئلة الفرعية التالية:

1-3 ما واقع تخطيط المؤسسة للكفاءات البشرية؟

2-3 ما واقع توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة؟

3-3 ما واقع تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

4-3 ما واقع المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على تساؤلات الدراسة نقترح الفرضيات التالية:

1- تهتم المؤسسة بشكل كبير بكفاءاتها البشرية، واهتمام مقبول بالموارد البشرية الأخرى.

2- تولي المؤسسة أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية والكفاءات البشرية.

2-تطبق المؤسسة سونلغاز ادارة الكفاءات بطريقة فعالة.

3-1 تخطط مؤسسة سونلغاز للكفاءات البشرية بشكل جيد.

- 2-3- توظيف الكفاءات البشرية بسونلغاز يعتبر جيد نسبيا.
 3-3- تطوير الكفاءات البشرية بسونلغاز يتم بشكل جيد.
 4-3- عملية المحافظة على الكفاءات البشرية بالمؤسسة تعتبر مقبولة.

أهمية الدراسة

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في إبراز الإطار النظري لإدارة الكفاءات، وتدعيمها بالجانب التطبيقي لمعرفة واقعها في المؤسسات الاقتصادية.
- يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام بالكفاءات و أسلوب إدارتها في مخابر البحث و تعميق الفهم لهذا الموضوع، وإضفاء أهمية تطبيقية في هذه المؤسسات البحثية.
- محاولة بناء نموذج نظري يبين العلاقة بين إدارة الكفاءات و المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الكفاءة البشرية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالمسيلة.
- إبراز أهداف إدارة الكفاءات ودورها في الرفع من قدرات المورد البشري، وتحسين أداء المؤسسة.
- تحديد مدى التطبيق الفعلي للأساليب الإدارية المستعملة في إدارة الكفاءات من قبل المؤسسات الاقتصادية.

منهج وأدوات الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الإدارية، أما في الجانب التطبيقي، وحسب طبيعة موضوع البحث الذي يتمثل في دراسة تحليلية وتقييمية لواقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بمديرية توزيع الغاز بالمسيلة من وجهة نظر مصلحة تطوير الموارد البشرية، وبما أن الدراسة ستتم عن طريق جمع بيانات بالاعتماد على آراء أفراد في المؤسسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي المتمثل في منهج 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. وتتمثل أدوات جمع البيانات في الملاحظة العلمية المباشرة، والمقابلة الشخصية المهيكلية والمتعمقة من نوع One to Many واحد مع مجموعة. أما أدوات تحليل بيانات ومعلومات الدراسة فقد تم الاعتماد في على أداة تحليل كيفي، تتمثل في طريقة NVIVO التقليدية لتحليل البيانات الكيفية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: وقع اختيارنا على شركة توزيع سونلغاز بالمسيلة.
- الحدود الزمنية: أنجز الجانب التطبيقي في الفترة الممتدة بين شهري ماي وجوان لسنة 2023.

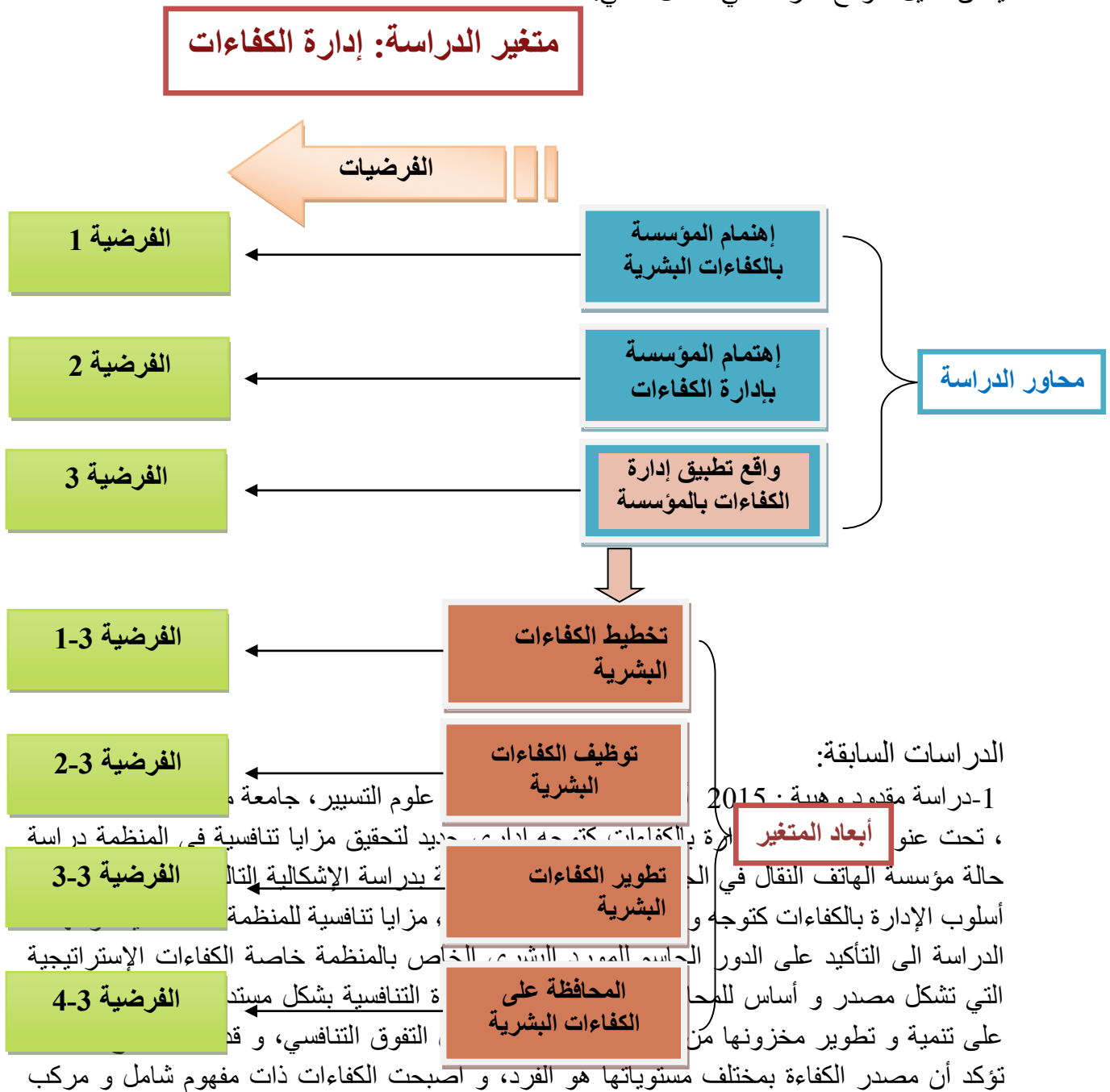
هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة الى ثلاثة فصول ، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للكفاءة البشرية ودورها في المؤسسة، حيث قسم الى مبحثين، المبحث الأول مفاهيم حول

الكفاءات البشرية، أما المبحث الثاني أهمية ودور الكفاءة في المؤسسة، الفصل الثاني يتضمن إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات، حيث قسم الى مباحث، المبحث الأول مفهوم إدارة الكفاءات، أما المبحث الثاني مقاربات إدارة الكفاءات ومتطلبات تطبيقها، أما المبحث الثالث: آلية عمل وأدوات إدارة الكفاءات. أما في الفصل الثالث فتطرقنا فيه للدراسة التطبيقية في مؤسسة التوزيع لسونلغاز حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان حول تقديم لمديرية التوزيع لشركة سونلغاز بالمسيلة ومصحة الموارد البشرية. أما المبحث الثاني فعرضنا فيه نموذج وأدوات الدراسة، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة. أما المبحث الثالث فقد عرضنا فيه تحليل وتقييم للدراسة واختبار الفرضيات.

نموذج الدراسة

يمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل التالي:



تتوقف على قدرة كل الأفراد و المجموعات و البيئة التنظيمية معا بالتزامن والانسجام، و على مستواه الجانب التطبيقي توفر الأبعاد الجزئية لأسلوب الإدارة بالكفاءات معا، وهي مخزون الكفاءات الإستراتيجية في مؤسسات الهاتف النقال و توفر العوامل التنظيمية لتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات يقوي العلاقة الطردية بينهما وبين تحقيق ميزة تنافسية من طرف مؤسسات الهاتف النقال.

دراسة أبو القاسم حمدي تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر « حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط ، 1003 : حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال انطلاق من دراسة تحليلية لمفهوم كفاءات الأفراد وآليات ووسائل تنميتها وتطويرها، ثم محاولة الربط بين تنمية كفاءات الأفراد ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث خلص صاحب هذه الدراسة الى نتائج مفادها أن تنمية كفاءات الأفراد تساهم بصفة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير الإيجابي والمباشر في مختلف أنواع الميزة التنافسية (ميزة التكلفة، ميزة التميز).

دراسة هاملي عبد القادر، 4955، بعنوان " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة: دراسة حالي مؤسسة- سونلغاز بالمديرية الجهوية بتلمسان، ومؤسسة نפטال بتلمسان" مذكرة مقدم لنيل شهادة الماجستير، وكانت إشكالية الدراسة: ما هو واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وما مدى فعالية هذا النظام؟ وكانت نتيجة الدراسة: إن نظام تقييم الكفاءات الجزائر لا يرقه الى المستوى المطلوب وعلى المؤسسات الجزائرية مراجعة هذه الإشكالية.

دراسة أنيس كشاط: دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، 0222 تضمن الدراسة الإشكالية التالية "هل يمكن لإدارة الكفاءات أن تكون وسيلة فعالة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟"، تناول الدراسة موضوع الميزة التنافسية، مع التركيز على المداخل الحديثة لتحقيقها، وأهمية إدارة الكفاءات ودورها في برقي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. وهدف هذه الدراسة الى التعرف على المفهوم الواسع للكفاءات، سواء كان على المستوى الإستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية، وإبراز آثار إدارتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية؛ دراسة مفصلة لمنهجية خل الميزة التنافسية من خلال إدارة الكفاءات والتحكم في المهارات؛ تشخيص واقع المؤسسة الجزائرية فيما يخص تطبيقها لهذا البرنامج، ولزاولة اقتراح بعض التعديلات والإضافات وفق منهج علمي لتطبيقه الميداني على مستوى هذه المؤسسة.

وتوصل الى النتائج التالية:

-تتخصص إدارة الكفاءات على مستواه المؤسسة لزل الدراسة على الجانب الفردي فقط -إدارة الكفاءات الفردية-، في حين تبقه إدارة الكفاءات الجماعية وإدارة الكفاءات التنظيمية أمرا غير معروف، رغم الأهمية الكبيرة لذما على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة.

-ساهم مسار إدارة الكفاءات على مستواه المؤسسة في برسين نوعية المورد البشري بشكل معتبر، وفي الرفع

وبشكل طفيف لفعالية التسيير بها.

-لم برسن المؤسسة من موقفها التنافسي، وهذا لغياب سياسة متكاملة لإدارة الكفاءات، ولغياب قناعة وإرادة

المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة (المجمع) عن أهمية برامج إدارة الكفاءات.

-إن عدم التحسن اللائ لدوشر رضا الزبائن هو الدليل الوحيد الذي مكننا من تحديد المركز التنافسي للمؤسسة.

إذ أن التحسن الطفيف على مستواه هذا المؤشر يؤكد على ضعف الموقف التنافسي لذا رغم الجهود المبذولة في هذا الإطار.

-أضح الموارد المعنوية -بدا فيها الكفاءات- الجانب الأكثر أهمية بالنسبة لموارد المؤسسة الاقتصادية؛ -يقصد ب "إدارة الكفاءات" كل من: إدارة الكفاءات الفردية، إدارة الكفاءات الجماعية، وإدارة الكفاءات التنظيمية.

-أثبت التجارب أن النظرية المرتكزة على الموارد والكفاءات تعتبر من النظريات الرائدة في برليل مصادر برقي

الميزة التنافسية، لهذا على المؤسسات تبني هذه المقاربة مدعمة بنظرة استراتيجية موضوعية وبناءة تتصف بالديناميكية والقدرة على التأقلم مع المتغيرات المستقبلية.


-أصبح المعارف والسلوكيات (الأخلاق، القيم... (الجوانب الأكثر أهمية في تحديد كفاءة الفرد، وهو الشيء

الذي يعاكس النظرة التقليدية القائمة على أساس الشهادة العلمية فقط -وهو ما يميز المؤسسة الجزائرية-؛ -لازال مفهوم الكفاءات وإدارتها مشروعا فنيا لهذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ أن عدد محدود

منها لو

قناعة بأهميتها، وتستعملها كأداة واستراتيجية لتحسين أدائها وتعزيز موقفها التنافسي؛

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في
المؤسسة



الفصل الأول: الكفاءات البشرية
ودورها في المؤسسة

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

تمهيد:

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي الذي يحقق إما نجاح أو فشل المؤسسات، حيث أصبح مستقبل مؤسسات الأعمال يشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من الأفراد، الذين تتوافق لديهم قدرات ومهارات متخصصة عالية، وقدرات التحليل والتخطيط ورسم السياسات، بالإضافة إلى القدرات الخاصة المرتبطة بالسلوك والادراك والتحليل وقبول التغيير، فمفهوم الكفاءات من المفاهيم المتعلقة أساساً بإدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري، ومحل إهتمام الباحثين والمختصين وأصحاب الأعمال.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم حول الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات أحد أهم الموارد غير المادية في المؤسسة، مهما كان نشاطها أو هدف إنشائها، حيث تختلف الموارد البشرية في خصائصها وإمكانياتها قدراتها الإبداعية والابتكارية من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى، بحيث ما تتمتع به من ميزات يجعل المؤسسات تتنافس عليها وتسعى لجذبها واستغلالها، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها، وكذلك خصائص ومميزات الكفاءة وأنواعها ومستوياتها.

المطلب الأول: تعريف الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها

سنتناول في هذا المطلب تعريف الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها باعتبار أن المصطلح حديث نوعاً ما، ما يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر. وهدفنا هو التحديد الدقيق للمفهوم، والفرق بينه وبين المفاهيم الأخرى.

أولاً: مفهوم الكفاءة:

يعتبر مصطلح الكفاءة في عصرنا مصطلح كثير التداول، بالشكل الذي لا يمكن الاستغناء عن في مختلف العلوم، سواء كانت إنسانية أو اجتماعية أو طبيعية. كما تعتبر الكفاءات من أهم المجالات البحثية التي نالت ولا زالت تنال اهتمام الباحثين في مجال الإدارة. وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالكفاءة:

تم تعريف الكفاءة في القاموس التجاري لسنة 1930 على أنها: مجموعة المعارف والمميزات والقدرات والسلوكيات، التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تقترض معارف مبررة بصفة عامة، ولا توجد كفاءة تامة إذا لم تواكب المعارف النظرية والميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.¹

وعرفها Phillippe Perrenard على أنها: تجنيد لمجموعة من الإمكانيات المعرفية والمهارات والقدرة الذاتية لمواجهة فئة من الوضعيات والمشكلات بدقة وفعالية.²

وحسب Leboyer فإن الكفاءة هي: مجموعة ثابتة من المعارف والمعارف الفنية والتصرفات النموذجية والإجراءات المعيارية والطرق التحليلية، التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد.³

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF الكفاءة بأنها: تركيب من المعارف، المعارف العلمية، المهارات، الخبرات والسلوكيات الممارسة في إطار محدد، وتلاحظ من خلال العمل الميداني في وضعيات متخصصة، والذي على أساسه تصبح مقبولة، وعلى المنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.⁴

¹ موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، المؤتمر العلمي لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 7.

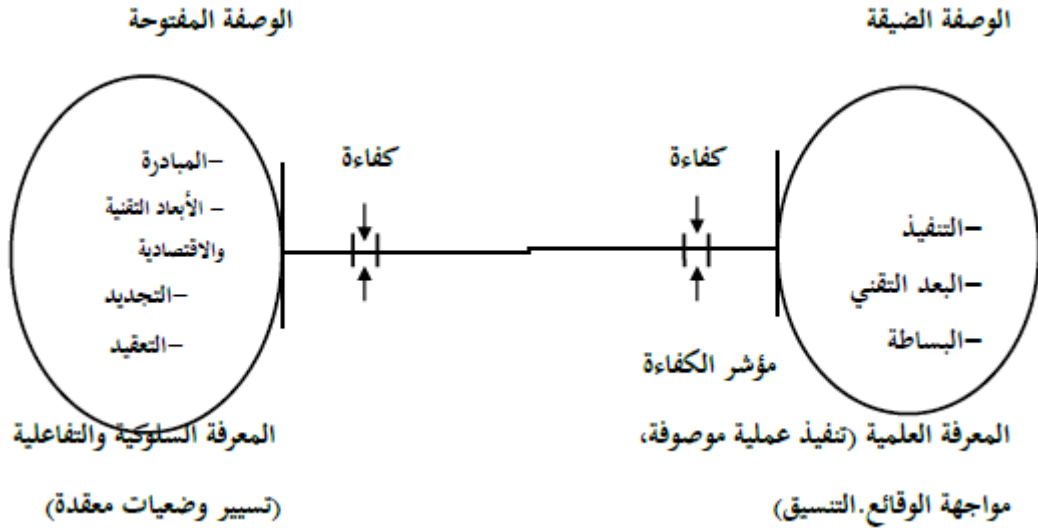
² عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2015، ص 22.

³ Leboyer. C.L, "La gestion des Compétences", 2eme éditions d'organisation, Paris 2009, P22.

⁴ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016، ص 58.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

كما يرى **GUY. Le Bouterf** أن الكفاءة هي المهارة أو معرفة التصرف السليم، وأكد أن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل وهذا ما وضح من خلال الشكل الموالي:
الشكل (1/1): تعدد تعاريف الكفاءة



المصدر: ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018، ص 54.

انطلاقاً من هذا الشكل يكون تعريف الكفاءة تابعاً لمتغير ظروف العمل وخصائص المنظمات، فعندما يقترب مؤشر الكفاءة من القطب الأول (الوصفة الضيقة) تعرف الكفاءة على أنها المهارة بمعنى المعرفة العلمية فقط، ويتضح ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، أما عندما يكون مؤشر الكفاءة قريباً من القطب الثاني (الوصفة المفتوحة) يمكن تعريف الكفاءة بأنها معرفة التصرف ورد الفعل في مراحل مختلفة (قبل أثناء وبعد الظرف)، أي أنها تعرف على أنها المعرفة السلوكية والتفاعلية، ولهذا فمفهوم الكفاءة عند **Guy.b** متغير حسب وضعيات العمل وتباين وضعيات المنظمة، ويقوم على أساس قدرة الكفاءات على تنفيذ العمل بالتنسيق مع موارد المنظمة في وضعية عمل معينة.

أما **Zarifien Philip** فقد جمع صياغات متعددة لمفهوم الكفاءة، وهي:¹

- أخذ الفرد بالمبادرة وتحمل للمسؤولية عند مواجهة لأوضاع مهنية معينة وظروف مهنية في أوضاع مختلفة.

- الكفاءة هي ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة، تحول بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد الأوضاع.

- الكفاءة هي القدرة على حشد شبكات الفاعلين حول نفس الأوضاع وتقاسم الرهانات والتكفل بالمسؤولية المشتركة.

وبالتالي نستنتج أن الكفاءة البشرية تعني كل القدرات العلمية والعملية للموظف التي تأتي من الخبرة والممارسة المهنية في العمل، مع معرفة حسن التصرف والتحكم في السلوك، ليتجسد ويتفاعل كل ذلك أثناء الوضعيات المهنية والمواقف التي يتعرض لها في عمله، بحيث يكون قادراً على اتقان العمل وربح الوقت ونقص التكاليف، وتكسبه سمعة جيدة ومهارة متجددة في الميدان.

¹ مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءة كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة:

إن الحديث عن مفهوم الكفاءة يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل مع بعض بشكل أو بآخر، ويتعلق الأمر بمفهوم المهارة، القدرة، الاستعداد، الإنجاز، المعارف، والفعالية، لذا نستعرض أهم المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الكفاءة لإدراك الفرق بينها وبين الكفاءة.¹

- **المهارة:** وهي أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبالأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة، وتعني أيضا التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.

كما يمكن تعريف المهارة أيضا على أنها "ضرب من الأداء، تعلم الفرد أن يقوم بسهولة ودقة مع اقتصاد في الجهد والوقت، انطلاقا من هذا يمكن القول إن المهارة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية، وتعني خصوصا الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الانجازات الفنية والاكسابات المدرسية، وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.

كما يمكن القول بأن المهارة عادة ما يتم اكتسابها من قبل الفرد من خلال التدريب والتعليم أو التجربة، وتصنف-المهارات إلى ثلاث أصناف هي:²

- **مهارات فنية:** وتترجم المعرفة المتخصصة في أحد الفروع العلمية، وهي تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص، وغالبا ما يكون مصدرها الدراسة والخبرة ويعززها التدريب.

- **مهارات تفاعلية:** ترتبط بالقدرة على التعامل مع الأفراد، وتنصرف غالبا إلى القدرات التأثيرية والتحفيزية، وتعبر عن القدرة على العمل بفاعلية مع الآخرين.

- **مهارات إدراكية:** يطلق عليها أيضا مصطلح المهارات الذهنية أو الإبداعية، وهي تعبر عن الرؤية الذاتية والقدرة على فهم علاقات المنظمة، والمهارات الإدراكية يمكن تطويرها مع ممارسة العمل غير أنها تكون متوفرة أصلا ولا يمكن اكتسابها من خلال الممارسة، كما أنها تعتبر متطلبا أساسيا للكفاءات خاصة القيادية منها.

من خلال ما ذكر يمكن أن نفرق بين المهارة والكفاءة في كون المهارة أحد مكونات الكفاءة، أي أن الكفاءة أعم وأشمل من المهارة، كون الكفاءة علاوة على المهارة، فهي تتضمن أيضا المعارف العلمية، الاتجاهات، القيم، السلوك، كما أن تحقق المهارة في إنجاز شيء ما لا يعني بالضرورة تحقق الكفاءة.

-**القدرة:** حسب فانيي تتمثل في بعض الانجازات، والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظ لأبيات شعرية أو مقولات أو أمثال أو حكم، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها وموضوعيا تندرج ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.³

والقدرة عموما هي إظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات تتناسب مع وضعية ما، وهي متعلقة بمعارف فعلية عامة، بينما الكفاءة متعلقة بمعارف خاصة.

¹ ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية، المرجع السابق، ص 60.

² عمر طلعت الطراونة، "الإدارة الاحترافية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 08.

³ أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع "الصناعة التأمينية الواقع العملي. وآفاق التطوير، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2012، ص 06.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

-الاستعداد: يعرف الاستعداد بأنه قدرة الفرد الكامنة على أن يتعلم بسرعة وسهولة وعلى أن يصل إلى مستوى من المهارة في مجال معين إذا توفر للتدريب اللازم، كما أنه يترجم قابلية الفرد للقيام بنشاط معين بناء على تكوين طبيعي، ومن ثم فهو فطري، وقد يبقى كامناً إذا لم تهيأ الظروف المناسبة لإظهاره.¹ كما يمكن أن نعرف الاستعداد على أنه مجموعة من الصفات الداخلية التي تجعل الفرد قابلاً للاستجابة بطريقة معينة. أي أنه مؤهل لأداء معين بناء على مكتسبات سابقة، ويعتبر الاستعداد دافعاً للإنجاز والوجه الخفي له²

من هنا يتجلى الاستعداد في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة الكفاءات بتفوق، فالاستعداد يرتبط بهوية وإرادة الفرد، حيث يمكن القول بأن الكفاءة مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد، والكفاءة نفسها تكون مشروطة بوجود استعداد يمكن أن يتطور عن طريق التجربة والتعليم والتكوين.

- المعرفة: تكمن المعرفة في التراكم الناتج عن حصيلة البحث العلمي، ونتائج الدراسات والأبحاث، وغيرها من وسائل تكوين المعلومة، التي يحصل عليها الفرد من خلال البيانات المتاحة، والتي يتم تجميعها وتبويبها وتحليلها وتخزينها، والوصول من خلالها للمعلومات التي تتراكم ثم تكون سبيلاً واضحاً للمعرفة.³

وعليه يمكن القول بأن المعرفة تعكس الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات، مع إمكانية المزاجية مع المهارات والأفكار والدوافع الكامنة لدى الكفاءات، فالمعرفة من وجهة النظر الاقتصادية عبارة عن سلعة غير منظورة، متميزة في مضمونها غير خاضعة لقوانين السلع والحاجات المنظورة، ومن ثم عدم خضوعها لقانون الندرة، كما هو الحال مع بقية عوامل الإنتاج الأخرى، حيث أن المعرفة تعتمد أساساً على العقل البشري المتمثل في الكفاءات، إذن فالكفاءة لا بد أن تكون حاملة أو منتجة للمعرفة، والمعرفة تكمن في الكفاءة وقدرة الكفاءة على توليد الأفكار وتطويرها، واستيعابها وتطويرها.

- الفعالية: عرفها Thompson على أنها مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف، كما يعني أن التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها، ويمكن اعتبارها الوسيلة أو الطريقة لتقدير إمكانية تحقيق هدف معين، بأفضل الطرق وباستخدام مجموعة محدودة من الإمكانيات.⁴ وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدياً أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية.⁵

حيث يعرف **بارتولي M. Bartoli** بأنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدرة، وذلك من خلال قياس الانحراف، ويعرفها كل من **ستيرز وماهوني Steers and Mahoney**، الفعالية بأنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلاً على الاستقرار والابتكار.

¹ سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ خضير كاظم حمود، " منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 55.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، " أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، الطبعة 05، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 46.

⁵ عبد الحميد برهومة، " الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج"، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الوادي، العدد 01، جانفي 2008، ص 60.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

كما يعرفها كارترز وكاهن Kartz and Kahn على أنها تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وتعتبر مؤشرا للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة.¹ لذلك تعد الفعالية أحد الأدوات والوسائل لدى الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المحددة بالموصفات المحددة والأزمنة المقيدة، إذن فالفعالية تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة المستخدمة لتحقيق النتائج.

-الأداء: يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، حيث اعتمد بعضهم على الجوانب الكمية في صياغة تعريف للأداء، بينما اعتبر آخرون الأداء مصطلحا يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية، فضلا عن الجوانب الاقتصادية.²

المطلب الثاني: خصائص ومميزات الكفاءات البشرية

تشكل الكفاءات أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمنظمة، لما تتمتع به من سرعة رد الفعل، التكيف والتجاوب مع التغيرات التنظيمية، إنشاء القيمة، تحقيق التميز عن المنافسين، بحيث لم تعد تقتصر النظرة إلى الكفاءات على أنها مجرد لمسة سحرية أو إضافة بسيطة أو موهبة شخصية، تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات المتسارعة في شتى المجالات، وإنما تعتبر مفهوما واسعا متعدد الخصائص، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:³

- ذات غاية: حيث يتم تشغيل المعارف والمهارات الكامنة لدى الكفاءات قصد تحقيق هدف محدد، أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة، ورسالته في هذا الإطار أن يحقق أقصى نجاح للمنظمة وتأكيد الغاية التي وجد لأجلها.

- صياغتها بطريقة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والمكتسبات، ويتم من خلال ذلك معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لتدعيمها وتصحيحها، كل ذلك يكون بشكل دوري ومستمر.

- التجرد: فالكفاءة بالإضافة إلى أنها غير مرئية فهي كذلك مفهوم غير مادي، ولكن نتائجها ملموسة، لا يمكن ملاحظة سوى الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة فقط.

- مكتسبة: فالمورد البشري لا يكون كفاء بمجرد بداية العمل، فقد يحمل معارف جديدة وسلوكيات مختلفة لأداء أنشطة معينة، لكن يكتسب كفاءات وسلوكيات أخرى من خلال استمراره في التعلم والتدريب الموجه.

- ليست أصولا ثابتة: بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع، وإنما يتم تدعيمها بسلوكيات، قد تمثل إرثا سابقا أو حتى مهارات وابتكارات جديدة لم تكن موجودة من قبل.⁴

- التلاشي أو التقادم: عند عدم استعمالها بالطريقة المثلى، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى قتل الروح العملية والنشاط الداخلي للأفراد، حيث تضحل مهارات الأفراد وكفاءاتهم، وبالتالي سينعكس ذلك على موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين الآخرين.⁵

¹ عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي"، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 221.

² الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 07، 2010، ص 217.

³ إسماعيل السيد، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر 1998، ص 112.

⁴ إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 125.

⁵ مراد يس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 134.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

- **سمة الهيكلية:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي تلبى مختلف متطلبات الوظيفة، في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.
 - **سمة الالتزام:** بمجرد اكتساب الفرد لمهارات، فإن ذلك يعتبر التزام بين الكفاءة وبين الوظيفة التي يكون محلا فيها. فبالإضافة إلى كونها تحمل للمسؤولية في الأداء، كذلك هي مقدره اجتماعية، والالتزام يأتي من الفرد، ليسقط ما اكتسب من مهارات عالية على أرض الواقع.
 - **ذات جدوى:** باختلاف المهارات التي يمكن أن يكتسبها الكفاءة، فإن كل جزء من تركيبة كفاءة نحو وظيفة معينة لمعنى ويفترض أن يحقق نتائج مرغوبة، لأنها ترتبط ارتباطا مباشرا بوضعيات الوظيفة التي يكون فيها الفرد العامل الكفاءة وتتغير بتغير هذه الوضعيات.¹
 - **سمة الإقتران:** لا يمكن الحديث عن كفاءتها إلا إذا باشر المورد البشري بوظيفة أو عمل معين، لا يمكن الحديث عن كفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا إذا أفادت المنظمة بالشكل الفعلي، وساهمت في تحقيق الغايات ووازن النتائج، واستقرار المركز الوظيفي في السوق.²
 - **سمة التطور:** تزداد مهارات ومعارف المورد البشري في وظيفة، مثلما تزداد الوظائف وأساليب العمل تطورا وتعقيدا، ونظرا لحاجة المنظمات التنافسية للاستحواذ على السوق التنظيمي، فإن ذلك سيعود بالإيجاب على الكفاءات، والتي تستفيد من اهتمام بالغ في هذا الإطار، لتطوير المهارات وزيادة المعارف بطريقة مثلى، وتحسين الأداء الفردي والجماعي.
 - **الديمومة:** الكفاءة غير دائمة فهي ظرفية، حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهاراتهم، فإن هذه الأخيرة تتلاشى، ويتعذر على المنظمة الاستفادة منها.³
- وهناك خصائص أخرى تتصف بها الكفاءات في الوظائف المعرفية نذكر منها ما يلي:⁴
- حيازة الكفاءات لسلطات كاملة تحقق التوازن في أداء العمل؛
 - ارتباط إنتاجية الكفاءات في وظائف المعرفة مع التفاعلات المركبة للذكاء والابتكار والمؤثرات البيئية؛
 - تعتبر الكفاءات العاملة في الوظائف المعرفية أكثر قدرة على التجديد والابتكار بحكم خبرتها في حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار؛
 - تتمتع الكفاءات في الوظائف المعرفية بدوافع ذاتية، ورغبة متميزة في الإنجاز الذاتي، مما يدعو لضرورة توفير مناخ جماعي، يولي أهمية للقيم الجماعية والمعرفة، في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛
 - يجب أن تتوفر للكفاءات في وظائف المعرفة حرية اختيار أساليب العمل، فالمناخ التنظيمي المعقد لا يناسب الوظائف المعرفية في المؤسسات؛
- وحتى يمكن اعتبار الموارد والكفاءات مصادر استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حدد الباحثون ستة شروط بناء على الخصائص سابقة الذكر، يجب أن تتوفر في الكفاءة كي تصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وهي:¹

¹ موساوي زهية، خالد خديجة، " نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، 2005، ص 09.

² عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ عبد المليك مزهودة، مقارنة الاستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 2003، ص 14.

⁴ فريد النجار، " إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

- **القيمة:** يجب أن يكون للكفاءة قيمة، ما يسمح للمؤسسة بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما يسهل عليها الدخول إلى أسواق مختلفة، وكذلك تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
- **الندرة:** أن تتميز الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة، حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.
- **التقليد:** يجب أن تكون مهارات وإمكانات الكفاءة صعبة التقليد، وهذا لمنع المنافسين من تقليد أو اكتساب هذه المهارات.
- **عدم الإحلال:** بمعنى يجب ألا تكون هناك كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الكفاءات على قيمتها، ولا يتسنى للمنافس نقلها.
- **الحياسة:** أي أن تكون للمنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات، وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لكفاءاتها عند تحقيق الميزة التنافسية.
- **طول الأجل:** أي بإمكان الكفاءة أن تساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا، وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد الأخرى، الشيء الذي يسمح بإطالة عمر الكفاءة في المنظمة.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة عدة أبعاد، وهناك من الباحثين من يرى بأن الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط إلى مجالات الدراسة والاهتمام، وإنما تبعا كذلك للاختلاف الإيديولوجي بين الشرق والغرب، حيث يرى **برنارد سير Bernard Sire** بأن مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا، وقد استطاع **T. Durand** الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة وفق مدرسة الفكر التسييري في فرنسا، وهي على النحو التالي:²

-**المعرفة:** تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة 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، بحيث لا تلغي هذه المهارة المعرفة ولكنها ليست شرطا ضروريا لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة السير، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية، ويصعب نقلها وتداولها، سواء بين الكفاءات الفردية أو المنظمات.

¹ بو زايد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2012، ص 58.

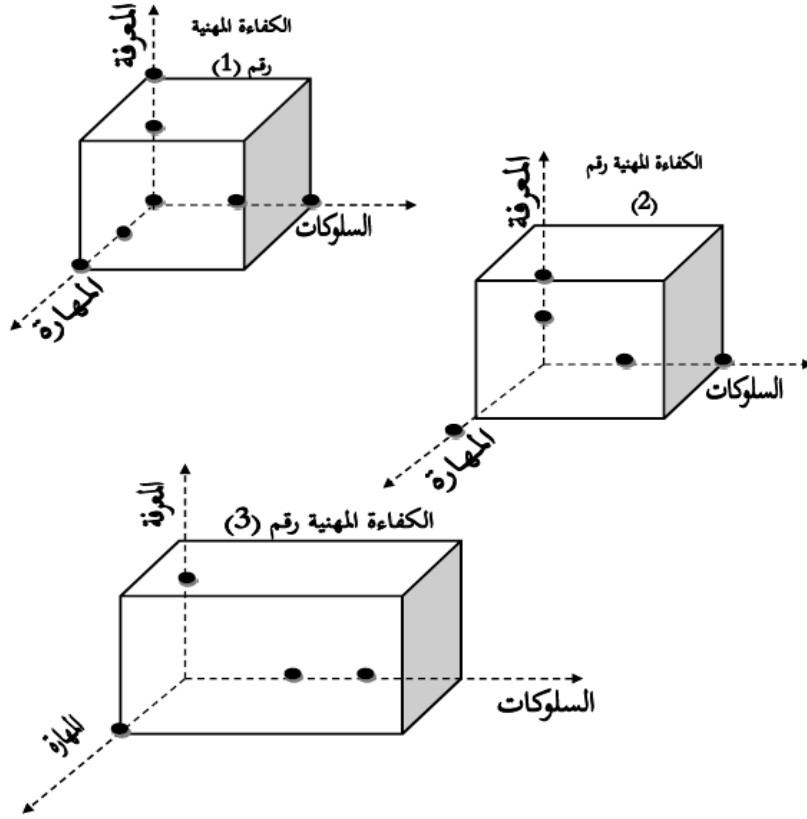
² مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري، ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011، ص 5.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

-**السلوكيات:** وتتعلق السلوكيات بالمواقف والقيم، وصورة الذات، واستعداد الفرد لتنفيذ المهام الموكلة له، وممارسة الكفاءة بتفوق، والتي ترتبط بهوية وسلوك الفرد.
فالكفاءة حسب النموذج الفرنسي لأبعاد الكفاءة، هي مزيج بين المعرفة والمهارة والسلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

الشكل (2/1): أبعاد الكفاءة



المصدر: مداحي عرابي الحاج، البعد للاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011، ص 6.

من خلال الشكل، نلاحظ أن الكفاءة المهنية رقم (1) تختلف على الكفاءة المهنية رقم (2) حيث أن الكفاءة المهنية رقم (2) هي كفاءة نموذجية تجتمع فيها كل أبعاد الكفاءة، وبنسق متساوي ومتكافئ من حيث مستوى المهارة، والكفاءة المهنية رقم (3) فهي تختلف عن الكفاءة المهنية رقم (2)، من حيث مستوى المهارة والمعرفة.

أما أبعاد الكفاءة وفق النموذج الفكري الأنجلوساكسوني، فقد قسمت إلى خمسة أبعاد هي:¹ **المعرفة:** وهي مجموع المعارف التي يمتلكها شخص ما في ميدان خاص، كما تتعلق أيضا بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي، يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها وإنجاز عملياتها.

كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية، والقدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات قابلة للاستعمال، وهي عبارة عن المعلومات والمعارف والمعطيات التي تمتلكها الكفاءات في مجال معين أو مجالات متعددة، وتكون علمية نظرية أو عملية.

- **المواصفات الشخصية:** وهي الخصائص العامة للكفاءة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة، كالمثابرة والمرونة والمبادرة، فمثلا من أهم صفات الكفاءة المتعلقة بالمواصفات والسلوكيات الشخصية لدى

¹ سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016، ص 62.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

المديرين هو التحكم الذاتي في المشاعر، وكذلك روح المبادرة واتخاذ القرار، خاصة لحل المشاكل تحت الضغط.

-**الدافعية:** وتتعلق بالقوى الداخلية المتكررة التي تبرر سلوكيات وتصرفات الأفراد في العمل، مثل دوافع الانجاز أو الانتماء لفريق عمل معين داخل المنظمة، حيث تترجم الدوافع (الدافعية) الأشياء الكامنة التي يفكر أو يرغب فيها الفرد باستمرار، والتي تتسبب في إقدامه على تصرف معين، كما تعمل الدافعية لدى الكفاءات على اختيار السلوك والقيادة والتوجيه نحو أفعال وأهداف معينة.

- **الاستعدادات:** وهي قدرة الفرد على تنفيذ المهام والممارسة بتفوق، وتتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، ويرتبط السلوك دائما بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية المهام بأحسن ما يستطيع، كما أنه لا يرتبط بالمسار المهني فقط، بل بمجالات أخرى كالحياة الاجتماعية.

-**التصرفات:** وتترجم في إدراك الكفاءة أو الفرد للذات، والمتعلقة بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثلا كالثقة بالنفس، أي اعتقاد الفرد بأنه يمكن أن يكون فعالا في أي حالة تقريبا، أو الإدراك الحسي بأن الشخص هو نفسه سواء كان مسؤولا أو عنصرا في فريق عمل.

ونلاحظ بأن أبعاد الكفاءة وفق النموذج التسييري الأنجلوساكسوني أكثر توسعا عنها وفق النموذج التسييري الفرنسي، إذ لا تقتصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية، بل تتعداها إلى مجموعة القيم والدوافع والمحفزات، رغم أن المحفز لا يمكن ملاحظتها أو قياسها، لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية، ولهذا فإن رواد الفكر التسييري الأنجلوساكسوني يؤكدون على أن الدافع هو القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات ومستوياتها

للکفاءة أنواع ومستويات مختلفة يكمن تناولها على النحو التالي.

أولا: أنواع الكفاءات

إن اختلاف مفهوم الكفاءة حدد بجملة من الأنواع المختلفة، والتي تتمثل فيما يلي:

- **الكفاءات الفردية:** وهي القدرة على استخدام المعارف والخبرات العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة، وتحقيق النتائج المنتظرة، كما يقصد بها القدرة على اظهارها من خلال تجسيدها في الميدان، وأخذ المبادرة، وتأكيد المسؤولية اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجه الفرد ضمن الوضعيات المهنية، وبالتالي يفترض في الفرد:¹

- المرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة؛
- أن يكون مثابرا وقادرا على العمل وحده؛
- القدرة على مواجهة المشاكل وحلها بطرق سلمية؛
- القدرة على الموازنة بين حياته الخاصة والعملية.

¹ عقيلة صدوقي، **غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية**، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، فيفري 2012، ص15.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

- **الكفاءات الجماعية:** هي نتيجة أو عمل ينشأ انطلاقاً من التعاون، وأفضلية التجمع الموجود بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، تشمل معرفة تحضير العرض، تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، أو تعلماً لخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وتعتبر الكفاءات الجماعية محصلة للكفاءات الفردية، التي تتجسد في التكامل الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية، والتي تنقسم ثقافة مشتركة للمنظمة ومن إيجابيات الكفاءات الجماعية ما يلي:

- التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الراشدة؛
- سرعة الاستجابة لتغيرات البيئة؛
- القدرة على الاتصال.

ولا يمكن تحقيق الكفاءات الجماعية إلا بتوفير جملة من الشروط، منها:

- تطوير ألفة مشتركة بين الأعضاء، لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية؛
- تنشيط جماعات العمل وترسم التجارب والتطبيقات المهنية، وتثمين التكامل وتسهيل المساهمات؛
- الفردية في تحسين أداء الجماعة؛
- إقامة علاقات التضامن الاجتماعي بين أفراد الفريق المهني؛
- اختيار أنماط تنظيم معينة، يسمح بتسهيل التآزر والترابط بين الكفاءات الفردية؛

فإذا توفرت هذه العناصر والشروط كانت الكفاءات الجماعية ميزة في صالح المؤسسة، وتم بذلك الانتقال الصحيح والسليم، المبني على التنسيق المحكم والتآزر السوي، وضامن الناتج عن الاستغلال التام للمعارف والقدرات.

- **الكفاءات الاستراتيجية:** هي تلك الكفاءات المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة، والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية، ويتم تحديدها ومقارنتها بما يتمتع به الأفراد، وتسعى المؤسسات الى تنميتها من خلال المزج بين الموارد المادية والمعدات التكنولوجية، والموارد البشرية والقدرات والمهارات والمعرفة، والموارد التنظيمية، ونظام التنسيق والرقابة، من هذا المنطلق لا تكون الكفاءات الاستراتيجية إلا إذا توفرت المعايير التالية:

- معيار الاستراتيجية، ويظهر من خلال أهمية الاستراتيجية للكفاءات

- معيار الندرة، ويظهر من خلال انفراد المنظمة عن باقي المنظمات بتشكيلة متميزة ونادرة، وليس لها مثيل في السوق، ولا تستطيع المنظمة المحافظة على الميزة التنافسية إلا من خلال احاطة كفاءاتها بنوع من الغموض، مما لا يحقق عملية التقليد لها ويتم ذلك من خلال:¹

- صعوبة تحويل الكفاءات
- تميزها بالغموض أي غير واضحة
- تميزها بالتركيب لا بالبساطة

- **الكفاءات التنظيمية:** بحكم الغموض الذي يسود المحيط الخاص بالمنظمات، خاصة الخارجي منه، فإنها تسعى من خلال الكفاءات التنظيمية إلى محاولة إحداث استجابة مناسبة للتغيير، وبالتالي فإن ذلك يوجب ضرورة وجود تنظيم عضوي مرن، يسمح بتلاؤم المؤسسة العاملة في محيط متغير ومعقد، ومن هذا

¹ الهادي يوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج، الجزائر-ورقلة، 10 مارس سنة 2004، ص 207.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

المنطلق فإن التجارب مع التغيير يعرض مرونة في النشاط خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية، مما يخلق كفاءة متميزة.¹

ثانياً: مستويات الكفاءات البشرية: نميز داخل المؤسسة ثلاثة مستويات من الكفاءة، يتمتع بها الأفراد، وكما يوضح الشكل، تتمثل في:²

- **كفاءة التقليد:** بحيث ينجز الفرد العمل بنفسه، بتكرار الاجراءات ذاتها؛
- **كفاءة الاسقاط:** حيث يواجه الفرد وضعا متغيرا، لكنه مشابه للوقائع السابقة، فيقوم هنا بإسقاط مهاراته السابقة؛

- **كفاءة الابداع:** حيث أن الهدف الاستراتيجي للمؤسسة يكون عند درجة الإبداع، فالفرد صاحب هذه الكفاءة يواجه وضعيات جديدة، لم يتعامل معها من قبل، فيبتكر الاجراءات المناسبة.

الشكل (3/1) : مستويات الكفاءات البشرية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات النظرية و عدة مراجع

المبحث الثاني: أهمية ودور الكفاءة في المؤسسة

إن للكفاءة البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى ادارة الموارد البشرية بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق اهداف المؤسسة.

¹ عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص18
² مداح عرابي الحاج، محاضرة بعنوان البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، ص 5.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

المطلب الأول: أهمية الكفاءة في المؤسسة

تتمثل أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة فيما يلي:

أولاً: على المستوى الفردي

نتج عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال بتكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج من التأهيل المهني، الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، و لازال مسيطراً في العديد من المناطق، و استبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي، و يقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية و المؤهلات المهنية و الفكرية للعامل أو التقني، و التي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في اطار وظيفة أو مهنة أو منصب معين، فالكفاءة تعتبر بمثابة الورقة الراححة للفرد، في ظل التحديات التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد، وبيئة العمل المتسارعة وذلك للأسباب التالية:¹

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب، سواء بالنقل أو التسريح نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛

- في حالة امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد، فان ذلك سيعزز من فرص حصوله على مكان في سوق العمل، يتناسب مع طموحه؛

- أمام التضخم وبالرغم من أهمية المعارف والشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية، وهذا السبب له شأن، الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحهم، والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة. إن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم داخل المؤسسة إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات، ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية، قصد تكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام في السوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، والرقي، وتحقيق الأهداف.

ثانياً: على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصراً مهماً لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا المستوى فيما يلي:²

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات بين الأفراد، دون اللجوء الى السلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون، لتجنب جميع النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المؤسسة؛

¹ سليمان الفارسي، " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 48، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 61.

² بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 82

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

- الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناتج داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد، وهي تضمن بذلك اقامة الاعتمادية، أي علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتعاملة، التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛
- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، الذي يتطلب ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية؛
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وادارتها، كان لابد من ضبط سيرها وحركتها، وذلك بضمان المؤسسة من داخلها و خارجها، حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات، في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق، حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لابد من اعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها، نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف، وضمان نجاعة العمل والسير الحسن للظروف؛
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات، المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

ثالثا: على مستوى ادارة الموارد البشرية

- أصبحت الكفاءات تشكل عامل بالغ الأهمية يعكس اهتمام المدراء على مستوى ادارة الموارد البشرية خاصة في الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد الى التركيز على كفاءة الفريق كذا تغير الاتجاهات من التخصص الى مبدأ الكفاءات المعتمدة في جميع الوظائف حيث يمكن ابراز أهمية الكفاءة على مستوى الموارد البشرية في عدة عناصر منها:¹
- تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص الى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛
- تغير أنماط التوظيف وادارة الأفراد من مجرد عمال دائمين الى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكون دائمين أو موسمين أو حتى متقاعدين أو شركاء.....الخ؛
- احتلت الكفاءة مكانة هامة في ادارة الموارد البشرية، أصبحت تركز في ادارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث التحديات العالمية والسوقية على هذه الادارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛
- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج ادارة الموارد البشرية الى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك الا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية، وتوفير فرص التزويد الدائم والمتحد بالمعلومات والكفاءات.

¹ رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حال المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2011 ، ص 22.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

رابعاً: على مستوى المؤسسة

تحتل كفاءات الأفراد عنصراً هاماً في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة، والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها، فهذه الأخيرة تحتل حيزاً هاماً في:¹

- مجال وضع الاستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة بعمليات الإدارة؛
- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية الاستراتيجية كما يراها " Barney " كالأصل مال المادي والبشري والتنظيمي؛
- كفاءات الأفراد هي عنصر أساس ي في استراتيجية المؤسسة حيث تعكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة، والتي تميزها عن باقي المنافسين؛
- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيس للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة والكفاءة خصوصاً أعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءة.

المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة

تساهم الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة كما يلي:

أولاً: دور الكفاءات البشرية في تعزيز الميزة التنافسية

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلاً إلى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات.

إن التنافسية تتحقق بتوظيف كفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للإحلال، نادرة، ودائمة وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:²

- **الندرة:** بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من نقلها، أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافس الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- **عدم القابلية للإحلال:** حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل، حتى لا يتسنى للمنافس نقله لأن التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
- **التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد سواء بالتدريب أو التأهيل) وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:¹

¹ عيسى محمد مهدي ، نفس المرجع السابق ، ص 82.

² زكية بوسعد المرجع نفسه، ص 38، 39.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات، مثل العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.
- يمكن حماية الكفاءات من التقليد بإحاطتها بنوع من الضبابية والإبهام ويطلق على هذه الضبابية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، يجعل عملية تقليد هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.

ثانياً: دور الكفاءات البشرية في خلق القيمة

يعرف Zeithaml القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه، وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من المسير، المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية... الخ حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين. أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.²

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداءهم جيد، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين من ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيماً ومميزاً.³

في مجال الإبداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت وذلك كون أن الإبداع يتطلب ضرورة وجود أفراد عالي المهارة، والقدرة الإمكانات اللازمة والخبرة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة، وبشكل متميز مع ضرورة توف لهاته الكفاءات.

في إطار هذا السياق، أصبح من الضروري عدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه بـ "تسيير الابتكارية" هذه الابتكارية تأتي من أفكار وأراء المبتكرين والمبدعين، حيث أن نجاح الإبداع في المؤسسة يتوقف على الكيفية التي يقوم بها المسيرون بتحفيز وتشجيع العاملين

¹ زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وموارد بشرية جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 36-38.

² رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 78.

³ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 22.

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

- ومن أجل إدارة جيدة للإبداع في المؤسسة، ينبغي توفير ظروف وشروط معينة للمبتكرين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وانجاز أهدافهم المخططة منها:¹
- بعث روح الثقة في أنفسهم والحصول على التقديرات والشهادات وتمكينهم من المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية؛
 - ترك بعض الحرية في الوقت لأن منهم من يركز على عمله خارج أوقات العمل؛
 - رفع الروح المعنوية لديهم، وتشجيعهم في إطار عملية البحث والتطوير؛
 - تكوين الكفاءات باستمرار كونه يعتبر عامل استراتيجي لتنمية المؤسسات والذي يتطلب ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط له وكذلك مراقبته من أجل الاستثمار الجيد في الكفاءات.

ثالثا: دور الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

- إن استغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن من مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية متطورة، بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة وتسمح بتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وهذا بدوره ما يؤثر على الأداء ويدفع بالمؤسسة إلى التفوق وتحقيق الريادة والتميز في الأداء، ويمكن ذكر دراسة Parahald Hamal حول دور الكفاءات المتطورة لتحقيق التميز في الأداء، حيث يعتبران مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات الأساسية (الجماعية) أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية:²
- مصدر إنشاء القيمة للزبون: أي ما يجعل منتج مؤسسة مميزا لديهم ويدفعهم للحصول على القيمة الناتجة عن الكفاءات؛
 - أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها؛
 - أن تكون مرنة.

ولقد خصت الدراسة المؤسسات الصناعية، والتي بالتقارب في المستويات التكنولوجية وبالتالي: فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية وتحقيق التميز الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى الكفاءات الموجودة لديها فكلما كانت هذه الأخيرة متطورة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في المحيط كلما سمح ذلك للمؤسسة بالتموقع كرائد في السوق أو التواجد في أسواق جديدة.³

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007، ص ص 85، 86.

² شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 182.

³ شيماء مبارك المرجع نفسه ص ص 182-183

الفصل الأول: الكفاءات البشرية ودورها في المؤسسة

خلاصة

من خلال ما تم الطرق إليه نجد أن الكفاءات من المفاهيم الحديثة التي يهتم بها الباحثون والمختصون ورجال الأعمال في مختلف المجالات العلمية 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 مستوى ادارة الموارد البشرية أو على مستوى المؤسسة. وذلك راجع للدور الجوهرى الذي تلعبه في تحقيق الأداء الجيد، وتتميز بمجموعة من الخصائص، من خلالها يمكن تمييزها عن غيرها من الموارد، ونجدها في شكل كفاءات فردية وجماعية... الخ . وكذلك الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة كتعزيز الميزة التنافسية وخلق القيمة وتحقيق الأداء المتميز.



**الفصل الثاني : إدارة الكفاءات
البشرية في المؤسسات**

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

تمهيد:

تعد إدارة الكفاءات البشرية من أهم الاتجاهات الحديثة، والتي تركز على توجيه أفراد المؤسسة وفقا لكفاءاتهم لدعم الأداء الوظيفي والتنظيمي، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال عدة وظائف. وعليه فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، وهي:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

المبحث الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات ومتطلبات تطبيقها

المبحث الثالث: وظائف وادوات إدارة الكفاءات.

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

المبحث الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

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

المطلب الأول: نشأة إدارة الكفاءات

مرت إدارة الكفاءات بعدة مراحل قبل أن ترسوا على المفهوم الحالي والمنهجية الحالية، ويعتبر المفهوم مرحلة بعدية للإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، وهو المفهوم الذي يخطئ فيه الكثير مع إدارة الكفاءة، حيث يظنون بأن الإدارتين تؤديان نفس المعنى، ولكن الصحيح غير ذلك.

فلذلك ارتأينا أن نقدم بعض المحطات التاريخية لتطور إدارة الكفاءات حتى يتسنى مواكبة تلك المراحل جديدة المتغيرات، وبما أن إدارة الكفاءات حديثة النشأة رجوعا إلى حداثة مفهوم الكفاءات في الأصل، فإن ذلك سيدعونا إلى سرد المراحل التاريخية الحديثة فقط وهي كالتالي: ¹

المرحلة الأولى: سنوات الثمانينات: شهدت مرحلة نهاية الستينات بداية لظهور بوادر أزمة تعلقت بأزمة عمالة، تمثلت في نقشي البطالة النوعية (الكفاءات) لمدة طويلة نشأت بسبب قلة المهارات والكفاءات (اليد العاملة الماهرة)، التي لم تتمكن من دخول سوق العمل، والأمر الثاني ناتج عن الفوضى التي نتج عنها فقدان للمعارف والمهارات بسبب خروج الكثير من اليد العاملة ذات التجربة والخبرة من المنظمات بصورة كبيرة، وذلك بدون ضمان نقل تلك الموارد للعمالة الجديدة.

وفي الثمانينات استمرت أزمة البطالة النوعية في الانتشار مما أوقع المنظمات في مشكلة انعدام اليد العاملة الكفوءة، الأمر الذي أدى بالمفكرين والإدارات خاصة إدارة الموارد البشرية إلى التفكير في إيجاد منهجية أو وسيلة تضمن لها عدم الوقوع في نفس المشكلة فيما بعد.

وقامت الكثير من المنظمات الصناعية خاصة باعتماد الإدارة التنبؤية للوظائف GPEC والتي ركزت على محاولة ضمان عدم الوقوع في مشكلة الفراغ النوعي في شغل الوظائف، وفي هذه المرحلة كان التفكير كله منصبا حول الوظيفة ومحاولة التنبؤ باحتياجات المنظمة من تلك الوظائف مستقبلاً والتي تنماشى والاستراتيجية المتبعة.

إن إرادة تلك المنظمات الهادفة إلى ملاءمة الفراغات والفجوات في احتياجات المنظمة للوظائف والمهن، قادتها إلى تحليل خصائص البيئة الخارجية مع متغيراتها، وعناصر البيئة الداخلية واحتياجاتها، من أجل استباق ذلك العجز المتوقع، واهتمت في المقابل بالتركيز على ثلاثة أبعاد:

- التركيز على الوظائف وإدارة العمالة؛

- التركيز على التوقع (التنبؤ) والاستباق؛

- المنهج العملي المبني على الأدوات والطرائق.

التركيز على الوظائف وإدارة العمالة: لو عدنا قليلاً إلى سنوات الستينات وهي مرحلة ظهور بحوث العمليات لوجدنا أن المنظمات استثمرت ظهور هذه الطرائق والتقنيات، وحاولت الاستفادة منها في سبيل القضاء على المشكلة السابقة، وقد تمت تلك المساهمة في دعم بحوث العمليات للإدارة التنبؤية للوظائف

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة شعبة علوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر، 2019، ص 35.

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

في كيفية عقلنة إدارة الأفراد بصورة كمية بحتة (كمشكلة التخصيص مثلا والبرمجة الخطية)، وبناءً على تلك الاستفادة تمكنت المنظمات من الوصول إلى:

- توقع الاحتياجات من الأفراد على المستوى الكمي وحتى الكيفي؛
- تحديد الاحتياجات في الوظائف والمؤهلات، مع تحسين تخصيص الموارد الداخلية، لتواكب الاستثمارات في الآلات والأجهزة؛
- ضمان الحركية الداخلية سواء للأفراد وحتى الوظائف، مثل أن يتم تحويل فئة من الوظائف أو المهن من وحدة تنظيمية إلى أخرى تفتقدها؛
- وتميزت الإدارة التنبؤية للوظائف في الفترة باعتمادها على نوعين من الاستراتيجيات، الأولى تعنى بالتدريب المهني، والثانية بتصميم الوظائف.

وبالرغم من كل النتائج المحققة في تلك الفترة القاضية بتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية إلا أن المشكلة استمرت، مما استدعى التفكير في عنصر آخر، وهو البعد الثاني.

التركيز على التنبؤ والاستباق: إن تميز إدارة الكفاءات والوظائف في فترة الثمانينات بتركيزها على التنبؤ بالمستقبل واحتياجات المنظمات من الموارد البشرية وتحديد الكفاءات، ووضع مناهج واجراءات استباقية لمجاراة الأحداث المستقبلية عن طريق الاستعداد والرصد للإمكانيات المادية والبشرية، التي تتماشى والتغيرات المتسارعة، جعل من تلك الادارة تسعى إلى محاولة قيادة الاستراتيجيات نحو التحقيق والتأثير في البيئة الخارجية. ويتمثل البعد الثاني في مساهمه إدارة الوظائف والكفاءات في التحليل الخارجي والداخلي للمنظمة (التشخيص)، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استباق المستقبل والتكيف معه¹، وتم ذلك وفق التالي:²

- التشخيص الدقيق للموارد الحالية الكمية (الأفراد، الأعمار، نهاية المسار المهني المرتقبة، ... الخ) والكيفية (خصائص المهام، مستوى التأهيل والخبرة، الكفاءات المكتسبة والمطلوبة)؛
- استباق الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والمؤهلات (تحديد الوظائف والمهام المتوقع انتمؤها تقاديا للوقوع في فائض العمل) ، إضافة إلى توقع التطورات المهنية مثل الاستقالة والمغادرة المحتملة للعمال (التقاعد، الاستقالة)؛
- المقارنة بين الموارد الحالية واحتياجات المستقبل وتحديد الفرق بينهما؛
- معالجة تلك الفوارق عن طريق اعادة التوازن للمناصب والموارد البشرية (توصيف الوظائف، تحليل الأنشطة، سياسات التدريب، التوظيف، الخروج المسبق، الحركية الداخلية)؛

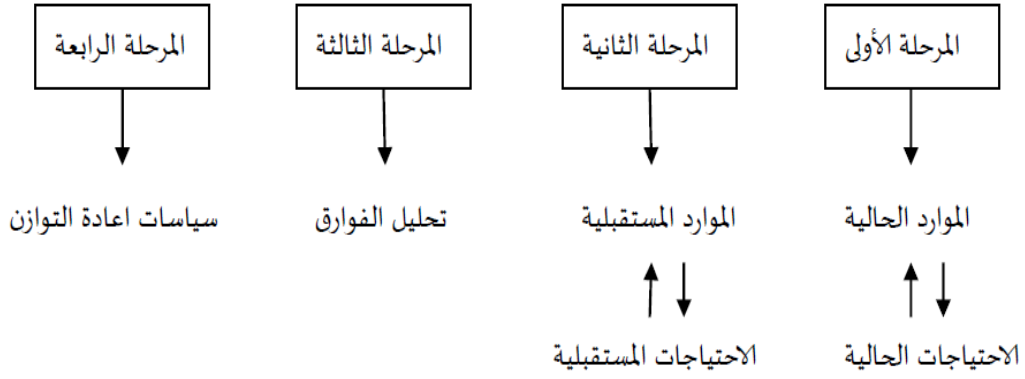
والشكل التالي يختصر ما قلناه سابقا:

الشكل (1/2): مراحل الادارة التنبؤية للكفاءات والوظائف

1 المرجع نفسه، ص 36.

2 المرجع نفسه، ص 36.

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات



المصدر: أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر، 2019، ص 37.

المرحلة الثانية: سنوات التسعينات (إدارة الكفاءات): شهدت هذه الحقبة التأسيس الفعلي لإدارة الكفاءات، ونظرا للعيوب التي أفرزتها الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، وعلى غرار التكلفة الكبيرة التي تتحملها المنظمات جراء اعتمادها، وعدم نجاعتها في القضاء على البطالة، إضافة إلى صعوبة الاستباق والتنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، قد مهد ذلك لإنشاء إدارة الكفاءات ووضع الأرضية السانحة لبروز فن الإدارة الجديدة، والتي يعتقد البعض ويستخدمها مع الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات بصورة تبادلية لتؤدي نفس المعنى. كما تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات عموما تبنى على نموذج خاص بها، ولذلك فقد انقسم بناء هذا النموذج إلى قسمين، الأول أمريكي، يقوم على النموذج السلوكي باعتبار الكفاءة بمثابة سلوك يصدره الفرد لإظهار كفاءته، أما النموذج الثاني فهو بريطاني، قائم على اعتبار الكفاءة كنموذج أداء، يتعلق بمدى قدرة الفرد على تحسين نشاطاته وأعماله.¹

المطلب الثاني: تعريف إدارة الكفاءات

إخترنا لتعريف إدارة الكفاءات، التعريفات التالية:

إدارة الكفاءات هي مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال، والتي تستخدم المهارات وتقييمها كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي)، كما ترتبط مع وظائف أخرى، مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة.²

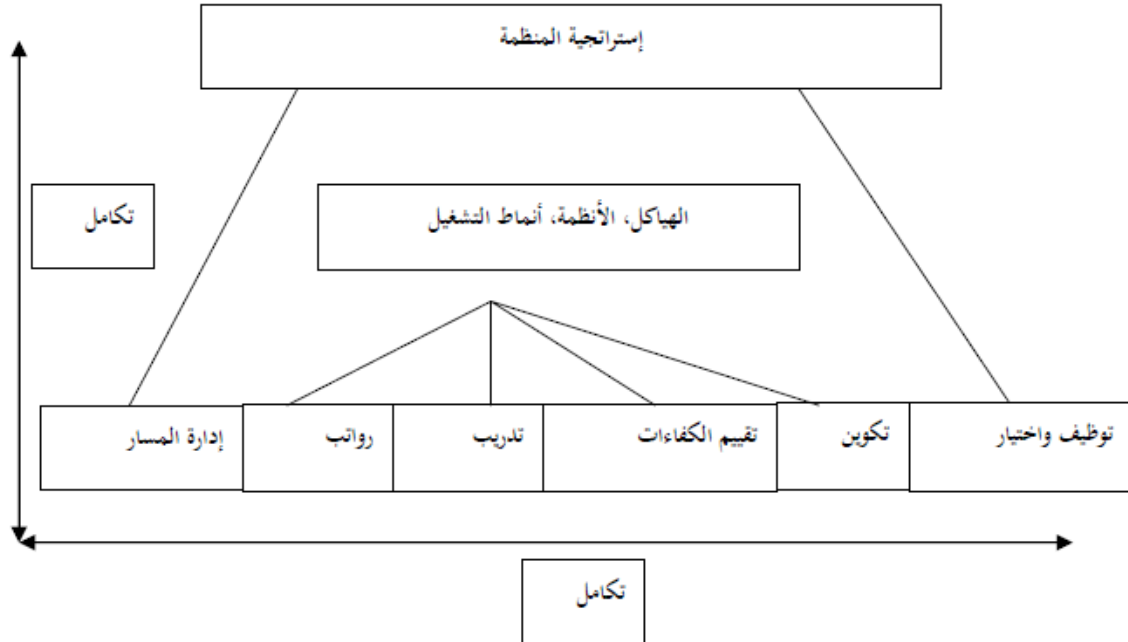
تعرف إدارة الكفاءات بأنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها، وهي وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هنا تكامل أفقي وعمودي. والشكل التالي يوضح التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات.

¹ المرجع نفسه، ص 37.

² حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر إدارة الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 08، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر، جوان 2017، ص 155.

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

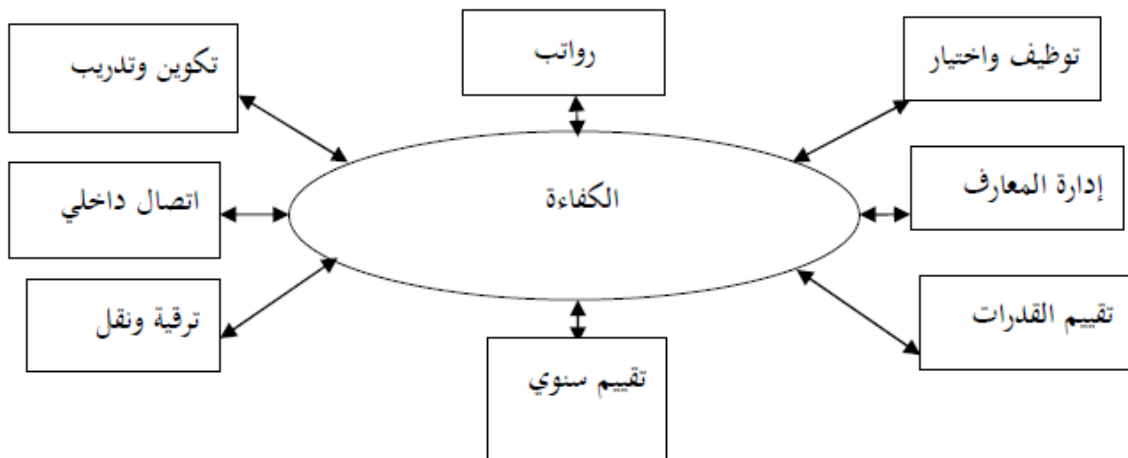
الشكل (2/2): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



المصدر: نجاح عائشة، إدارة الكفاءات، مطبوعة محاضرات، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2017، ص 19.

ومنه يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات يرتبط بإحداث التكامل الأفقي والعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ونظرتها واستراتيجيتها، وهذا يتطلب أن تكون الكفاءات منتقاة ومنظمة ومطورة، بطريقة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما التكامل الأفقي فيتم بالبحث عن تكليف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكليف وبهذا تصبح كل أنشطة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (3/2): الكفاءة محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: كمال منصوري، سماح صولح، تفسير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص 5.

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

كما عرف الباحثان Martine Le Boulaire, Didier Retour إدارة الكفاءات بأنها مجموع الإجراءات والأدوات التي تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، والمتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجيتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها.¹

وعليه فإدارة الكفاءات هي عبارة عن طريقة للتفكير في كيفية تسيير مختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية، وبمنهجية مطابقة لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، وتصبح العملية حقيقية إذا دعت بالتنفيذ، ولا تطبق المؤسسة إدارة الكفاءات إلا كان هناك ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وترقيته من جهة أخرى، وهذه العملية التسييرية تنجح إذا عملت وفق المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية العمل لدى الفرد.

ويمكن استخلاص التعريف التالي: إدارة الكفاءات هي نظام تسييري، هدفه الاستغلال الأمثل للكفاءات، من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، في ظل توفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وامكانياتها المحتملة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الكفاءات

باعتبار إدارة الكفاءات تستهدف المدى غير المنظور من استقطاب وتحليل وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وبقدر ما تكتسيه الموارد البشرية كثرة كامنة وحركية للمنظمة أيضا، فإن إدارة الكفاءات وجدت لتحقيق جملة من الأهداف، ولأنها بالمقابل تكتسي أهمية بالغة على جميع الأصعدة وعلى جميع المستويات الإدارية بدون استثناء.

أولا: أهمية إدارة الكفاءات

تكتسي إدارة الكفاءات أهمية بالغة باعتبارها حلقة الوصل بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا، وهنا نميز بين ثلاثة مناهج كلها مبنية على التركيز على الكفاءات وهي:²

- المستوى الأول فيهتم بإدارة الكفاءات Gestion des compétences، وهو عبارة عن منهج قائم على البحث عن الكفاءات المناسبة للوظائف المتاحة، حيث يتيح هذا التسيير الموازية بين احتياجات الوظائف والموارد البشرية، وتنقسم كفاءات هذا المستوى إلى نوعين: كفاءات تقنية أو خاصة والتي تتعلق مباشرة بنوع المهنة أو المهمة الممارسة (كفاءات إعداد إعلان البيع بالنسبة للمكلف بالشراء)، والكفاءات العرضية Transversale وهي الكفاءات التي لا تتعلق مباشرة بالمهنة أو الوظيفة مثل: الكفاءات العلانية (البشرية) والكفاءات التنظيمية (التخطيط، التنظيم،... الخ)؛
- المستوى الثاني: يتعلق بإدارة الكفاءات، وهو موضوعنا والذي يكون حلقة الوصل بين المستوى الأول والثالث، ويحدد ذلك بكونها التطبيق العملي لإدارة الكفاءات، إذ تهتم هذه الإدارة بتنمية الكفاءات بغرض رفع الأداء؛

¹ حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية، لفرع المضادات الحيوية انتبيوتيكال، مرجع سابق، ص 155.

² أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر، 2018، ص 51.

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

- المستوى الثالث: وهو الإدارة بالكفاءات، وهي المستوى الخاص بالإدارة العليا، حيث تتحدد فيه الكفاءات الاستراتيجية، ولا يتمحور دور هذا المستوى في سد الفجوة في احتياج المنظمة للكفاءات على المدى القصير، وإنما يتعداه إلى المستوى الاستراتيجي طويل المدى، وهنا نفرق بين نوعين من الكفاءات الاستراتيجية:

- * **الكفاءات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة:** وهي مكونة من ثلاثة عناصر: الكفاءات الكلية: تتعلق بالوظائف العليا المفتاحية؛ الكفاءات الجماعية: وهي مجموع كفاءات الأفراد؛ الكفاءات النائمة: وهي الكفاءات الموجودة في المنظمة، ولكنها غير مستغلة.
- * **الكفاءات الاستراتيجية الفردية:** تضمن عمل الفرد داخل وخارج المنظمة.

ويمكن اختصار أهمية إدارة الكفاءات في العناصر التالية:¹

- تساعد إدارة الكفاءات من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل في توفير الكفاءات على المدى الاستراتيجي، وضمان وضع استراتيجية شاملة للمنظمة وفق رسالة ورؤية واضحتين، وذلك من خلال الكفاءات التصورية لأصحاب القرار والإدارة العليا؛
- تمكن الإدارة الجيدة والعقلانية للكفاءات من الاستفادة من القوى العاملة بأقصى حد ممكن، وذلك مثلا عن طريق التركيز على سد تلك الفجوات بين الاحتياجات والموارد المتاحة بصورة دقيقة مما يضمن اقتصادا للجهد والوقت والتكلفة، التي تكون عادة صبغة سلبية ملاصقة لأي استراتيجية تطويرية تنموية، وحتى ضمان عدم دوران العمالة وعدم هجرة الكفاءات خارج المنظمة نتيجة الاهتمام بكل مكونات الكفاءة دون استثناء؛
- نظرا للارتباط الوثيق والمباشر بين منهجية إدارة الكفاءات وباقي الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مثل التحفيزات والمكافآت وتحليل وتوصيف الوظائف وغيرها، نجد أن إدارة الكفاءات تساعد إلى حد كبير في دعم تلك الوظائف، فعلى سبيل المثال تعتمد الكثير من المنظمات على مبدأ المكافآت القائمة على أساس الكفاءات، الأجور المبنية على الكفاءات، التعويضات المبنية على الكفاءات، كلها وظائف تعتمد خصوصا في بنائها لبرامجها التعويضية، أو الأجور أو المكافآت على مخرجات تحليل الكفاءات؛
- بما أن الكفاءات هي واحدة من أهم مصادر الميزة التنافسية، خاصة الكفاءات الأساسية أو الكلية للمنظمة، مجسدة في عدة عناصر منها الجودة، الإنتاجية، الإبداع، الكفاءات، والتي تعتبر أهمها، فقد برزت أهمية والحاجة إلى الاهتمام أكثر بهذه المصادر المهمة للميزة التنافسية، عن طريق خلق مناهج إدارية علمية ترصد لغرض الاستفادة والتثمين للكفاءات تحت مظلة إدارة الكفاءات؛
- وباعتبار الكفاءات أيضا واحدة من أهم مكونات أرس المال البشري، فإن إدارتها بصورة مناسبة يضمن رفع حصة أرس المال الفكري المكون لأهم الأصول المعنوية للمنظمة؛
- إن تركيز إدارة الكفاءات على مجموعة من الأنشطة من بينها أنشطة التدريب والتعلم، من شأنها أن تعزز من تطبيق منهجية وفلسفة المنظمة المتعلمة، لذلك تساهم إدارة الكفاءات بصورة مباشرة في دعم تلك الغاية وفق مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة، وأهمها الرؤية المشتركة، فرق العمل المتعلمة... الخ؛

¹ المرجع السابق، ص 52.

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

- تكمن الأهمية الاجتماعية لإدارة الكفاءات في الاسهام بصورة غير مباشرة في البحث عن الكفاءات في سوق العمل، خاصة إذا كانت المنظمة لا تملك كفاءات داخلية، وبالتالي عدم تهميش هذه الفئة، والتي تعتبر عملة نادرة يمكن أن تهجر خارج الوطن في أي وقت، وبالتالي تخسر الدولة عنصرا بالغ الأهمية كأصل من الأصول المعنوية.

ثانيا: أهداف إدارة الكفاءات

يمكن إيجاز اهداف إدارة الكفاءات فيما يلي:

- بالنسبة إلى المنظمة:

- تهدف للحصول على أداء عال مع نتائج إيجابية تتجسد في الفعالية والفاعلية؛
- تساعد على التنبؤ المسبق للكفاءات كما وكيفا، ويقوم ذلك كله على نظام معلوماتي كفيلا برصد احتياجات المنظمة ومدى توافر الكفاءات في سوق العمل، وقد ساعدت شبكة الإنترنت في ذلك؛
- تسهيل التعاضد والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين عن طريق إحداث التوازن ملائمة بين متطلبات كل طرف؛

- دعم ثقافة المنظمة المعتمدة خاصة إذا تم استهداف الجانب غير المنظور من الكفاءات والمتمثل في القيم والاتجاهات والاعتقادات، ومن ثم تغييرها بصورة تدريجية حتى تتماشى جنباً إلى جنباً مع ثقافة المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة؛

- تدعم إدارة الكفاءات التغيير الثقافي للمنظمة، ضمن استراتيجية تنمية الكفاءات؛

- الإبقاء والمحافظة على المواهب والكفاءات والحيولة دون دورانها نحو المنظمات الأخرى، وذلك بتوفير المناخ الداخلي المساند، والبيئة الملائمة المشجعة على تحريك وتنمين تلك الكفاءات؛

- محاذاة الموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتوجيه تلك الاستراتيجية الوظيفية نحو دعم المكونات والعناصر الداعمة للأهداف الاستراتيجية؛

- تنمين وتعزيز المردود الحاصل من الاستثمارات المالية في البرامج التدريبية عن طريق المساعدة في إعداد أو تحديد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على مرجع الكفاءات أو مرجع المهن والوظائف، والتصريح الدقيق بالاحتياجات الفعلية المدروسة جيداً من الكفاءات.

- بالنسبة للأفراد:

- تحقيق أهداف وتطلعات الأفراد وتلبية احتياجاتهم في التدريب والتنمية، مما يفتح لكثير منهم الباب واسعاً أمام تحقيق ذواتهم؛

- تساهم بصورة مباشرة في الكشف والتقييم العادل لكفاءاتهم، اعتماداً على الأساليب العملية والتقنية، وليس بصورة عشوائية، مما يعطي فرصة لاكتشاف وتنمية الكفاءات الحقيقية؛

- في كثير من الأحيان تلجأ إدارة الكفاءات إلى إشراك الأفراد أنفسهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، مما يعطي شعوراً بالانتماء ويعززهم، وهو ما يحفزهم نحو التفاني في العمل دون خوف أو اضطراب؛

- التثمين والاهتمام بالمسار المهني للأفراد وإثرائه، لأن المستفيد الأول هنا هو الفرد.

- بالنسبة للإدارة العليا:

- تمهيد الأساس نحو إدارة جيدة وواضحة المعالم بالنسبة للإدارة العليا؛

الفصل الثلثي: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

- تجسيد وتعزيز التعاون مع إدارة الموارد البشرية خاصة وأن استراتيجيتها التي تصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية.

- بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

- هي عبارة عن أداة مساعدة لتعزيز مركز الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي؛

- إضفاء نوع من الشفافية والنزاهة للتعامل مع الأفراد بصورة عادلة؛

- ربط ودمج مختلف النشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية لتعمل بصورة أكثر تكاملية من ذي قبل، باعتبار إدارة الكفاءات حلقة الوصل بين هذه الوظائف.

- بالنسبة للثقافات:

- خلق الانفتاح والشفافية في التعامل مع الأفراد، وضمان العدل المؤسس على التقييم على أساس الكفاءات؛

- إضفاء روح التعاون والتعاقد بين الأفراد عن طريق تقليص الصراعات والنزاعات سواء بين الإدارة والأفراد، أو بين الأفراد مع بعضهم البعض، ويمكن أن يكون ذلك من خلال التنمية والتدريب على التواصل وبناء العلاقات الاجتماعية الجيدة.

- بالنسبة للاقتصاد الوطني:

- إن الاهتمام بإدارة الكفاءات على المستوى الجزئي من شأنه أن يحقق الرفاهية والتنمية بالنسبة للأفراد (على الأقل العاملين منهم)، وبالتالي تستفيد الدولة من قيمة مضافة عن طريق الاستفادة من اليد العاملة ذات الكفاءة؛

- يمكن اعتبار هذا الهدف تبادلي يستفيد منه الطرفان (الدولة والفرد)، فإدارة الكفاءات تهتم بتنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد، باعتبارهم مكون من مكونات الكفاءة تحت عنصر (المهارات)، حيث يساهم هذا التطوير في دعم منظومة الإبداع الوطنية واثرائها ببراءات الاختراع، والحقوق الخاصة بالملكية الفكرية، وبالتالي تستفيد الدولة من عوائد هذه الأخيرة؛

- إن تحسين كفاءات الأفراد يصب في خانة تلبية الاحتياجات الوظيفية والمسار المهني للفرد، وبالتالي ضمان منصب محترم وارق بالنسبة للفرد الكفاء، ويهدف ذلك في الأخير إلى رفع الدخل الفردي وبالتالي زيادة معدل (مؤشر) التنمية البشرية للدولة، وتصنيفها في المراتب الأولى؛

- دعم إيرادات الدولة بصورة غير مباشرة عن طريق توفير الكفاءات المناسبة لاحتياجات سوق العمل في البلد، ومن شأن ذلك أن يقلل من اعتمادية الدولة على التبعية الأجنبية، خاصة في المجال التقني والتكنولوجيا، حيث يوفر ذلك من المال الكثير، فإذا أرادت الدولة أن تقلل من اعتمادها أو تبعيتها للدول الأجنبية فعليها أن توفر مناخا سانحا لتنمية الطاقات الوطنية.

المبحث الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات ومتطلبات تطبيقها

سنتناول في هذا المبحث مقاربات إدارة الكفاءات، ومتطلبات تطبيقها وعوائقها.

المطلب الأول: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمونا للكفاءات بمنظورها الجديد المدلول البسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الامر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير، لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وفهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات وفق المقاربات التالية:¹

أولاً: المقاربة التسييرية

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية l'approche gestionnaire في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في وضل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال والمعرفة le savoir والمهارة le savoir être وحسن التصرف.

هذه المقاربة تفرض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي تعد الكفاءات تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقر ونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تدكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد ومجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانياً: المقاربة العملية

من منظور هذه المقاربة l'approche opérationnelle تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية وكذلك التكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، إن الميزة التنافسية لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المعلومات، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

ثالثاً: المقاربة الإستراتيجية

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات بهذا الدعم تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين؛
 - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة؛
 - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرف تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.
- نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل، بحيث لا يمكن أن تكوف هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني، لذا وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية فلا يمكن أن تكون بدون البعد الأول، فإدارة الكفاءة ومتابعتها تتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

¹ سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غ منشورة، الجزائر، 2005، ص ص 141-142.

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الكفاءات

أهم هدف لإدارة الكفاءات هو التمكن من قيادة المؤسسة في بيئة غير ثابتة، وخلف هذا التمكن توجد متطلبات إن توفرت وتحققت سوف تحقق للمؤسسة هدفها الأساسي، وتتمثل هذه المطالب في:

- الاعتماد على إستراتيجية المنظمة وحسن استغلال إمكانيات موردها البشري، لأن الإستراتيجية عبارة عن مجمل الكفاءات الفردية والجماعية والقدرات التنظيمية، لذلك فيإيجاد التوليفة المناسبة تمنح المنظمة مكانة تنافسية، هذه النظرة تولي المورد البشري أولوية من خلال عملية التكوين وتنمية المعارف والكفاءات وتسييرها، لأن حافظة الكفاءات الإستراتيجية هي التي أصبحت تحدد وتتحكم في كل العمليات التنظيمية والتسييرية.¹

- عمل المستويات الثلاثة لأسلوب الإدارة بالكفاءات معاً، فالإدارة بالكفاءات تحتاج لأرضية صلبة تقوم عليها والتي يوفرها له المستوى الأول، فبفضلها يتم التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة في المنظمة والعمل على تطويرها، ونفس الشيء بالنسبة للمستوى الأول الذي يحتاج للمستوى الأعلى منه، أي أن المستويات مترابطة فيما بينها بشكل تبادلي، وبهذا نقول أن الإدارة بالكفاءات يقضي بالحقيقة بضمنان تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة، الإستراتيجية والتنفيذ، وبين عمليات التخطيط، الدورة الإستراتيجية الطويلة والقصيرة؛

- توفير وتطوير الكفاءات الاستراتيجية والحفاظ عليها، فالكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث هي الكفاءات الاستراتيجية التي تعطي للمنظمة الميزة والمكانة التنافسية، ولهذا فعلى المنظمة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات واكتشاف مكان تواجدتها وتطويرها بما يضمن لها تحقيق أهداف المنظمة والتميز الذي تسعى إليه المنظمة؛

- تلاؤم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الكفاءات المختارة ككفاءات محورية، تقييم على أساس عوامل مفتاحية أساسية لنجاح وتحقيق الأهداف، ويكون ذلك خلال تشاطر ونشر المعلومات التي تساعد على تحليل خارجي وداخلي فعال يسهل من تحديد الكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يجب أن تقوم باستثمارها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

- منح الأجير بعض الاستقلالية تشجعه على المبادرة، وتحمل مسؤولية ونتائج هذه المبادرة، ولهذا استخدام أسلوب الإدارة بالكفاءات يجب أن يرافقه بمسؤولية الأجراء وتمكينهم ومنحهم بعض الاستقلالية في العمل؛

- يتركز تعريف الإدارة بالكفاءات على ديناميكية النشاط ومساهمة الأفراد في القيام به، هذه الديناميكية لا يمكن أن تنبع من واقع مهني أين تكون رقابة المسؤولين شديدة ودائمة، لذلك لا يمكن لأسلوب الإدارة بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العبء على الأجراء، لذلك يرتبط مفهوم إدارة الكفاءات

¹ بن عيسى محمد المهدي، **العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09 و10 مارس، 2004، ص 65.

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

إيجابيا بتضاؤل رقابة المسؤولين والتأكيد على المتابعة المستمرة التي من الضروري أن توفرها لإنشاء وبناء هذا المنهج الإداري الحديث.¹

المطلب الثالث: عوائق إدارة الكفاءات

إن منهج الإدارة بالكفاءات له العديد من المزايا التي تمكنه من أن يكون منهج مثالي للعديد من المؤسسات، القدرة والمتوفر لديها الإمكانيات اللازمة على انتهاز هذا المنهج في إدارة شؤونها، إلا أنه وبرغم المزايا التي يتوفر عليها توجد العديد من العوائق على أرض الواقع التي قد تكون سببا في فشله، ومن هذه العوائق نذكر:

- لا وجود لنموذج واضح وواحد لنموذج الكفاءات فكل منظمة لها طريقته 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؛
- ضعف في التزام المسيرين والمدراء بالمنهج، فالإدارة العليا يجب عليها أن تدعم هذا المنهج المتمحور على الكفاءات وإلا سيكون الفشل حليف المنظمة لا محالة نظرا لبيئة المنظمات سريعة التغير؛
- نقص تناسق تطبيقات الإدارة والتسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ودرجة الاندماج فيها النموذج 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 والتوجهات المستقبلية للمنظمة وتحقيق لها بما يعرف بالميزة التنافسية الخاصة بتلك المنظمة؛
- عدم تقييم الأفراد العاملين على في المنظمة على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة، الكفاءات الاستراتيجية المطلوبة؛
- الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات؛
- عجز المؤسسة على موافقة ونشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من تحديد الكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الثالث: آلية عمل وأدوات إدارة الكفاءات.

تستعمل إدارة الكفاءات آليات عمل وأدوات سنتناولها بطريقة مفصلة في هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الكفاءات.

وتمر بالمراحل الأساسية التالية:¹

¹ ملكة ورغي، الإدارة بالكفاءة ممارسة إدارية في عملية الظهور داخل الشركة الفرنسية، من الخطاب إلى الممارسة. المؤتمر الدولي السادس عشر للإدارة الإستراتيجية، 2007، ص 26.

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

1- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة، من خلال المؤشرات الكمية، كهرم الأعمار وتوزيع مستويات التكوين ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم.

2- توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإستراتيجية.

3- وضع مخطط التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات، إلا أنه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدة القصير.

- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب، وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها معدل دوران العمل ضعيف، أما في المؤسسات الكبيرة فينتطلب الأمر الاستعانة بالحوافز، باعتبار الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار بدل العمل الروتيني، وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، لأنه يساهم في تحقيق الأهداف المرتبطة باكتساب المعرفة كمورد، وتكتسبه المؤسسات لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.

المطلب الثاني: وظائف وأدوات إدارة الكفاءات

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أساس تنافسية وأداء المنظمات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، حيث سنتطرق إلى عمليات وأدوات إدارة الكفاءات ضمن وظائف إدارة الكفاءات.

وتتمثل وظائف إدارة الكفاءات فيما يلي:

أولا: تخطيط الكفاءات البشرية

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.¹

ويمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل هي:²

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

¹ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، 2013، ص 21.

² عبد المحسن نعنساني، مرجع سابق، ص 36+44

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

وتكمن أهمية تخطيط الكفاءات البشرية فيما يلي:¹

- 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.

ومن أهم الوظائف التي تدخل في عملية التخطيط تحليل وتوصيف الوظائف والتي نشرحها كما يلي:

تحليل وتوصيف الوظائف: يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لإدارة الكفاءات، عند وضعها حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما يسمى بتحليل الكفاءات، وعلى المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في إدارة الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات وتطورها. وتوجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات، ومهما تكن الطريقة المستعملة في تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية: نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة؛ وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.²

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات وهذه الطرق تساهم في تحديد المعيار والمعلومات والمهارات ومنها ما يلي:³

- **طريقة الملاحظة:** تتم عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين أثناء قيامهم بتأدية أعمالهم، والتعرف عن قرب بملاحظة ذلك الأداء، وتسجيل المعلومات عنه، والاعتماد على تحديد وتحليل العمل.

- **طريقة قوائم الاستبيان (الاستقصاء):** تتم بوضع مجموعة من الأسئلة ترتبط بأداء الأفراد بأعمالهم المختلفة، ثم يجيب عنها الأفراد العاملون، ثم تتم دراستها وتحليلها على مستوى المؤسسة ككل.

- **طريقة المقابلة:** عن طريق اختيار عينة من الأعمال التي تشمل الأعمال المتوفرة في المنظمة، وتتم في ضوءها مقابلة الأفراد، حيث يتم سؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبراتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، وتوقعاتهم حول تطوير الوظائف، وإحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفز تفكيرهم ويحسنون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق إدارة الكفاءات في مؤسستهم، وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصاً الفردية نشاط يستغرق وقتاً طويلاً، حيث في الغالب لا تكفي مقابلة واحدة. ولتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يمكن إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة، وذلك لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها، والكشف عن الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، ويقوم المسؤول عن تحليل الكفاءات بطرح الأسئلة التي تمكنه من استخلاص

¹ عبد المحسن نعنساني، إدارة الموارد البشرية، دار النواب، لبنان، 2009، ص 36.

² كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السابع جوان 2010، ص 5

³ طاهر محمود الكلاله، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 17-25.

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

المعلومات الهامة عن الوظيفة، من مميزات ومسؤوليات ومهام وغيرها، ليتم بعد ذلك ترجمة هذه المعلومات إلى كفاءات، وحتى تتجح العملية يجب على المحلل أن يختار جيدا الفئة التي يقابلها وإلا فلن يحصل على معلومات جيدة بأن لا يستطيع فهم وظيفة الفرد جيدا ومسؤوليته وما يرتبط بها.

- **بطاقة الكفاءات المهنية:** الكفاءات المهنية يمكن توضيحها "في مجموع المعارف والمعرفة العملية والإرادة المهنية، والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة عن التحليل الأولي، الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، وهذه البطاقة تسلط الضوء على تراث الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة¹.

ثانيا: توظيف الكفاءات البشرية

تم عملية توظيف الكفاءات في المنظمة من خلال استقطاب وتعيين ذوي الكفاءات. ويمكن شرحها كما يلي:²

1- استقطاب الكفاءات: بعد تخطيط الكفاءات البشرية على مستوى المنظمة وتحديد حاجتها منها كما وكيفا، فإن الخطوة التالية هي ضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف، فالاستقطاب يتمثل في جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ويهدف استقطاب الكفاءات البشرية إلى:³

- 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 كالتدريب.

وتتم عملية الإستقطاب عبر المراحل الآتية:⁴

¹ المرجع السابق، ص 09.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2010، ص 245

³ خالد عبد الرحمن الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 125

⁴ سعد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2004 - 215 ص

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

- 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، كالاتتماد 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.

ومن أهم المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري هي:¹
المصادر الداخلية: وتتووع هذه المصادر لتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات، ويتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.
المصادر الخارجية: ومن أهم هذه المصادر، مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة، منظمات مهنية، ...
ومهما يكن، فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي استقراراً في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل اتباع سياسة الترقية وبما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على الاتصال الداخلي، ويخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه يعكس سلبياً بعد دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير عمل المنظمة.

فلا بد للمؤسسة من العمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة، لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر

2- 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.

بانتها عملية الاختيار والتعيين تبدأ عملية التوجيه، وهي تقديم الشخص، الذي تم تعيينه الى المنظمة والوظيفة والزملاء والعاملين، وذلك عن طريق امداده بمعلومات كتابيا أو شفويا عن المنظمة والوظيفة والعاملين فيها، فمن الأفضل ان يقوم المدير المباشر للشخص المعين بإمداده بتلك المعلومات، إما من خلال إعطائه كتيباً يحتوي معلومات أساسية، مثل سياسة وإجراءات المنظمة الخاصة بالعاملين، أو شفويا.

¹ - زياد يوسف، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 01، 2004، ص

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

ثالثاً: تطوير الكفاءات البشرية

تأخذ 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 خصوصاً الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظراً 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 محبط 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:¹

- **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، واجبهام هو تطوير نفس الكفاءة، مثلاً قدرة القرار، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبهام هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلاً يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

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

رابعاً: تقييم الكفاءات البشرية

لا 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 الملاكات المعرفية والذهنية والنفسية وبطاقات التقييم، إذ تتم هذه العملية التقييمية المهيكلة والمنظمة في مستويات عديدة، من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.²

أدوات تقييم الكفاءات: توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وتتركز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات، ومنها:³

- **مقابلة النشاط السنوية:** يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، والتي تسمح للمدير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

¹ كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق 2010، ص 62

² حمادي نبيل، رقي نذيرة، "أثر إدارة الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبيوتيكال -"، مرجع سبق ذكره، ص 551.

³ كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق 2010، ص 61

الفصل الثلثي: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

- **المرافقة الميدانية:** تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسبر قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسون يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمه.

- **مرجعية الكفاءات:** تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتتنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل، المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها، وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية لكل عمل معين.

- **طريقة مركز التقييم:** تعبر هذه العبارة عن اسم "مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدما اختفى المركز وبقيت العبارة تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من الذين يستعملون مجموع متكامل من تقنيات المحاكاة، لمقيمين أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... الخ.

خامسا: تحفيز الكفاءات البشرية

الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد، لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنه عنصر هام من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية، ونوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافرها مع رغبات الأفراد، وأهميتها بالنسبة لهم، والتوافق بين رغبات الأفراد والحوافز التي تقدمها لهم الإدارة، يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج.¹ وتعتبر الحوافز أسلوبا فعالا في زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعا، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وتعتبر الحوافز قوة محرّكة خارجية، تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز على مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم.²

وتوجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لهم، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما، ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات،

¹ منال طلعت محمود، "أساسيات علم الإدارة"، الناشر المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 254.

² بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية،

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات، والمحفز الأهم لتحسين أدائهم، ولدفع الرواتب للكفاءات تبحث المؤسسة عن طرق ناجحة من أجل تحقيق ما يلي:¹

- رفع الكفاءة المهنية وحظوظ الترقية؛
 - زيادة تحفيز الأشخاص؛
 - تقييم الفرد (إرضاء حاجة التقدير والإنجاز)؛
- وقد اقترح Valérie Marbach في تحديد رواتب الكفاءات والأخذ بعين الاعتبار ما يلي:²
- تنوع الكفاءات المستخدم؛
 - تخصص الكفاءات (المهنية)؛
 - المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي؛
 - الكفاءات المحتملة؛
 - الكفاءات المثبتة.

وللحوافز صور عديدة منها:³

- الحوافز المادية: زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح؛
 - الحوافز المعنوية: الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعلم، الترقية؛
 - الحوافز الواقعية: ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، ومكان العمل الصحي.
- ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية، والمعرفة الكامنة والتي تحمل حقلًا كبيرًا من الموارد الداخلية والإستراتيجية، التي تحقق النجاعة 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 سيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن لأداء الموارد البشرية وهذا في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.⁴

أما رواتب الكفاءات فهي تمثل إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بإدارة الكفاءات، التي لديها لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المديرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب. وفيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، التي تكون واضحة ومستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكله المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة، وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، فأصبح هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف، وتقسيم

¹ المرجع نفسه، ص 254.

² المرجع نفسه، ص 255.

³ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، 2013، ص 3

⁴ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 247

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

الأفراد، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، ومساهماتهم تخضع للقياس، بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، فمن الطبيعي أن ترتبط الرواتب بالكفاءات وتطورها.¹

¹ كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 64

الفصل الثلثي: إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات

خلاصة:

من خلال ما تم ناوله فيما سبق فإن إدارة الكفاءات من الإدارات الحديثة رجوعا إلى حداثة مفهوم الكفاءة، فإنها مرت بعد مراحل حديثة من مرحلة الثمانينات إلى مرحلة التسعينات التي تعتبر الكفاءة كنموذج أداء يتعلق بمدى قدرة الفرد من تحسين نشاطه، فإن إدارة الكفاءات هي الأنشطة مخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى فلها أهمية بالغة على جميع الصعبة والمستويات والأهداف الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

إن المقاربات التسييرية والعملية والاستراتيجية ساهم في الانتقال من إدارة المحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات مجالات تطبيقها متعددة يتم التطوير والمتابعة عن طريقها اولها إعداد مواصفات الكفاءة، تقييم الكفاءة، بطاقة الكفاءة مهنية، تحفيز الكفاءات لهذا فهي تحوي متطلبات (شروط) لتفسير عليها، لتجنب بعض العوائق التي يمكن ان تقع فيها إدارة الكفاءات عند مرورها بعدة مراحل تقييم الكفاءات بطرق وأساليب معينة تستدعي التطوير من اداءها فإدارة 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 الثالث : واقع إدارة
الكفاءات بشركة سونلغاز
- مديرية التوزيع -**

قمنا بدراسة الموضوع في الجانب التطبيقي بمديرية التوزيع لشركة سونلغاز بالمسيلة، من أجل معرفة واقع ادارة الكفاءات بها، حيث قمنا بمقابلات شخصية ومنفردة مع ثلاث اطارات متخصصين في الدراسات في قسم الموارد البشرية، 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.

المبحث الأول: تقديم لمديرية التوزيع لشركة سونلغاز بالمسيلة ومصحة الموارد البشرية
خصص المبحث لعرض بعض التفاصيل عن شركة سونلغاز، ومديرية التوزيع لشركة سونلغاز بالمسيلة، ومصحة الموارد البشرية بالمديرية.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها
نعرض في المطلب لمحة عن تطور شركة سونلغاز، والتعريف بمديرية توزيع الغاز بالمسيلة.

أولاً: لمحة تاريخية لشركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز في تطورها بالمراحل التالية:

- 1947 إنشاء كهرباء وغاز الجزائر: كانت في بدايتها شركة فرنسية تحمل اسم EGA.

- 1969 إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء: وطبقا للمرسوم رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969، أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، التي حلت حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية، تتمثل في الإندماج بطريقة منسجمة في سياسة البلد.

- 1983 إعادة هيكلة سونلغاز: كهريف: أشغال الكهرباء الريفية - كهركيب: تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية - كناغاز: إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

- 1991 ظهر نظام أساسي جديد لسونلغاز ينص على: سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغيير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعية التجاري (قرار تنفيذي رقم 91-475 ليوم 14 ديسمبر 1991).

- 1995 أصبحت سونلغاز EPIC: القرار التنفيذي رقم 95-280 ليوم 17 سبتمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري .

- 2002 أصبحت شركة ذات أسهم: وفي قرار 195-02 تم إلغاء المرسوم التنفيذي رقم 9-280 وحسب نفس المرسوم تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز دون إنشاء شخصية معنوية جديدة إلى شركة ذات أسهم.

ثانياً: أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ش . ذ . أ :

تهدف سونلغاز شركة ذات أسهم إلى ما يلي :

- إنتاج الكهرباء وبيعها سواء في الجزائر أو في خارج الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛ توزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر وتسويقه؛ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛ دراسة كل شكل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز ش . ذ . أ؛ تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية؛ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

ثالثاً: تقديم للمديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة:

المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة هي مجموعة وسائل ومعدات وأشخاص، ذوو كفاءة وخبرة مهنية، وهم مسيرين لرؤوس أموال الدولة، تأسست في 1979/01/02.

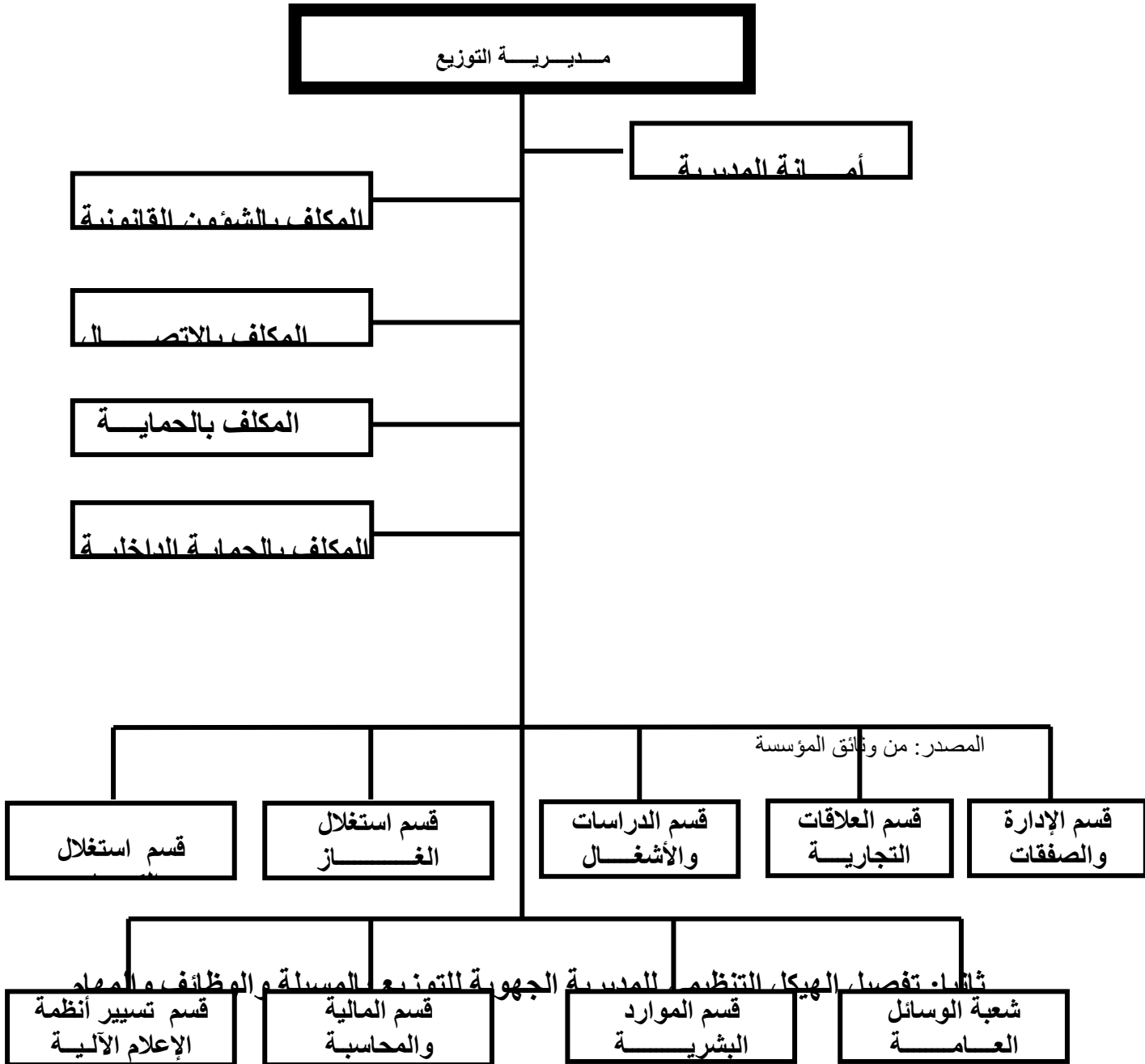
وتعد المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة أحد الإدارات التابعة لمؤسسة سونلغاز وبالضبط لمديرية التوزيع. تحوي حوالي 110000 مشترك ذو ضغط منخفض ومنذ سنة 1979، وتشرف على المهام التالية :

- توزيع الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى الولاية؛
- تقديم الخدمات للزمان من الناحية النوعية والأمن؛
- ربط الزبائن الجدد وتأمين إمدادهم بالطاقة في ظروف أمنية مناسبة؛
- تأمين تسيير نقل واستغلال وتطوير الشبكات على مستوى الولاية؛
- استخراج الغاز من أماكن تواجد.

المطلب الثاني: هيكل المؤسسة والمهام
نعرض من خلال المطلب هيكل المؤسسة، وأقسامها، وأهم المهام والوظائف فيها.

أولاً: هيكل المؤسسة
يمثل هيكل المديرية في الشكل التالي:

الشكل (1/3): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء بالمسيلة



إن المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة تحتوي على عدة أقسام ووكالات توزيع:

- مصالح المؤسسة: تتمثل في:

1- قسم الموارد البشرية: مهامه: توظيف العمال وفقا للمواصفات المطلوبة في العمل؛ تكوين العمال، كما يقوم بإعادة تأهيلهم وتدريبهم؛ تسيير ميزانية المؤسسة وتغطية كل النفقات المادية والتكفل بأجور العمال؛ الترقية في السلم الوظيفي؛ تسيير ملفات طلب العمل وملفات العمال الشخصية.

2- قسم العلاقات التجارية: مهامه: تسيير الزبائن الإداريين الذين سددوا عن طريق الخزينة؛ تسيير المستهلكين للطاقة؛ الرد على شكاوى المواطنين وعلى تساؤلاتهم؛ تتبع قضايا ربط الزبائن الجدد بالشبكة؛ دراسة طلبات الزبائن وعقد اتفاقية الإمداد بالطاقة مع المواطنين.

3- قسم الدراسات والأشغال: مهامه: إنجاز دراسات إيصال الزبائن الجدد بالشبكة؛ إنجاز مخططات الدراسة؛ الإشراف على إنجاز الشبكات الجديدة؛ تقييم المشاريع؛ إبرام عقد مع المقاول وتجديده كل سنتين؛ الاتصال بالمصالح التقنية للحصول على الموافقة لإنجاز المشروع .

قسم الاستغلال كهرباء - غاز: مهامه: تطوير وتحسين أداء الشبكة وتلافي العيوب؛ رصد عدادات زبائن الضغط والتوتر المتوسطين؛ إعداد برامج صيانة الشبكة والعمل على تنفيذها.

قسم المالية والمحاسبة: مهامه: تسيير الاستثمارات؛ إجراء العمليات الخاصة بالضرائب؛ إنجاز الميزانية التقديرية؛ تسديد حقوق الموردين؛ إقفال العمليات المحاسبية؛ تحليل حسابات التسيير؛ تقيد كل العمليات المحاسبية؛ المقاربة بين الحسابات؛ إنجاز جدول حسابات النتائج .

- وكالات التوزيع : تضم المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة خمس وكالات توزيع لهم مهام مشتركة مقسمة حسب الدوائر كالتالي :

- وكالة المسيلة: دائرة المسيلة ، حمام الضلعة، الشلال؛

- وكالة بوسعادة: دائرة بن سرور، بوسعادة، بئر هني، سيدي عامر، أولاد سيدي إبراهيم؛

- وكالة سيدي عيسى: دائرة سيدي عيسى، عين الحجل؛

- وكالة عين الملح: دائرة عين الملح، مجدل، جبل أم السعد؛

- وكالة برهوم: دائرة مقرة، دائرة أولاد دراج .

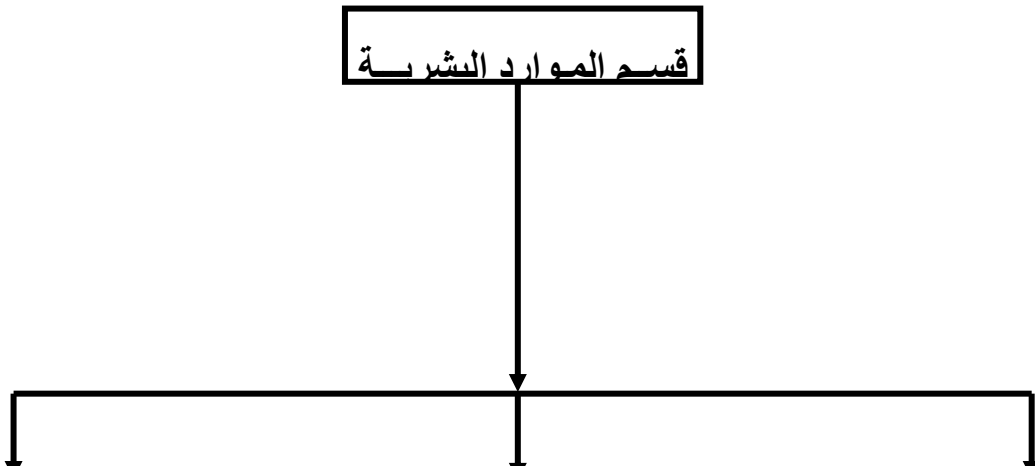
ومن مهامهم نذكر:

- مراقبة وصيانة شبكات التوزيع؛ مراقبة استمرارية التوزيع؛ مراقبة نوعية التوزيع؛ التموين في ظروف موثوقة.

المطلب الثالث: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

تتمثل إدارة الموارد البشرية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) في وحدات تختلف بحسب درجات إدارة الموارد البشرية، فعلى المستوى المركزي توجد المديرية العامة للموارد البشرية في الجزائر وعلى المستوى الإقليمي توجد المديرية الإقليمية الشرق قسنطينة لإدارة الموارد البشرية أما على المستوى الجهوي يوجد قسم الموارد البشرية وهو موجود على مستوى المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة حيث ينقسم بدوره إلى: المصلحة الإدارية - مصلحة التكوين - مكلف بالدراسات والتطوير.

الشكل (2/3): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من وثائق المؤسسة

الجدول (1/3): موظفي مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، المهام والوسائل

اسم المنصب	الشهادة	المهام	الوسائل المستعملة
رئيس قسم الموارد البشرية	ليسانس في التسيير والاقتصاد	الإشراف على القسم؛ اتخاذ القرارات؛ توجيه عمال القسم؛ وضع التأشير.	الحاسوب؛ الإنترنت؛ الفاكس؛ الهاتف.
المصلحة الإدارية		تسيير الأجور؛ التكلف بالحياة المهنية؛ متابعة كل الوثائق الخاصة بالعمال (تنصيب، تحويل...)	الحاسوب؛ الهاتف.
مصلحة التكوين	ليسانس حقوق	إعداد مخطط التكوين السنوي؛ تسيير بتكوين العمال؛ تسيير تكوين المتمهين والتكوينات الخارجية.	الحاسوب؛ الهاتف.
مصلحة التطوير		العمل على تطوير كل مصالح قسم الموارد البشرية.	الحاسوب؛ الهاتف.

المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: نموذج وأدوات الدراسة، المجتمع والعينة

هذا المبحث يعد من أهم المباحث في الفصل التطبيقي، حيث من خلاله سنعرض تفاصيل الدراسة التطبيقية، من المنهج المتبع في البحث، إلى أدوات جمع البيانات وأدوات تحليل البيانات. وأيضاً تفاصيل حول المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة. والعينة المختارة التي أجريت معها الدراسة.

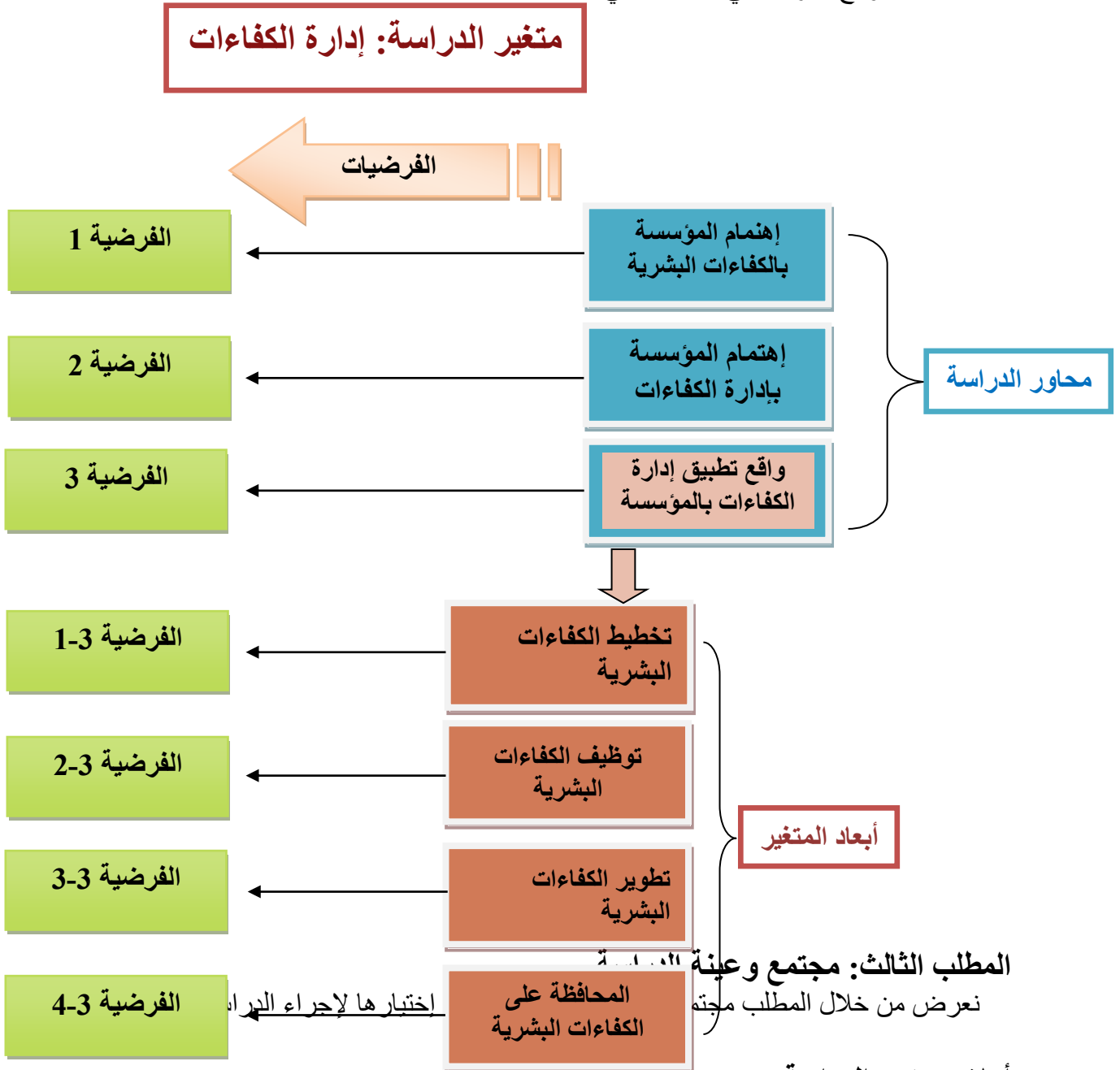
المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

تم اختيار المؤسسة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، كميدان لدراسة موضوع البحث للأسباب التالية:

- كون هذه المؤسسة مؤسسة اقتصادية هدفها الربح، لذلك تسعى للتطور والتميز؛
- مكانتها وأهميتها كأول شركة وطنية جزائرية، يجعلها قطب للكفاءات البشرية والاهتمام بها؛
- احتوائها على الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة وذلك لطبيعة نشاطها المتميز؛
- استعمالها لأحدث الأجهزة والعتاد التقني المتطور، الذي يتطلب المهارات العالية والتخصصات الدقيقة؛
- تحتوي المؤسسة على قسم الموارد البشرية منذ بداية نشاطها، مما أكسبها خبرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

يمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل التالي:



المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
نعرض من خلال المطلب مجتمع

أولاً: مجتمع الدراسة

طبقت الدراسة على مستوى قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، وبالضبط على مستوى مصلحة التكوين والتطوير. حيث بالمديرية توجد مصلحتان، مصلحة الأجور والميزاتية، بها ست موظفين، ومصلحة التكوين والتطوير، وبها ثلاثة موظفين إطارات مكلفين بالدراسات في كل ما يخص الموارد البشرية للمؤسسة. يترأسهم مدير مصلحة التكوين والتطوير. والمصلحتين معا تقع تحت إدارة رئيس مديرية الموارد البشرية .chef division des ressources humaines

وبذلك فإن مجتمع دراستنا يتكون من 4 موظفين إطارات، يمثّلون في رئيس مصلحة التكوين والتطوير، و3 إطارات مكلفين بالدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة. وقد تم اختيار ههذ المصلحة كمجتمع دراسة نظرا لإرتباط أفرادها بكل ما يخص المورد البشري في المؤسسة وخارجها، ولأنها المصلحة التي تدرس وتتالع باستمرار كل الروتينات والحيثيات والتطورات على مستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وعلى مستوى كل أقسام ووحدات المؤسسة. كما انهم نخبة من المتخصصين ذوي الكفاءة العالية في المجال. لذلك تم إعتبارهم مصدر جيد للحصول على كل معلومات الدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

تشكلت عينة الدراسة من ثلاثة مشاركين، وهم الإطارات الثلاث المكلفين بالدراسات في مجال الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث لم نتمكن من إجراء المقابلة مع مدير هذه المصلحة، لكن تمكنا من إجرائها مع كل موظفيها المتخصصين، كما تم شرحه في مجتمع الدراسة. وتعد هذه العينة من نوع العينات القصدية، التي يتم إختيارها طبقا لشروط وخصائص البحث ونوع الدراسة، حيث أنها تلائم الدراسات الكيفية، التي تعتمد على المقابلات الشخصية، خصوصا أن المقابلات الشخصية تعتبر مطولة وتفصيلية ومتعمقة، ما يجعلها تستهلك الوقت والجهد الكبير للمشارك في البحث، لذلك لا يمكن إجراؤها إلى مع عينة صغيرة، تطابق شروط التمكن من إعطاء المعلومات المطلوبة. لذلك الأهم من العدد هنا هو الخبرة والمعرفة في المجال والإحاطة الشاملة بالمؤسسة ووظائفها ومصلحة الموارد البشرية، وهو ما ينطبق على عينتنا المختارة.

المطلب الرابع: منهج وأدوات الدراسة

يعرض ها ذالمطلب المنهج العلمي المعتمد في الدراسة، وأدوات جمع وتحليل البيانات.

أولا: منهج الدراسة

حسب طبيعة موضوع البحث الذي يتمثل في دراسة تحليلية وتقييمية لواقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بمديرية توزيع الغاز بالمسيلة من وجهة نظر مصلحة تطوير الموارد البشرية، وبما أن الدراسة ستتم عن طريق جمع بيانات بالاعتماد على آراء أفراد في المؤسسة. فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي المتمثل في منهج دراسة الحالة، وبما أن الفئة التي ستوجه لها أسئلة الدراسة هي فئة متخصصة في المؤسسة وإدارية، فإن المنهج سيكون كفي 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.

ثانيا: أدوات الدراسة

1- أدوات جمع البيانات: الأدوات الأنسب للدراسة كانت المقابلة والملاحظة حيث ركزنا على المقابلة الشخصية بشكل كبير باعتبارها أداء لجمع المعلومات الاساسية.

- **الملاحظة العلمية المباشرة:** وتعتبر أحد أدوات جمع البيانات وتقنية مباشرة للتقصي عن الحقائق، وتستعمل عادة لمشاهدة ميدان الدراسة بصفة مباشرة وهذا بهدف اخذ معلومات كيفية من أجل فهم السلوك والمواقف. بحيث حاولنا في هذا البحث ملاحظة ورصد كل المتغيرات والتفاعلات والنشاطات ومختلف سلوكيات الموظفين والعلاقات المتبادلة بينهم طبعا 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 Many** واحد مع مجموعة:

بما أن الفئة المستهدفة في البحث، وهي عينة الدراسة هم إطارات إدارية متخصصة في مجال البحث والتطوير في مجال إدارة الموارد البشرية لشركة سونغاز بالمديرية. 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، خاصة أنهم من مركز الدراسة والبحث للمؤسسة.

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 المثريات الحافزة، ومن خلال هذه المقابلة يتم تجميع الآراء والأفكار والدوافع والرغبات الخاصة بالأفراد.

بمجرد اعتمادنا في هذه الدراسة على المقابلة الشخصية المباشرة **Face to Face** المتعمقة والمهيكلية من نوع **واحد مع مجموعة One to Many**، وهي مقابلة تحدد فيها كل الأسئلة التي ستطرح على المشاركين في الدراسة، يعني أنها مهيكلية 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 باخذ نوع من الحرية في الإجابة، وتضمن ارتياح المستوجب واعطائه فرصة للتحدث، إضافة إلى عمق ونوعية المعلومة التي يقدمها، وبالتالي ضمان دقة المعلومة وتحقيق التفاعل المباشر بين الباحث والمشاركين في البحث، لجعلهم يبذلون جهداً في إعطاء المعلومة الضرورية وذات الصلة. بالإضافة إلى أنها موجهة بكل أسئلتها وتفصيلها إلى مجموعة من المشاركين **One to Many**. لكن المقابلة مع كل واحد على حدة **One to One**، ووجهت لمجموعة وليست مقابلة واحدة، حيث لا تركز الإجابة على طرف واحد بل عدة أطراف، للتمكن من تحديد توجه المؤسسة في كل سؤال في المقابلة.

2- 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 والمتكررة 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

هذه المبحث مخصص لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها من الدراسة الإستطلاعية للمؤسسة والمقابلات الشخصية مع المشاركين في البحث، ثم تقييم الدراسة طبقاً للتحليل ولما تم اكتسابه من خبرة علمية من الجزء النظري المتضمن لدراسة وتحليل ديبات 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

المحور الثالث: إهتمام المؤسسة بإدارة الكفاءات والموارد البشرية

المحور الرابع: واقع تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة:

أولاً: تخطيط الكفاءات البشرية

ثانيا: توظيف الكفاءات البشرية

ثالثا: تطوير الكفاءات البشرية:

- 1- التعليم والتدريب
- 2- تقييم أداء الموارد البشرية
- 3- التطوير الوظيفي والقيادي
- 4- بيئة العمل
- 5- التحفيز المادي والمعنوي

رابعا: المحافظة على الكفاءات

حيث نلاحظ أن بعض العناصر متفرعة، وهذا راجع لممارسات إدارة الموارد البشرية وتعددتها، وإرتباطها ببعضها في شكل وظائف. فيما أن عمليات التخطيط تتمثل في تحديد الأهداف والمعايير والخطط، فيمكن فصلها في وظيفة تخطيط الكفاءات البشرية، وأيضا مختلف عمليات وظيفة التوظيف واضحة من جذب وإختيار 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 تطور الموظف مهنيا، كذلك التطوير القيادي هو تطوير المهارات القيادية للفرد. 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.

المحور الأول: مناخ المقابلة والبيانات الشخصية للخبراء

في هذا المحور سيتم التطرق للخبراء الذين تم إجراء المقابلات معهم وخصائصهم وعرض أهم المعلومات والبيانات المتحصل عليها.

الجدول (2/3): مناخ المقابلة الحرة والنصف موجهة مع الأطراف ذات الصلة بالموضوع

الخبير	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	ظروف إجراء المقابلة	الأهداف الأساسية
الخبير الأول: إطار مكلف الدراسات في مجال الإستثمار البشري بالمؤسسة. عدد سنوات الخبرة: 16 سنة.	• تاريخ المقابلة اليوم الأول: 2023/05/22 على الساعة 11:00 صباحا. • اللقاء : تم في مكتبه. • مدة المقابلة: ساعة. • تدوين المعلومات تسجيل كتابي مباشر أثناء المقابلة.	• 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.	• أهمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية للمؤسسة. • أهمية مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة. • أهمية إدارة الكفاءات بالنسبة للمؤسسة. • واقع تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة. • تحديد العقبات والمشاكل إن وجدت. • محاولة الوصول إلى حلول واقترحات.
الخبير الثاني: إطار مكلف بالدراسات في الموارد البشرية. عدد سنوات الخبرة:	• تاريخ المقابلة اليوم الأول: 2023/05/28 على الساعة 9:00	• تقديم الشكر للخبير على قبول موعد المقابلة. • تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من	• نفس الأهداف السابقة.

8 سنوات	صباحا. اليوم الثاني: 2023/05/30 على الساعة 10:30 صباحا. • اللقاء : تم في مكتبه. • مدة المقابلة: ساعة و30د. تدوين المعلومات تسجيل كتابي مباشر أثناء المقابلة.	المقابلة. • كان التفاعل مع الموضوع بشكل مقبول، مما ساعد في الحصول على معلومات أكبر.
الخبير الثالث: إطار مكلف بالدراسات في الموارد البشرية عدد سنوات الخبرة: 12 سنة	• تاريخ المقابلة: اليوم الأول: 2023/06/04 على الساعة 11:00 صباحا. • اللقاء : تم في مكتبه. • مدة المقابلة: ساعة. تدوين المعلومات تسجيل كتابي مباشر أثناء المقابلة.	• تقديم الشكر للخبير على قبول موعد المقابلة. • تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة. • كان التفاعل مع الموضوع بشكل مقبول مما ساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة.

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

المحور الثاني: واقع اهتمام المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية

يعرض هذا المحور جدول لأسئلة وإجابات الخبراء الثلاث بالمؤسسة، حول واقع اهتمام المؤسسة بمواردها وكفاءاتها البشرية، ثم التحليل المقارن واستخلاص واقع وتوجه المؤسسة في كل عنصر.

الجدول (3/3): جدول مقارن لآراء الخبراء حول واقع اهتمام المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية

رقم السؤال	السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
1	تعريف الكفاءة البشرية في المؤسسة	الكفاءة البشرية تعتمد على جانب الخبرة، والشهادة والتخصص، ولا نهمل الجانب التخطيطي للمؤسسة، والكفاء هو كل صاحب خبرة، يتميز عن غيره من العمال، وهم أصحاب الشهادات المتخصصة ذات دراسة دولية أو محلية.	الكفاءة هي المهارة في جميع المجالات الوظيفية، وهي أن يواكب التطورات الحديثة والتكمن من تأدية المهام، اتخاذ القرارات وحسن التصرف.	الكفاءة هي عماد وركيزة المؤسسة، وهي القوة البشرية المعتمدة لدينا، وهي كل مجهود ومبادرة جديدة في العمل.
2	إيصال مفهوم الكفاءة لعمال وموظفي المؤسسة	لا يمكن إيصال هذا المفهوم لعمال وموظفي المؤسسة. حيث يخلق اضطراب واحتجاجات بين العمال ورؤسائهم والنقابات.	نعم، يتم إيصال هذا المفهوم لعمال وموظفي المؤسسة، من خلال الدورات التكوينية، وأيضا عند حصول تحديثات وتطويرات في المؤسسة، تستدعي التكلم عن الكفاءة مع الموظفين. وعن طريق الاتصال الحادث بين الموظفين والمصالح.	نعم، يمكن إيصال هذا المفهوم، من خلال وسائل الاتصال والتواصل في المؤسسة.
3	أهمية المورد البشري والكفاءة البشرية بالنسبة	هم عجلة المؤسسة التي تديرها بعمال مخلصين، لهم جانب كبير من روح الانتماء	هي القلب النابض للمؤسسة في كل وظائفها وأنشطتها، من توظيف، تعيين، تخطيط،	هي البنية الأساسية للمؤسسة، سواء كان المورد البشري عادي أو

ذو كفاءة، وهم أصل تطور المؤسسة ومكانتها في السوق الوطنية.	إنتاج، توزيع ... إلخ.	لهذه المؤسسة، التي تحفظ كرامتهم مع صعوبة الحياة، وهم اليد التي تدير المؤسسة، بالخبرة ومهارة التخطيط.	للمؤسسة
---	-----------------------	--	---------

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:

1- مفهوم الكفاءة البشرية في المؤسسة: يتبين أن الكفاءة في المؤسسة تعني: الخبرة العلمية والمؤهل العلمي والتخصص في العمل، والمهارة في كل مجالات الوظيفة، وتأدية مهامها بشكل جيد، بالإضافة إلى حسن التصرف والسلوك، والمجهودات والمبادرات المتجددة، ومواكبة كل تطور في العمل، وأيضا مهارة اتخاذ القرارات، بالإضافة الى مهارات التخطيط في الكفاءة الادارية.

2- إيصال مفهوم الكفاءة للعمال والموظفين: يتبين أن المؤسسة تغتنم بعض الطرق لإيصال مفهوم الكفاءة للموظفين والعمال، مثلا أثناء الدورات التكوينية أو عند إحداث تغيير وتطور مفاجئ في المؤسسة، وتستخدم وسائل الاتصال في نقل هذا المفهوم. رغم أن أحد الخبراء يعتقد ان إيصال المفهوم يؤدي الى اضطراب واحتجاج العمال والنقابات.

3- أهمية المورد البشري والكفاءة البشرية بالنسبة للمؤسسة: تعتبر الكفاءات والموارد البشرية بصفة عامة البنية الأساسية والقلب النابض للمؤسسة، في مختلف الوظائف والمجالات، كما أنها عجلة المؤسسة التي تقود أداءها، وتدفعها للتطور من خلال مهاراتهم وخبراتهم وإخلاصهم في العمل، و روح انتمائهم وولائهم للمؤسسة، وحفظ مكانتها في السوق.

المحور الثالث: واقع اهتمام المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية

يعرض هذا المحور جدول لأسئلة وإجابات الخبراء الثلاث بالمؤسسة، حول واقع اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد والكفاءات البشرية، ثم التحليل المقارن واستخلاص واقع وتوجه المؤسسة في كل عنصر.

الجدول (4/3): جدول مقارن لآراء الخبراء حول واقع اهتمام المؤسسة بإدارة الكفاءات والموارد البشرية

رقم السؤال	السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
1	تسمية مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة	مديرية الموارد البشرية Division Ressources Humaines	مديرية الموارد البشرية (ولائيا) Division Ressources Humaines جهويا مصلحة الموارد البشرية (تابعة لقسنطينة) Département des Ressources Humaines	مديرية الموارد البشرية Division Ressources Humaines
2	التطورات الحاصلة في الثلاث سنوات الاخيرة في المصلحة	تم إمداد الولاية بشبكات غاز 82%، كما تم الاستجابة لبرامج تطويرية عالية الجودة والتقنية والرقمية.	تطورت واصبحت تسمى جهويا Département des Ressources Humaines بعدها كانت تسمى ولائيا Division Ressources Humaines	إدخال تقنيات متطورة مرقمة كالتقييم.
3	أهمية مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة	مصلحة الموارد البشرية هي المسؤولة على التوظيف وإعداد إمتحانات قبول الموظفين، وتكوينهم	نعد مصلحة التكوين والتطوير وإعداد المقررات الخاصة بالعامل، فهي الجسر	تقوم بعدة عمليات كالتكوين والتطوير

		وتطوير قدراتهم، وإصدار القرارات والبرامج.	الرابط بين العامل والإدارة.	
4	وجود مصلحة أو مكتب خاص بإدارة الكفاءات	نعم، هناك مكتب خاص بإدارة الكفاءة.	نعم، هناك مكتب التكوين والتطوير الذي يهتم بالكفاءات والإطارات داخل المؤسسة	نعم يوجد مكتب التطوير
5	تعريف إدارة الكفاءات	تعد إدارة الكفاءات النخبة من الاطارات المسؤولة عن تطوير النشاطات الخاصة بالكفاءات البشرية للمؤسسة	هي العملية المخصصة لإدارة كل الوظائف التي تخص المورد البشري ككل	هي توظيف وتكوين وتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة.
6	إيصال الهدف من إدارة الكفاءات للأفراد	نعم، عن طريق الترقية، بعد تلقي برامج تكوينية وتطويرية من أجل مواكبة الرقمنة الحادثة في المؤسسة.	نعم، من خلال فسخ المجال لمواكبة التطورات الحاصلة في العالم الخارجي للمؤسسة، لتحقيق الأهداف.	نعم، من خلال إشراك الموظف أو العامل في كل عمليات ونشاطات إدارة الكفاءات، من تكوين وتطوير ... إلخ.

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:

1- تسمية مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة: يتفق الخبراء على أن المصلحة سميت محليا منذ نشأتها بـ مديرية الموارد البشرية Division Ressources Humaines.

أما جهويا وحديثا، فتسمى مصلحة الموارد البشرية Département des Ressources Humaines حيث أن المؤسسة تابعة جهويا لولاية قسنطينة.

2- التطورات الحاصلة خلال الثلاث سنوات الأخيرة في مديرية الموارد البشرية: مع التطورات الحاصلة في شركة سونلغاز بتضاعف حجم العمل، قامت المؤسسة بإدخال تحديثات وتطويرات على مستوى إدارتها، كاستعارة برامج تطويرية إلكترونية عالية الجودة والتقنية، وانعكس ذلك على المصلحة، بتطبيق التكنولوجيا في الموارد البشرية، كاستخدام التقييم الإلكتروني للموظفين والعمال، عبر المنصة الوطنية التقييمية لشركات سونلغاز الجزائرية.

3- أهمية مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة: تعد مديرية الموارد البشرية المسؤولة عن كل العمليات التي تخص المورد البشري، من توظيف وتكوين وتطوير وإعداد البرامج لهذه الوظائف، بالإضافة إلى أنها الهيئة المسؤولة عن إصدار القرارات الخاصة بإدارة المورد البشري لكل مصالح المؤسسة، وإعداد التقارير الخاصة بكل فرد، لذلك تعد الجسر الرابط بين الفرد والإدارة.

4- مصلحة أو مكتب خاص بإدارة الكفاءات: إتفق الخبراء على أن هناك مكتب خاص بإدارة الكفاءات البشرية، وهو مكتب التكوين والتطوير في المؤسسة.

5- تعريف إدارة الكفاءات في المؤسسة: تعرف إدارة الكفاءات البشرية بأنها العمليات المخصصة لتوظيف وتكوين وتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، وتطوير وإدارة هذه الأنشطة والوظائف من قبل نخبة من الإطارات.

6- إيصال الهدف من إدارة الكفاءات للأفراد: وقد اتفق الخبراء على أنه يتم إيصال الهدف من إدارة الكفاءات للأفراد، من خلال إشراكهم في مختلف عملياتها ونشاطاتها، وفسح المجال لهم لمواكبة التطورات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها، من أجل تحقيق الأهداف.

المحور الرابع: واقع تطبيق الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز

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.

أولاً: تخطيط الكفاءات البشرية

نعرض جدول أسئلة المقابلة حول تخطيط الكفاءات البشرية.

الجدول (5/3): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع تخطيط الكفاءات البشرية بالمؤسسة

رقم السؤال	السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
1	برنامج خاص بالتخطيط للكفاءات	نعم هناك برنامج خاص بتخطيط الموارد البشرية.	يوجد برنامج خاص بتخطيط الموارد البشرية.	هناك برنامج خاص بتخطيط الموارد البشرية.
2	شرح البرنامج	هناك برنامج التطوير والتكوين شهري و دوري على المدى الطويل والقصير	البرنامج هو : تخطيط التوظيف Tableau de Recrutement وبرنامج التكوين والتطوير Tableau de formation	هو برنامج التكوين، برنامج التطوير، شهري ، 03 أشهر ، سنوي ، 05 سنوات ، 10 سنوات ، على المدى الطويل.
3	تطبيق GPEC التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	نعم يطبق الـ Gpec.	يطبق Gpec في المؤسسة على مستوى عال جدا.	نعم يطبق الـ Gpec.

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

التحليل:

1 و 2 - برنامج خاص بالتخطيط للكفاءات البشرية: يتضح أن المؤسسة لديها برامج خاصة بتخطيط الموارد والكفاءات البشرية، تتمثل في برنامج تخطيط التوظيف، وبرنامج لتخطيط التكوين وبرنامج لتخطيط التطوير، حيث تعد هذه البرامج والخطط بشكل دوري منتظم على المدى القصير والطويل: شهريا، كل 03 أشهر، سنويا، كل 05 سنوات، كل 10 سنوات.

3- تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات : أما عن تطبيق Gpec فإن المؤسسة لا تطبق الـ Gpec إلا على مستوى عال جدا في المؤسسة.

ثانياً: توظيف الكفاءات البشرية

نعرض جدول المقابلات حول أسئلة توظيف الكفاءات البشرية.

الجدول (6/3): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة

رقم السؤال	السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
1	إهتمام المؤسسة بتوظيف الكفاءات	نعم، تهتم المؤسسة بتوظيف الكفاءات البشرية.	نعم، تهتم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات.	نعم، تهتم المؤسسة بتوظيف الكفاءات البشرية.

			البشرية	
نعم، تسعى لجذب ذوي الكفاءة. ففي مرة قامت الشركة بدورة تكوينية لإطار متقاعد، كان يعمل في مصنع كبير في فرنسا، ورجع للوطن، وبمجرد أن اكتشفنا أنه ذو خبرة عالية، قامت المديرية الولائية بقسنطينة بتوظيفه مباشرة كمدير ملحقة بالولاية.	نعم، تسعى المؤسسة لجذب الكفاءة.	نعم، تسعى المؤسسة لجذب الكفاءة.	سعي المؤسسة لجذب الكفاءات البشرية	2
هناك مصادر عدة: خريجي الجامعات، خريجي المعاهد المتخصصة، والتمهين المتخصص.	خريجي المعاهد والتكوين، خريجي الجامعات، خريجي التمهين المتخصص.	نقوم بإستقطاب وجذب الكفاءات، وهم أصحاب الجدارة والاستحقاق، وأصحاب التخصصات التقنية، وكذلك خريجي المعاهد الذين تم تكوينهم في المؤسسة.	مصادر الاستقطاب وجذب الكفاءة للمؤسسة	3
تركز المؤسسة على التوظيف الداخلي أكثر من الخارجي، حسب المناصب الشاغرة للمؤسسة . وتوجد نسبة محددة للتوظيف الخارجي.	تركز المؤسسة على التوظيف الداخلي حسب المناصب الشاغرة، من خلال التحويل، النقل والترقية. أما التوظيف الخارجي فقليل، بنسبة 20%.	تركز المؤسسة على التوظيف الداخلي أكثر بنسبة 80% - وهي نسبة محددة في مخطط التوظيف، و 20% من خارج المؤسسة.	تركيز المؤسسة على التوظيف الداخلي أم الخارجي	4
هناك عدة معايير مختلفة مثلها مثل المعايير في التوظيف العمومي (السن، الإقامة، الجنسية، سوابق عدلية، الشهادة..... إلخ) بالإضافة الى معايير المؤسسة الاقتصادية.	حسب المنصب، حيث توجد معايير عامة وهي (السن، الإقامة، الجنسية، السوابق العدلية...). أما المعايير الخاصة (سنوات الخبرة .. إلخ)	الجدارة، الاستحقاق، من ذوي الشهادات والتخصص في المنصب المناسب لا غير.	معايير الاختبار في التوظيف	5
يتم الكشف عن الكفاءة أثناء التوظيف من خلال تجربة المترشح لممارسة العمل في الميدان، ومن خلال الأسئلة والاجابة عليها.	يتم الكشف عن الكفاءة أثناء التوظيف من خلال اللجنة التي يمر عليها المترشح، وتسمى "لجنة الانتقاء"، أعضاء من عدة تخصصات، ويستعمل جدول بالمعايير المحددة للانتقاء.	يتم الكشف عن الكفاءة أثناء التوظيف من خلال الالتزامات الوظيفية والانتماء الوظيفي للمؤسسة.	كيف يتم الكشف عن الكفاءة أثناء التوظيف	6
- عند تقييمه من طرف اللجنة بمحضر التقييم أو محضر النتائج الاخير، الذي على أساسه يتم	يتم التعيين بواسطة عقد عمل بين العامل والمؤسسة (صاحب العمل)، حيث العمال	يتم التعيين بموافقة لجنة الرقابة والامتحان، والخضوع لبعض الشروط التي يجب استيفاؤها.	طريقة التعيين	7

التقييم.	التنفيذيون (03 اشهر)، عمال المهارة (06 اشهر)، إطارات (عام).			
----------	---	--	--	--

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

التحليل:

- 1-2 إهتمام المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءة: إن المؤسسة تهتم بشكل كبير بتوظيف ذوي الكفاءة، كما أنها تسعى وتعمل على جذب هذه الكفاءات البشرية لتوظيفها.
- 3- مصادر الاستقطاب وجذب الكفاءة للمؤسسة: يتبين أن المؤسسة تستقطب أصحاب الجدارة من خريجي الجامعات ومعاهد التكوين والتمهين المتخصص، وتعتمد بشكل كبير على الاعلان عن التوظيف والاستعانة بمكتب التشغيل ANEM.
- 4- تركيز المؤسسة على التوظيف الداخلي أم الخارجي: يتبين أن المؤسسة تركز على التوظيف الداخلي أكثر من الخارجي، وذلك بنسبة %80، وحسب المناصب الشاغرة، من خلال النقل، الترقية، التحويل، وتخصص نسبة قليلة للتوظيف الخارجي %20.
- 5- معايير الاختيار في التوظيف: من خلال التصريحات يتعين أن هناك معايير عامة مثلها مثل التوظيف العمومي (السن، الإقامة، الجنسية، السوابق العدلية ... إلخ)، أما المعايير الخاصة التي تولي المؤسسة أهمية كبرى لها هي الخبرة المهنية، الجدارة، الاستحقاق، الشهادة، التخصص في المنصب.
- 6- كيفية الكشف عن الكفاءة أثناء التوظيف: تقوم المؤسسة بالكشف عن الكفاءة أثناء التوظيف، من خلال خبرة لجنة الإنتقاء المتخصصة، وحسب كل منصب مهني، والاستعانة بجدول يسمى معايير الانتقاء، وكذلك من خلال الالتزامات الوظيفية، الانتماء الوظيفي، وتجربة ممارسة العمل في الميدان، وطرح الاسئلة التي تخص العمل، واختبار الأجوبة التي يقدمها المترشح.
- 7- كيفية التعيين: بعدما تقوم المؤسسة بالكشف عن الكفاءة من خلال مقابلة التوظيف، يتعين عليها أن تقوم بالتعيين، فبعد يمر المترشح على لجنة الرقابة والإمتحان والخضوع لبعض الشروط، يتم تقييمه بمحضر يدعى محضر التقييم وبعدها يعد محضر النتائج، وعلى أساسه يتم التعيين بواسطة عقود، حتى يتم ترسيمه وتثبيته، كعمال تنفيذيين (03 أشهر) وعمال المهارة (06 أشهر) والإطارات من المهندسين (12 شهر).

ثالثا: تطوير الكفاءات البشرية

تحتوي هذه الوظيفة على وظائف فرعية تتمثل في: التعليم والتدريب، تقييم الكفاءات، التطوير الوظيفي والقيادي، 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 (7/3): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع تعليم وتدريب الكفاءات البشرية بالمؤسسة

رقم السؤال	السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
1	تقوم المؤسسة بتعليم مواردها البشرية لغرض البشرية لغرض	نعم، تقوم المؤسسة بتعليم مواردها البشرية بغية زيادة معارفهم المتعلقة	نعم، تقوم المؤسسة بتعليم مواردها البشرية بغية زيادة معارفهم المتعلقة	نعم، تقوم المؤسسة بتعليم مواردها وكفاءاتها البشرية بغية زيادة معارفهم

	زيادة معارف نشاطاتهم ووظائفهم	بنشاطاتهم ووظائفهم.	بنشاطاتهم ووظائفهم. ووظائفهم.
2	نوع التعليم المبرمج	تقدم حسب الكفاءات من خلال برمجيات تقنية وبرامج تحديثية.	تعليم دوري، تعليم مهني، وفي مكان العمل.
3	تهتم المؤسسة بالتدريب بشكل كبير	نعم هناك اهتمام كبير بالتدريب.	نعم.
4	نوع التدريب المستعمل	تدريبات تطبيقية بدنية، على البرمجيات وتحديثات برامج المؤسسة.	حسب نوع التخصص المهني للمورد البشري أو الكفاءة المطلوبة، وحسب المصلحة التي يعمل فيها.
5	التدريبات دورية منتظمة أم عند الحاجة	تقوم المؤسسة بالتدريب الدوري لتطوير لياقة العمال، خاصة الموكلة لهم الأعمدة العملاقة، فنحن لا نستعمل الهيلوكبتر.	تقوم المؤسسة بالتدريب دوري ومنتظم، وأيضا حسب التطورات الحاصلة لمواكبتها.
6	وجود برنامج خاص بالتدريب	نعم، يوجد برنامج خاص بالتدريب.	نعم، يوجد برنامج خاص بالتدريب.
	البرنامج محواسب	نعم، هو محوسب.	نعم، هو محوسب.
7	شرح البرنامج	برامج تطويرية مثل les plans de formation	برنامج يخص الجانب التقني Programme technique
	تخضع الكفاءات لتدريب خاص	تخضع الكفاءات لتدريبات مكثفة من أجل أن يصيروا نخبة المؤسسة.	نعم، فحسب صنف العمال، لذلك لديهم تدريب يناسب قدراتهم.

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

التحليل:

1- 2 - تعليم الموارد البشرية لزيادة معارف النشاطات والوظائف، نوع التعليم: من خلال تصريحات الخبراء يتبين أن المؤسسة تقوم بتعليم مواردها وكفاءاتها البشرية عن طريق تعليم مبرمج، كالبرامج التقنية وبرامج تحديثية، وبرامج مهنية متخصصة، وبرامج تدريبية تخص الآلات والوسائل في مكان العمل، ويكون من شهر إلى سنة، وذلك حسب نوع التعليم المبرمج:

- formation professionnel spécial FPS;
- formation professionnel FP;

- moyen propre MP.

3- 4 - 5- اهتمام المؤسسة بالتدريب، وما نوعه، وهل يكون بشكل دوري منتظم ام عند الحاجة: تهتم المؤسسة بالتدريب، ويكون دوري ومنتظم، وكذلك حسب التطورات الحاصلة والتحديثية داخل المؤسسة وخارجها، وخاصة أن العمال يحتاجون الى التدريب حسب الآلات الحديثة، التي تخص قياس الكهرباء وتركيب الأسلاك والأعمدة الكهربائية.

6- برنامج خاص بالتدريب: تعمل المؤسسة على برنامج محوسب خاص بالتدريب والتكوين، يدعى بـ برنامج تخطيط التكوين والتطوير les plans des formations.

7- خضوع الكفاءات لتدريب خاص: الكفاءات البشرية في المؤسسة تخضع لتدريب خاص مكثف، وحسب صنف العمال، ويختلف حسب التخصصات والوظائف التي يشغلونها في جميع المجالات. حيث أن العمال العاديين ليسوا كإطارات وذوي الكفاءات، فلا بد التمييز، وتكوين نخبة عالية الكفاءة في المؤسسة.

2- تقييم الكفاءات:

نعرض جدول أسئلة المقابلة حول تقييم الكفاءات البشرية.

الجدول (8/3): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة

رقم السؤال	السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
1	وجود برنامج لتقييم الكفاءات	نعم، هناك برنامج لتقييم الكفاءات البشرية.	نعم، هناك برنامج لتقييم الكفاءات البشرية.	نعم، هناك برنامج لتقييم الكفاءات البشرية.
2	شرح برنامج التقييم	يوجد برنامج تقييم المرادوية كل 03 أشهر، والتقييم السنوي.	المرادوية الفردية Note de rendement individuel علاوة تشجيعية سنوية Prime d'encouragement	المرادوية الفردية، التقييم السنوي.
3	طرق التقييم في المؤسسة	تقييم الافراد على إلتزاماتهم الوظيفية والأداء المحكم، وكذلك حسب ساعات العمل الإضافية.	تقييم الكفاءات والموارد البشرية بمرادويتهم في العمل بشكل فردي، وكذلك تقييم على الانجاز السنوي.	تقييم على شكل وثيقة إدارية، تسمى بالمرادوية الفردية، وكذلك الترقية السنوية.
4	المعايير المعتمدة في تقييم الموارد البشرية	المعايير التي نعتمدها في ذلك هي: سرعة تدخل الاعوان في الكوارث الطبيعية؛ الإلتزام الوظيفي.	- المعايير التي نعتمدها: سرعة الاستجابة؛ سرعة ايجاد الحلول؛ العمل في المجموعة.	المعايير المعتمدة: سرعة الاستجابة؛ السرعة في ايجاد الحلول المناسبة؛ التعامل مع الزبائن؛ سرعة التحكم.

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

التحليل:

1-2 - برنامج تقييم الكفاءات: يوجد بالمؤسسة برنامج لتقييم الأداء، كتقييم المرادوية الفردية كل 03 أشهر Note de rendement individuel، وتقييم المرادوية السنوية يدعى بـ Prime d'encouragement.

3- أساليب وكيفية التقييم للأفراد في المؤسسة: إن أساليب وطرق التقييم من خلال ما صرح به الخبراء هي نفسها البرامج السابقة، حيث تتمثل في استخدام وثيقة إدارية تقييمية وهي نوعان:
- تقييم المرادوية الفردية المرتكز على الإلتزام الوظيفي والأداء والساعات الإضافية.
- تقييم على الإنجاز السنوي.

4- المعايير المعتمدة في التقييم: تعتمد المؤسسة على معايير متنوعة في تقييم كفاءة المورد البشري، ونذكر منها الإلتزام الوظيفي (الحضور في الوقت، عدم التغيب.... الخ)، سرعة الاستجابة، وسرعة إيجاد الحلول، سرعة التدخل للأعوان، طريقة التعامل مع الزبائن، القدرة على التحكم في الأوضاع، العمل الجماعي، ساعات العمل الإضافية.

3- المسار الوظيفي والتطوير القيادي:
نعرض جدول أسئلة المقابلة حول المسار الوظيفي والتطوير القيادي.

الجدول (9/3): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول واقع المسار الوظيفي والتطوير القيادي بالمؤسسة

رقم السؤال	السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
1	إشراك الموظف في تخطيط مساره الوظيفي	لا يمكن إشراك الموظف في تخطيط مساره الوظيفي.	نعم، يمكن إشراك الموظف في تخطيط مساره الوظيفي.	يتم إشراك الموظف في تخطيط مساره الوظيفي.
2	كيف تخططون للمسار الوظيفي للموظف	بحسب تقارير رؤسائهم التابعين لهم، ورؤساء المصالح وتحديثات الجانب التكويني والشهادة.	ذلك يرجع لرغبة العامل في تطوير نفسه في العمل.	ذلك عن طريق البرامج التعليمية المتبعة (مواكبة التطورات)، ومن خلال التحفيزات ومنح التشجيعات.
3	كيف تختار وتصنع المؤسسة القادة	تصنع المؤسسة القادة على أساس الخبرة، ذوي التكوينات العالية، وأصحاب الشهادات المتخصصة. وذلك من خلال تمكينهم من الصلاحيات الادارية.	تصنع المؤسسة القادة على أساس التمكن من الصلاحيات التي توكل الى الفرد، من طرف المدير (صاحب السلطة)، أي تفويض الصلاحيات.	تصنع المؤسسة القادة على أساس الخبرة في الميدان وإشراك الفرد في المهام واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

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

التحليل:

- المسار الوظيفي: تباين آراء الخبراء في إشراك الفرد في مساره الوظيفي، وذلك راجع لإشراك من يرغب في تطوير نفسه، وليس كل الأفراد. ويعتمد تخطيط المسار الوظيفي للأفراد على أساس التقارير التقييمية التي يقدمها المسؤولون المباشرون لهم ورؤساء المصالح، وأيضا نتائج تحديثات التكوين والشهادات التعليمية المواكبة للتطورات، وعلى أساسها تحدد الحركيات المهنية (نقل، ترقية...)، حيث يتبع المسار الوظيفي تدريب وتحفيز ومنح التشجيعات.

- التطوير القيادي: تصنع المؤسسة القادة من خلال عمليات تفويض الصلاحيات وبعض المهام الادارية للموظفين، وتختبرهم على أساس التمكن منها، بالإضافة إلى تقديم التكوينات العالية للقادة المستقبليين، حيث تختار كقادة من لديهم خبرة عالية في ميدان العمل، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، ومن أصحاب الشهادات المتخصصة والتكوينات العالية.

4- بيئة العمل:

نعرض جدول أسئلة المقابلة حول بيئة العمل في المؤسسة.

الجدول (10/3): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول بيئة العمل في المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
1	خلق بيئة عمل إبداعية	تخلق المؤسسة بيئة إبداعية محفزة على العمل، من خلال خلق فضاء ومناخ إبداعي ومتفتح، إثبات براءة اختراع تعمل على تطويرها المؤسسة.	تخلق المؤسسة جو للإبداع من خلال العمل الجماعي، وتبادل المعلومات والخبرات، ورصد الأفكار، وتبادل وجهات النظر.	تخلق المؤسسة جو للإبداع من خلال تخصيص مكتب التكوين والتطوير.
2	تطورات بيئة العمل خلال الثلاث سنوات الاخيرة	تقنيات الرقمنة الحديثة، وسائل حساب الكيلو واط عن بعد، بدون ملامسة الأسلاك الخطيرة.	من جانب الإعلام الآلي Windows 10، تطوير مجموعة Groupe Sonalgaz التي تخص شركة سونلغاز، بحيث تتكون من إطارات ومهندسين في الاعلام الآلي والبرمجة الالكترونية، يقومون بالاختراع والتنسيق.	تطورات الرقمنة في وسائل الاتصال، إبتكار بريد إلكتروني بين المصالح ولكل موظف، يسمى (تنسيق)، يتم التعامل به بين مصالح وخارج المؤسسة.
3	تحديات بيئة العمل	تحديات العمل كثيرة منها مشاكل مع الزبائن أثناء الوباء (كورونا)، لم يكن من السهل التعامل مع الزبائن في تسديد الديون.	تحديات العمل هي وباء كورونا والمشاكل الاجتماعية التي حصلت بين الزبون والموظف وبين الموظفين داخل المؤسسة.	تحديات العمل هي خلال وباء كورونا، استخدام العمال بعدد قليل ووقت قليل، الضغط النفسي في العمل، عدم استجابة الزبون لسد الفواتير، المتابعات القضائية.

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

التحليل:

1- كيفية خلق بيئة إبداعية تحفز على العمل: تعمل المؤسسة على خلق جو للإبداع، محفز على العمل، من خلال خلق فضاء ومناخ انفتاحي، للعمل في مجموعات، وتبادل الافكار والمعلومات، ورصد الافكار، وتبادل وجهات النظر، والعمل على إثبات براءة إختراع تعمل المؤسسة على تطويرها، والاعتماد في تحسين بيئة العمل على مكتب التطوير والتكوين.

2- آخر التطورات في بيئة العمل خلال الثلاث سنوات الاخيرة: من خلال ما صرح به الخبراء، يتبين لنا أن المؤسسة حققت تطورها من خلال العمل القائم على مجموعة من الكفاءات الجماعية تدعى بـ "مجموعة سونلغاز" Groupe Sonalgaz، التي تضم إطارات ومهندسي الاعلام الآلي ومبرمجين من مختلف أنحاء الوطن، يعملون على تطوير البرامج وتصميمها، والتنسيق بأحدث الطرق التكنولوجية، كذلك استعمال windows 10، وتصميم بريد الكتروني " تنسيق" لكل موظف، ويتم العمل بالتطبيق بين مصالح المؤسسة والمؤسسات، كذلك وسائل حساب الكيلو واط عن بعد بدون ملامسة الأسلاك الكهربائية، ودون اللجوء الى مؤسسات خارجية لشرائها.

3- تحديات العمل في المؤسسة: إن وباء كورونا أثر على المؤسسة، سواء داخلها أو خارجها، حيث قلت ساعات العمل وعدد الموظفين، وحدثت مشاكل كثيرة مع الزبائن، لعدم تسديد الفواتير، وضغوطات العمل على الموظفين، والوضع الصحي والنفسي لهم.

5- التحفيز المادي والمعنوي:

نعرض جدول أسئلة المقابلة حول التحفيز المادي والمعنوي للكفاءات البشرية في المؤسسة.

الجدول (11/3): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
1	التحفيزات المادية في المؤسسة	الشركة تحفز العمال على حفظ كرامتهم بمرتبات جيدة ومنح، لأن طابع الشركة لا يزال ربحي تجاري. أيضا العطلات والرحلات الصيفية السنوية، والقروض الممنوحة للعمال، وكذا بعض التجهيزات المنزلية التي تباع بالتقسيط من بعض أرباب العمال الذين تربطنا بهم صفقات	التحفيزات المادية كالمرتبات الشهرية والمنح التشجيعية نهاية كل سنة.	التحفيزات متنوعة: المنحة التي تمنح للعامل تسمى بالمنح التشجيعية. والأجر المرتفع للعمال.
2	التحفيزات المعنوية في المؤسسة	التحفيزات المعنوية الإيجابية، كالتكوين خارج الوطن؛ مختصين نفسانيين يسهرون على الرفع من أداء العاملين وتحفيزهم؛ تستخدم الترقية كتحفيز معنوي أيضا.	التحفيزات الإيجابية المعنوية كالتطوير والتكوين، الرحلات معنوية أيضا.	تستخدم الترقية لتحفيز الموظفين معنويا.
3	التحفيزات السلبية	لا توجد تحفيزات سلبية.	خصم من الراتب؛ خصم من المردودية؛ عطل مرضية غير مدفوعة الأجر.	لا توجد تحفيزات سلبية.
4	تمييز ذوي الكفاءات عن باقي الموظفين في التحفيز	نعم، نميز ذوي كفاءات في التحفيز المادية، نظرا لبذلهم قصارى جهدهم في تحسين المؤسسة، ومنحهم تكوينات في الخارج.	لا نميز ذوي الكفاءات في التحفيز المادية.	نعم نميز ذوي الكفاءات في التحفيز المادية، بمنحهم المنح التشجيعية.

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

التحليل:

- 1- التحفيزات المادية:** بما أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي وربحي، فإن أهم محفز مادي هو الأجر المرتفع، لحفظ كرامة الموظف، وكذلك المنح التشجيعية خلال نهاية السنة، العطلات والرحلات الصيفية، القروض، التجهيزات المنزلية بالتقسيط بصفقات مع أرباب العمل.
- 2- التحفيزات المعنوية:** تقوم المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية معنويا، من خلال بعض التكوينات خارج الولاية، والتي تفيد في تلبية الاحتياجات التدريبية، وفي نفس الوقت تحقق الرضا للفرد، وهو ما ينطبق على التطوير والتكوين أيضا في المؤسسة، حتى الرحلات لها جانب نفسي ومعنوي كبير، وتستعمل الترقية أيضا في التحفيز، فرغم أنها تقدم عند الوصول لمستوى الاستحقاق، غير أنها تحقق جانب الرضا

النفسى، ورفع كبير لمعنويات صاحب المنصب، وأيضا تستعين المؤسسة بمختصين نفسانيين يسهرون على تحفيز العاملين ورفع من أدائهم.

3- التحفيز السلبي: تتمثل التحفيزات السلبية التي تستعملها المؤسسة في الخصم من الراتب؛ الخصم من المردودية؛ عطل مرضية غير مدفوعة الأجر.

4- تمييز ذوي الكفاءة في التحفيز: يتم تمييز ذوي الكفاءة عن غيرهم من الموظفين والعمال، بزيادة التحفيزات المادية، حيث تثمن المؤسسة الجهود والتضحيات والمبادرات التي يقدمونها، وأيضا بمنحهم تكوينات خارج البلاد.

رابعاً: المحافظة على الكفاءات البشرية

نعرض جدول أسئلة المقابلة حول المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة.

الجدول (12/3): جدول مقارنة لآراء الخبراء حول المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة

رقم السؤال	السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
1	سبل إستبقاء الكفاءات في المؤسسة	هناك طرق لاستبقاء الكفاءات في المؤسسة، منها الرواتب المغرية العالية، التي تمنعهم من تركهم لوظائفهم، وكذلك تسهيل تعيين أحد الأبناء بعد التقاعد.	سبل إستبقاء الكفاءات في المؤسسات منها المنح التشجيعية، منح الأعياء والمناسبات (مبلغ 25.000.00 دج بالنسبة لعيد الأضحى).	الأجر المرتفع، المنح التشجيعية.
2	المزايا والخدمات المقدمة	المزايا والخدمات التي نقدمها للموظف بصفة عامة: طب العمل، المنح، العمرة، الرحلات الصيفية، منح الأعياد والمناسبات، السكن الوظيفي.	المزايا والخدمات: طب عمل، عطل صيفية داخل الوطن وخارجه، رحلات العمرة والحج، إعانة مالية في الأعياد 25.000.00 دج لعيد الأضحى، الرحلات المنظمة للعائلات.	خدمات متنوعة من طب العمل، الحج، السكن الوظيفي، منح الأعياد، الرحلات المتنوعة الصيفية.
3	هل نجحت المؤسسة في استبقاء الكفاءات	نعم، نجحنا في استبقاء الكفاءات في المؤسسة.	نعم، نجحنا في استبقاء الكفاءات في المؤسسة.	نعم، نجحنا في استبقاء الكفاءات في المؤسسة.
4	الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية للأفراد	نهتم بالصحة النفسية بالمتابعة لأصحاب الحوادث المهنية، بالعلاج المجاني والتعويضات.	يهتم بالصحة النفسية والجسدية بمركز طب العمل Center médical de travaille، والمراقبة والامن HSE.	نهتم بالصحة النفسية والجسدية للأفراد، من خلال مركز طب العمل CMT، المراقبة والامن.
5	اعتماد نظام الصحة والسلامة الجسدية	نعتمد نظام الصحة والسلامة المهنية.	نعتمد نظام الصحة والسلامة المهنية.	نعتمد نظام الصحة والسلامة المهنية.
6	تحقيق الاستقرار	يتحقق الإستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي بالالتزام	يتحقق الاستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي بإشباع	يتحقق الإستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي بالإحساس

بالولاء داخل المؤسسة.	حاجيات ورغبات الموظف من خلال الكماليات، وليست الضروريات كالأجر مثلا، وإنما الأجر الذي يشبع ويحقق الرغبات والكماليات.	والتقدير، وكذلك الإعراف بالذات من قبل الآخرين. كذلك من خلال تكوينات السلامة الجسدية، مع الحماية المدنية والوقاية بالنسبة للسلامة الجسدية.	والأمان الوظيفي للفرد
-----------------------	--	---	-----------------------

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

التحليل:

- 1- سبل استبقاء الكفاءات في المؤسسة: تعددت سبل استبقاء الكفاءات في مؤسسة سونلغاز، منها الرواتب المغرية العالية، والوعد بسهولة تعيين أحد أبناء الموظف في المؤسسة بعد تقاعد الأب، المنح التشجيعية، ومنح الأعياد والمناسبات، وكذلك النقل.
- 2- المزايا والخدمات التي تقدمها المؤسسة للموظف: تتبع المؤسسة برنامج خاص بالمزايا والخدمات الاجتماعية للعامل داخل المؤسسة كطب العمل، رحلات الحج والعمرة، النقل، الرحلات الصيفية، منح الأعياد والمناسبات، السكن الوظيفي، الإعانات المالية من قروض.
- 3- نجاح المؤسسة في استبقاء الكفاءات: يتبين من كلام الخبراء أن المؤسسة نجحت في استبقاء كفاءاتها والمحافظة عليها
- 4- الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية للفرد: إن المؤسسة تقوم بالاهتمام بالصحة الجسدية والنفسية للعامل، من خلال تتبعه بمركز طب العمل Center Médical de Travail، الذي يقوم بالعلاج المجاني، وكذلك المراقبة والامن HSE لأصحاب الحوادث المهنية، وتوعيتهم، مع الحماية والوقاية بألبسة تسمى ألبسة السلامة المهنية.
- 5- اعتماد نظام السلامة المهنية: تعتمد المؤسسة نظام الصحة والسلامة المهنية.
- 6- تحقيق الإستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي: حسب ما قاله الخبراء، فإن المؤسسة تحقق ذلك من خلال إشباع حاجيات العامل الضرورية كالأجر المرتفع الذي يحقق الرغبات والكماليات للعامل، وإحساسهم بالولاء الكبير، وكذلك بالالتزام والتقدير والإعتراف بالذات وتقدير الجهود.

المطلب الثاني: تقييم إدارة الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بالمسيلة

من خلال هذا المطلب سنعرض تقييم لواقع إدارة الكفاءات بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بالمسيلة.

أولا: واقع اهتمام المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية

- الخبراء يدركون معنى الكفاءة البشرية، ويولون المفهوم أهمية كبيرة، كما أنهم يدركون مدى أهمية إيصاله لموظفي وعمال المؤسسة.
- للموارد البشرية بسونلغاز أهمية كبيرة لهذه الشركة، خاصة الكفاءات البشرية، حيث تدرك المؤسسة أن هذا المورد هو العصب والمحرك للمؤسسة والقادر على تحقيق كل أهدافها.
- كما أن المؤسسة تمتلك الكفاءات البشرية المتخصصة والتميزة والمبدعة في مختلف مجالات العمل بالمؤسسة.

ثانيا: مدى اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد والكفاءات البشرية

- من خلال تسمية مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة بديرية، فهذا يوحي بأنها مزالت في مراحل التطور حتى تصبح إدارة موارد بشرية، حيث تختلف تسميات المصلحة حسب أنواع شركات سونلغاز من مصلحة ومديرية وشعبة، تبعا لحجم وتطور كل مؤسسة منها. لكن التطور يلحظ على المستوى الجهوي بنحوها إلى مصلحة للموارد البشرية Département de Ressources Humaines.
- يتضح ان المؤسسة تواكب التطورات الداخلية والخارجية في المجال، بتطبيق التكنولوجيا الحديثة من خلال برمجيات إدارية متطورة، وتطبيقها في أنشطة الموارد البشرية كالتقييم الإلكتروني للكفاءات.

- ولمديرية الموارد البشرية أهمية واثر بالغ على المؤسسة، نظرا لعملياتها ونشاطاتها التطويرية المتنوعة والدقيقة والمتطورة، والتي تؤدي لرفع أداء وكفاءات المورد البشري. وخاصة أنها تعمل مع كل وظائف ومصالح المؤسسة.

- وتهتم المؤسسة بإدارة كفاءاتها البشرية، حيث انها تدرك بشكل جيد هذا المفهوم الحديث نسبيا، وتدرك أهمية هذه الإدارة الفعالة، حيث تعمل على تطوير عملياتها من خلال مكتب التكوين والتطوير، وتدمج الموظف والعامل في هذه الممارسات من ايصال الهدف منها وإشراكهم في الأنشطة التطويرية والتطورات الحديثة.

ثالثا: واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

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

1- تخطيط الكفاءات البشرية:

تعتمد المؤسسة في تخطيط الكفاءات البشرية على برامج متخصصة، تخص التوظيف وتخص التكوين والتطوير، كما أنها تقوم بالتخطيط بشكل مستمر ومنتظم وعند التحديثات. كما أنها تعتمد على التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد. لكن بالنسبة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فلا تستخدمه إلى في مستوى عالي من المؤسسة، رغم أنه عالي الفعالية في تخطيط وإدارة الكفاءات البشرية، وتوجد مؤسسات وشركات تطبقه في الجزائر رغم أن عددها قليل، كما أن شركات سونلغاز تعد من أهم وأكبر الشركات في الجزائر، فكان لا بد لها من تطبيق مثل هذه الأنظمة الحديثة والفعالة.

2- توظيف الكفاءات البشرية:

تركز المؤسسة على جذب الكفاءات البشرية، التي تعدها أهم مواردها، كما أن مصادر جذب الكفاءة خاصة وجيدة، من ذوي الكفاءات والخبرات العالية والشهادات المتخصصة من مهندسين وخريجي الجامعات والتمهين والتكوين المتخصص، كما أنها تثمن كفاءاتها الداخلية وترتكز عليها في التوظيف. باعتبار أن التوظيف الخارجي يكلف نفقات مالية معتبرة وهذه سياسة في التوظيف لأصحاب المؤسسات الاقتصادية الكبرى. لكنها تعتمد فقط على مكتب التشغيل ANEM والإعلان البسيط للتوظيف.

- معايير المؤسسة في التوظيف من خبرة مهنية، وجدارة واستحقاق، وشهادات متخصصة، تبين أنه توظيف على أساس الكفاءة. كما أن إختبار المترشحين يعد فعلا بتقييم الأداء التجريبي في الميدان، والكشف عن الكفاءة، من خلال لجنة متخصصة في مختلف المحالات المطلوبة في التوظيف، مع معايير أساسية ومتخصصة.

بالإضافة إلى فترات التربص المختلفة حسب أهمية المنصب والكفاءة.

3- تطوير الكفاءات البشرية:

- تهتم المؤسسة اهتماما ملحوظ بتطوير معارف ومهارت أفرادها في نشاطاتهم ووظائفهم، عن طريق برامج حديثة بتقنية وتكنولوجيا متطورة، يسهل للفرد أن يتكون بها لزيادة معارفه وتطوير خبراته. وتزيد من تحكهم في العمل. وتميز الكفاءات بالتعليم والتدريب العالي والمتخصص.

- تعتمد المؤسسة على برامج تقييم تقليدية نوعا ما، لكنه تقييم مستمر شهري ، ثلاثي ، سداسي ، سنوي. لكن أسس ومعايير التقييم هي خصائص ومتطلبات عالية ومتخصصة لمتطلبات الوظائف، وهي خصائص الكفاءة البشرية (السرعة في الاستجابة، سرعة ايجاد الحلول، سرعة التدخل، حسن التعامل مع الزبائن، التحكم في الاوضاع ...).

- لا تهتم المؤسسة بإشراك الفرد في رسم مساره الوظيفي ، رغم انها وسيلة حديثة لتطوير الكفاءات وكسب رضا وولاء الأفراد، وتحقيق الابداع والابتكار. لكنها تعتمد في رسم الحركات الوظيفية من نقل وترقية على أساس التقارير التقييمية التي تعد فعالة في هذه النقطة، كما تعتمد في ذلك على نتائج تطوير الكفاءات البشرية ومتطلبات التحديث في الوظائف. كما تصنع قاداتها بطريقة فعالة وهي تفويض الصلاحيات والتمكين واختبار قدراتهم الإدارية، كما تركز على اختيار ذوي القدرات والتكوينات العالية المتخصصة.

-يعتبر تركيز المؤسسة على الإنفتاح والعمل الجماعي في خلق بيئة ابداعية أمرا جيدا، وأيضا مواكبة التطور في التجهيزات والتقنيات المطلوبة في العمل. واهتمامها بتطوير إبتكارات خاصة بالشركة، بالإضافة إلى وجود نخبة مبتكرة للبرمجيات في الشركة.

- تتمز المؤسسة في التحفيز المادي من أجر مرتفع وعلاوات تشجيعية، ما يزيد من تمسك الفرد بوظيفته، وتحسين أدائه، كما أنها تتميز في تحفيزات مادية ومعنوية في نفس الوقت كالترقية، وأيضا الاهتمام بالجانب النفسي من خلال متخصصين نفسانيين لزيادة دافعية العمل للفرد، فهي تحاكي هنا الشركات المتطورة التي تعتمد على التداخلات العلمية في مجال العمل. لكنها لا تعتمد على تحفيزات معنوية ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد مثل الشكر والتقدير والشهادات والتكريمات.

- وأهم المزايا والخدمات التي تعرضها المؤسسة للموظفها وعمالها منها ، طب العمل ، النقل ، السكن .
4- المحافظة على الكفاءات البشرية:

إن المؤسسة تحاول قدر الامكان ان تستعمل طرق وسبل للوصول إلى استبقاء العامل والاحتفاظ به لديها، بطرق مرضية ومغري لذوي الكفاءة، خاصة الأجر المرتفع المغربي. بالإضافة الى المزايا والخدمات المتنوعة للتأثير في الجانب الاجتماعي الذي يهم الموظف. فقد استطاعت من خلال ذلك أن تنجح في استبقاء والمحافظة على أفضل الأفراد. كما أنها تهتم بشكل كبير بصحة وسلامة العمال الجسدية والنفسية من خلال إتباع برنامج علاجي طبي ونفسي يقوم بالمراقبة والمتابعة دائما. واعتمادها نظام الصحة والسلامة المهنية يجعل العامل أو الموظف داخل المؤسسة يحس بالامان في لعمل كما تركز على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي للأفراد بالإعتراف والتقدير. وهنا نستنتج أنها تستعمل تحفيز معنوي، رغم أن الخبراء لا يدركون ذلك.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال الدراسة والتحليل والتقييم السابق، يمكن إختبار فرضيات دراستنا كما يلي:

الفرضية الأولى: تهتم المؤسسة بشكل كبير بكفاءاتها البشرية واهتمام مقبول بالموارد البشرية الأخرى.

باعتبار أن المؤسسة تهتم اهتمام كبير بالموارد والكفاءات البشرية، خاصة أنها تعتبرها العصب المحرك لها والقادر على تحقيق الأهداف وأنها تملك كفاءات متخصصة يتبين أن المؤسسة تهتم بكفاءاتها بشكل كبير. كما أنها نهتم بباقي مواردها البشرية الأخرى. لذلك يمكن إعتبار الفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية: تولي المؤسسة أهمية بالغة لإدارة الموارد والكفاءات البشرية.

من خلال سعي المؤسسة لتطوير مديرية الموارد البشرية، ومواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية الداخلية والخارجية في الممارسات الإدارية، وتخصيص مكتب لدراسة وتطوير المجال. تبين أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد والكفاءات البشرية. ما يثبت لنا صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تطبق المؤسسة سونلغاز ادارة الكفاءات البشرية

من خلال الدراسة تبين أن المؤسسة لا تطبق نظام إدارة الكفاءات المنمدج والمعروف، إلا على مستوى عالي من المؤسسة، وأيضا بشكل جزئي باستخدام (GPEC) فقط وليس النظام ككل، لكن تقوم المؤسسة بإدارة كفاءاتها يطريقتها الخاصة على كل المستويات. لذلك يمكن اعتبار الفرضية الثالثة صحيحة نسبيا.

الفرعية 3-1: تخطط مؤسسة سونلغاز للكفاءات البشرية بشكل جيد

نعتمد المؤسسة على برامج التخطيط للتوظيف والتخطيط للتكوين والتطوير، حيث تستمر في التخطيط بشكل منتظم لفترات متقاربة، وتستخدم التخطيط الاستراتيجي. ورغم أنها لا تطبق أنظمة حديثة في التخطيط، إلا أنها حققت في هذا مجال التخطيط كفاءة ونتائج جيدة. لذلك يمكننا اعتبار الفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

الفرضية الفرعية 2-3: توظيف الكفاءات البشرية بسونلغاز يعتبر مقبول نسبياً

بما أن المؤسسة تركز على توظيف الكفاءات البشرية التي تعد من أهم مواردها، بالتركيز على كفاءاتها الداخلية، والاعتماد على معايير متخصصة تكشف عن الكفاءة. وتقوم باختبار المقبولين بشكل عملي فعال. ما يثبت ان المؤسسة توظف الكفاءات البشرية بشكل جيدة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية 3-3: تطوير الكفاءات البشرية بسونلغاز يتم بشكل جيد.

تطور المؤسسة معارف ومهارات لبرامج حديثة ومتطورة. تميز الكفاءات بالتعلم والتدريب العالي المتخصص. أما برامج التقييم فهي تقليدية، لكن توجد معايير تخص الكفاءات. وهي لا تهتم باشتراك الموظف في مساره المهني، لكن تعتمد في الحركات الوظيفية على التقييم ونتائج التطوير والتحديث. وتصنع القادة بطريقة فعالة بالتمكين والتفويض، وتختار منهم ذوي القدرات العالية. وتخلق بيئة وجو إبداعي بالانفتاح والعمل الجماعي وتطوير متطلبات العمل بنخبة وكفاءات تقوم بالابتكار والاختراع في البرمجة وتكنولوجيا الحديثة. وتركز في التحفيز على الأجر المرتفع والمغري والمنح التشجيعية والترقية ما يساهم في تحسين الأداء، وتعتني بالسلامة المهنية والاستقرار الوظيفي للأفراد. ومنه يتبين أن عمليات تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة تعتبر جيدة عموماً. وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية 4-3: المحافظة على الكفاءات البشرية بسونلغاز تعتبر مقبولة.

تعمل المؤسسة على استبقاء عمالها وموظفيها من خاصة بالتميز في التعويض المادي عن المنافسين والمزايا والخدمات المتنوعة التي لها تأثير إيجابي على الوضعية الاجتماعية والنفسية لأفرادها. واعتمادها نظام الصحة والسلامة المهنية، والاستقرار الوظيفي، كلها تعد دافعا للبقاء والولاء للمؤسسة. وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تحافظ على الكفاءات بشكل جيد، وقد نجحت فعلاً في ذلك، وهذا ما ينفى صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن المؤسسة سونلغاز للتوزيع بالمسيلة تولى اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية، كونها تعلم انه مصدر تميز وحيد، والعصب والعجلة التي تقود اداءها، ولا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، وهذا ما لمسناه أثناء تربصنا 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 بصفة مكانتها في السوق واعتباراً لطبيعة نشاطها فإنها تركز أكثر على التكوين والتطوير، الذي تبني به الكفاءات البشرية. حيث تحاول اكتشاف أدنى خطأ أو عدم التناسق بين الوظيفة وما يملكه العامل من معارف ومهارات وسلوك، لتغير منه إلى الأفضل حتى يتحقق مبتغاها من جميع مواردها وكفاءاتها البشرية.

خاتمة

خاتمة

تعد الكفاءة البشرية من المفاهيم الحديثة والمتطورة، وهي العصب والمحرك لأنشطة وعمليات المؤسسات بكل أنواعها. حيث لها الدور الجوهري في تحقيق الأداء الجيد بغية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. وتعد إن إدارة الكفاءات تلك الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة فعالة . وهذا ما يعكس تطبيق المؤسسات لها في ادارتها الخاصة دون البعض. خاصة اهم المؤسسات والشركات الكبرى. وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، ومن خلال الوقوف على أبعاد متغير الدراسة الاربع، وهي التخطيط، التوظيف، التطوير والمحافظة على الكفاءات البشرية. نقول أن المؤسسة تخطط تخطيطا جيدا لكفاءاتها ومواردها البشرية. وقد حققت في هذا المجال كفاءة ونتائج جيدة، أما بالنسبة للتوظيف فهو جيد وهذا راجع لخبرة من يقومون بهذه الوظيفة، والاعتماد على معايير متخصصة. أما التطوير فتخصص المؤسسة مكتب خاص بالتكوين والتطوير لمواردها وكفاءاتها البشرية، وتقوم بالتدريبات عالية الجودة. والمؤسسة تحاول بكل الطرق والسبل استبقاء موظفيها وعمالها بطريقة مغرية ومرضية، من هنا نستطيع القول أن المؤسسة تدير كفاءاتها بشكل جيد.

اختبار فرضيات الدراسة

من خلال الدراسة والتحليل والتقييم السابق، يمكن إختبار فرضيات دراستنا كما يلي:
الفرضية الأولى: تهتم المؤسسة بشكل كبير بكفاءاتها البشرية واهتمام مقبول بالموارد البشرية الأخرى.

باعتبار أن المؤسسة تهتم اهتمام كبير بالموارد والكفاءات البشرية، خاصة أنها تعتبرها العصب المحرك لها والقادر على تحقيق الأهداف وأنها تملك كفاءات متخصصة يتبين أن المؤسسة تهتم بكفاءاتها بشكل كبير. كما أنها نهتم بباقي مواردها البشرية الأخرى.
لذلك يمكن إعتبار الفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية: تولي المؤسسة أهمية بالغة لإدارة الموارد والكفاءات البشرية.

من خلال سعي المؤسسة لتطوير مديرية الموارد البشرية، ومواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية الداخلية والخارجية في الممارسات الإدارية، وتخصيص مكتب لدراسة وتطوير المجال. تبين أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد والكفاءات البشرية. ما يثبت لنا صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تطبيق المؤسسة سونلغاز ادارة الكفاءات البشرية

من خلال الدراسة تبين أن المؤسسة لا تطبق نظام إدارة الكفاءات المنمدج والمعروف، إلا على مستوى عالي من المؤسسة، وأيضاً بشكل جزئي باستخدام (GPEC) فقط وليس النظام ككل، لكن تقوم المؤسسة بإدارة كفاءاتها بطريقتها الخاصة على كل المستويات. لذلك يمكن اعتبار الفرضية الثالثة صحيحة نسبياً.

الفرعية 3-1: تخطط مؤسسة سونلغاز للكفاءات البشرية بشكل جيد

تعتمد المؤسسة على برامج التخطيط للتوظيف والتخطيط للتكوين والتطوير، حيث تستمر في التخطيط بشكل منتظم لفترات متقاربة، وتستخدم التخطيط الاستراتيجي. ورغم أنها لا تطبق أنظمة حديثة في التخطيط، إلا أنها حققت في مجال التخطيط كفاءة ونتائج جيدة. لذلك يمكننا اعتبار الفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

الفرضية الفرعية 3-2: توظيف الكفاءات البشرية بسونلغاز يعتبر مقبول نسبياً

بما أن المؤسسة تركز على توظيف الكفاءات البشرية التي تعد من أهم مواردها، بالتركيز على كفاءاتها الداخلية، والاعتماد على معايير متخصصة تكشف عن الكفاءة. وتقوم باختبار المقبولين بشكل عملي فعال. ما يثبت ان المؤسسة توظف الكفاءات البشرية بشكل جيدة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية 3-3: تطوير الكفاءات البشرية بسونلغاز يتم بشكل جيد.

تطور المؤسسة معارف ومهارات لبرامج حديثة ومتطورة. تميز الكفاءات بالتعلم والتدريب العالي المتخصص. أما برامج التقييم فهي تقليدية، لكن توجد معايير تخص الكفاءات. وهي لا تهتم باشتراك الموظف في مساره المهني، لكن تعتمد في الحركات الوظيفية على التقييم ونتائج التطوير والتحديث. وتصنع القادة بطريقة فعالة بالتمكين والتفويض، وتختار منهم ذوي القدرات العالية. وتخلق بيئة وجو إبداعي بالانفتاح والعمل الجماعي وتطوير متطلبات العمل بنخبة وكفاءات تقوم بالابتكار والاختراع في البرمجة وتكنولوجيا الحديثة. وتركز في التحفيز على الأجر المرتفع والمغري والمنح التشجيعية والترقية ما يساهم في تحسين الأداء، وتعنتي بالسلامة المهنية والاستقرار الوظيفي للأفراد. ومنه يتبين أن عمليات تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة تعتبر جيدة عموماً. وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية 3-4: المحافظة على الكفاءات البشرية بسونلغاز تعتبر مقبولة.

تعمل المؤسسة على استبقاء عمالها وموظفيها من خاصة بالتميز في التعويض المادي عن المنافسين والمزايا والخدمات المتنوعة التي لها تأثير إيجابي على الوضعية الاجتماعية والنفسية لأفرادها. واعتمادها نظام الصحة والسلامة المهنية، والاستقرار الوظيفي، كلها تعد دافعا للبقاء والولاء للمؤسسة. وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تحافظ على الكفاءات بشكل جيد، وقد نجحت فعلاً في ذلك، وهذا ما يفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

النتائج النظرية

- تتم عملية التوظيف عبر ثلاث مراحل تخطيط واستقطاب وتعيين
- عملية التخطيط هي تقدير لحجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلاً داخل المنظمة
- استقطاب الكفاءات هو اختيار التوافق المشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانيات الشخص
- أصبحت المؤسسات تعتمد على البرامج والأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية.
- يعتبر مكتب التشغيل من وسائل الإعلان عن المسابقات الوظيفية للمؤسسات الجزائرية.
- يساهم اشراك الموظفين ودمجهم في عمليات تطويرهم وتكوينهم في الرفع من كفاءاتهم وأدائهم.
- تعتبر الحوافز من الوسائل المهمة التي يجب على مديري المؤسسات اختيارها بعناية، لخلق الدافع للعمل.
- تتمثل الحوافز المادية في زيادة الأجر والمكافآت السنوية والمنح التشجيعية.
- تتمثل الحوافز المعنوية في ضمان الاستقرار في العمل والوظيفة المناسبة والتدريب والتعلم

- وخلق بيئة وجو مناسب للعمل.
- ان تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي من قبل المؤسسة لموظفيها يعد من أساليب المحافظة على الموظفين في العمل

النتائج التطبيقية

- تهتم مديرية التوزيع لشركة سوتلغاز بالمسيلة بالموارد والكفاءات البشرية خصوصا
- إدراك المؤسسة لمعنى الحقيقي لوجود الكفاءات بالمؤسسة
- تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية متخصصة
- تحاول المؤسسة تطوير قسم الموارد البشرية قدر الإمكان
- تطبق المؤسسة في أنشطة الموارد البشرية التقنيات الالكترونية
- يقوم قسم الموارد البشرية بجميع النشاطات الدقيقة التي تربط بين المصالح الأخرى
- تحتوي المؤسسة على مصلحة لتطوير ممارسات الموارد البشرية على مستوى قسم الموارد البشرية
- تطبق المؤسسة برامج التوظيف والتكوين والتطوير بشكل منتظم ومستمر
- اعتماد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى
- لاتطبق إدارة الكفاءات بالمؤسسة التسيير التوقيع للوظائف والكفاءات
- توجد معايير خاصة بالتوظيف في المؤسسة
- فعالية الاختبار التجريبي للمترشحين في مكان العمل
- توجد لجنة متخصصة بمعايير مخصصة للكشف عن الكفاءة في جميع المجالات
- تقوم المؤسسة بالترقيات حسب أهمية المنصب في المؤسسة
- تميز المؤسسة الكفاءات البشرية بالتعلم والتدريب المتخصص
- لاتهتم المؤسسة بأشراك العامل في مساره الوظيفي
- الانفتاح والعمل الجماعي قائم بطريقة فعالة في المؤسسة
- تعتبر الترقية كتحفيز مادي ومعنوي في نفس الوقت
- لا تولي المؤسسة أهمية كبيرة للشكر والتقدير والشهادات للعمال كتحفيز معنوي.
- توجد عدة مزايا وخدمات متنوعة تقدمها المؤسسة

آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة العلمية لموضوع إدارة الكفاءات بأحد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، والاستفادة من نتائجها، دفعنا للتفكير في دراسة مواضيع مستقبلية، أو اقتراحها للباحثين الجزائريين. تتمثل في الآتي:

- بناء نموذج عام لإدارة الكفاءات خاص بالمؤسسات الجزائرية.
- أتمتة أنظمة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- المراجع العربية:

أولاً: الكتب

- إسماعيل السيد، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر 1998.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، الطبعة 05، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي"، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
- عمر طلعت الطراونة، "الإدارة الاحترافية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- فريد النجار، "إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ثالثاً: المجلات

- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 07، 2010.
- سليمان الفارسي، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 48، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2010.
- عبد الحميد برهومة، "الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الوادي، العدد 01، جانفي 2008.

رابعاً: المحاضرات والملتقيات

- الهادي يوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج، الجزائر-ورقلة، 10 مارس سنة 2004.
- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع "الصناعة التأمينية الواقع العملي. وآفاق التطوير، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2012.
- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري، ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011.
- موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، المؤتمر العلمي لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
- موساوي زهية، خالد خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، 2005.
- عبد المليك مزهودة، مقارنة الاستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 2003.
- عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، فيفري 2012.

خامسا: المذكرات والأطروحات

- بو زايد وسيلة،" مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2012، ص 58.
- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وموارد بشرية جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007.
- مراد يس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005 .
- سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.
- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2015، ص 22.
- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016، ص 58.
- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015.

2- المراجع الأجنبية:

Leboyer. C.L," La gestion des Compétences", 2eme éditions d'organisation, Paris 2009, P22.

الملاحق

إستمارة المقابلة الشخصية

البيانات الشخصية

الاسم الوظيفي:

عدد سنوات الخبرة:

الدورات التدريبية المحصل عليها:

التخصص:

الشهادات:

المحور الأول: ما واقع اهتمام المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية؟

1.1 : ما تعريفك للكفاءة البشرية في مؤسستكم؟

.....
.....

2.1 هل يتم ايصال هذا المفهوم لعمال وموظفي المؤسسة؟

نعم لا

3.1 إذا كان نعم كيف ذلك؟

.....
.....

4.1 ما أهمية المولد البشري وأهمية الكفاءة البشرية بالنسبة للمؤسسة؟

.....
.....

المحور الثاني: ما واقع اهتمام المؤسسة بإدارة الكفاءات والموارد البشرية؟

1.2 ماذا تسمية مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة؟ بالعربية والفرنسية.

.....
.....

2.2 ماهي التطورات الحاصلة في 03 سنوات الأخيرة؟

.....
.....

3.2 ما أهمية مصلحة الموارد البشرية بالنسبة لمؤسستكم؟

.....
.....

4.2 هل تطبقون GPEG في مؤسستكم؟

نعم لا

إذا كان الجواب بـ نعم

كيف ذلك؟ في أي مجال؟ وعلى أي مستوى؟

.....
.....

هل هناك مكتب خاص بإدارة الكفاءات؟ أو مصلحة مخصصة.

نعم لا

ما تعريفك لإدارة الكفاءات؟

.....
.....

هل يتم إيصال الهدف منها للموظف والعمال؟

نعم لا كيف ذلك؟

المحور الثالث: واقع تطبيق إدارة الكفاءات في سونلغاز.

أولاً: تخطيط الكفاءات البشرية

هل هناك برنامج خاص بتخطيط الموارد البشرية؟

نعم لا ما هو هذا البرنامج؟

ثانياً: توظيف الكفاءات البشرية

هل تهتم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات؟

نعم لا هل تسعون لجذب الكفاءة؟

نعم لا كيف تقومون باستقطاب وجذب الكفاءة للمؤسسة؟

ماهي مصادر توظيف الكفاءات بالنسبة لمؤسستكم؟

هل تركز المؤسسة على التوظيف الداخلي أم الخارجي أكثر؟

هل هناك عقود دائمة ومؤقتة لديكم؟

ماهي معايير الاختيار في التوظيف؟

كيف يتم الكشف عن الكفاءة اثناء التوظيف؟

كيف يتم التعيين؟

ثالثاً: تطوير الكفاءات.

هل تقوم المؤسسة بتعليم مواردها وكفاءاتها البشرية بغية زيادة معارفهم المتعلقة بنشاطاتهم ووظائفهم؟

نعم لا ما نوع التعليم المبرمج؟

هل تهتم المؤسسة بالتدريب؟

نعم لا

ما نوع التدريب المستعمل؟

.....

هل تقومون بالتدريب بشكل دوري منتظم، أم عند الحاجة فقط؟

.....

هل يوجد برنامج خاص بالتدريب؟

نعم لا

هل هو محوسب؟

نعم لا

اشرح البرنامج:

.....

هل تخضع الكفاءات لتدريب خاص؟

.....

تقييم الأداء

هل هناك برنامج لتقييم الأداء؟

نعم لا

ما هو البرنامج؟

.....

ماهي أساليب التقييم في المؤسسة، أي كيف تقيمون الأفراد؟

.....

ماهي المعايير المعتمدة في ذلك؟

.....

المسار الوظيفي

هل يتم اشراك الموظف في تخطيط مساره المهني؟

نعم لا

كيف تخططون للمسار المهني للموظف؟

.....

التطوير القيادي

عل أي أساس تضع المؤسسة القادة؟

.....

بيئة العمل

كيف تخلق بيئة إبداعية تحفز على العمل (من خلال تمييز الكفاءة بمكتب خاص مثلا)؟

.....

.....

ماهي آخر التطورات في بيئة العمل خلال 03 سنوات الأخيرة؟

ماهي تحديات العمل لديكم؟

التحفيز المادي والمعنوي

ماهي أنواع التحفيزات المادية والمعنوية سلبية / إيجابية؟

هل تميزون ذوي الكفاءات في التحفيزات المادية؟

نعم لا كيف ذلك؟

ماهي التحفيزات المعنوية لديكم؟ سلبية إيجابي.

هل تستخدمون الترقية كتحفيز للموظفين؟

نعم لا ماهي التحفيزات السلبية لديكم؟

المحافظة

ماهي سبل الاستبقاء الكفاءات في المؤسسة؟

ماهي المزايا والخدمات التي تقدمونها للموظف بصفة عامة؟

هل نجحتم في استبقاء الكفاءات؟

نعم لا كيف تهتمون بالصحة النفسية والعقلية والجسدية المهنية؟

هل تعتمدون نظام السلامة المهنية؟

نعم لا كيف يتحقق الاستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي للموظف؟



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:
.....



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
University Mohamed Bouafia - Algiers

رقم: / 2023

المسيلة في: 14 / أفريل / 2023

إلى السيد:
للكمبيوتر والمقاولات والمقاولات

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انتعاش الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
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.ا.ر.س	الإمضاء
01	عمرون نجاة	210 247764	206740080	
02	بومسبة هلال الدين	20072104173	204978124	

عنوان المذكرة: واقع إدارة الكفاءات الهندسية في مؤسساتنا
بالمسيلة (.....)

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
أحمد بن سالم 		