

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية دراسة

حالة مؤسسة عمومية جزائرية

نفضال (تيزي وزو)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم السياسية
تخصص: سياسات عامة وإدارة محلية

تحت اشراف (الأستاذة)
أ.سايل مليكة

من اعداد الطالبتين
ورداني تسعديت
عميار خديجة

لجنة المناقشة :

- أ. كحلي فلة رئيسا
- أ.سايل مليكة مشرفا و مقرا
- أ.فلوسفازية.....مناقشة

السنة الجامعية 2017/2018

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى "يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين اوتوا العلم درجات"

(سورة المجادلة الآية 11)

التي

نفتتح عملنا هذا بهذه الآية الكريمة التي تبين فضل العلم والعلماء عند الله الذي نحمده على أنه وفقنا على إتمام هذا العمل و إعداده, ونسأله أن ينفعنا و ينفع الآخرين.

فحمدا لله على هذه النعمة.

فبتواضع يليق بالمقام قول: "اللهم لا سهل إلا ما جعلته لنا سهلا".

فسهل لنا أمورنا, ويسر لنا عملنا, واجعلنا من الذين يعلمون فيعملون, يعملون فيصلحون, ويصلحون فيقولون: اللهم إنا نسألك علما نافعاً فعلمنا ما لم نعلم, وزدنا علماً إنك لعبدك قريب, وللدعاء مجيب, أنت و لنا ومولانا فنعم المولى ونعم النصير.

كلمة شكر وتقدير

اول شكر هو للمولى الموفق المعين، الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى وبسر لنا السبيل لإنجاز هذا العمل وانار بصيرتنا، وشق لنا طريق العلم ونوره.

كما نتقدم بالشكر الجزيل، الى الأستاذة المشرفة "سائل مليكة" على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومساعدات ونصائح قيمة، واسهاماتها المفيدة وبصماتها التي تركت انطبعا على صفحات الموضوع.

ونتوجه بالشكر الجزيل الى الأساتذة الافاضل أعضاء اللجنة الذين حملوا على عاتقهم شرف مناقشة المذكرة

كما لا يفوتنا ان نشكر أساتذة وموظفي قسم العلوم السياسية وأخيرا نشكر جميع الاخوة والأصدقاء والى كل من كان له الفضل في مساعدتنا من قريب او من بعيد ن حيث كانوا بمثابة الدعم المعنوي حتى نهاية انجاز هذه المذكرة، ونسأل الله عز وجل أن يوفقنا في كل امر فيه خير لديننا ودنيانا.

إهداء

اهدي ثمرة جهدي الى روح ابي الغالي رحمه الله وغفر له الى من أنارت لي الطريق العلم وشجعتني على الدراسة، ووهب لي الأمان امي الغالية.

الى أعز الناس وأغلى ما لدي على وجه الأرض اخوتي سعيد و ماسينيسا. اللذان قدما لي السند والسعادة

والى كل من كان لي عوناً من قريب ومن بعيد في إتمام هذا العمل.

تسعديت

إهداء

اهدي ثمرة جهدي الى روح امي الغالية رحمها الله و غفر لها
إلى من أنار لي الطريق العلم و شجعني على الدراسة، ووهب لي الأمان
أبي العزيز
إلى أعز الناس و اغلي ما لدي على وجه الأرض ،زوجي و ابنتي "زوهرة" واخواتي واخوتي
الذين قدموا لي السعادة و الهناء
إلى عائلتي الكبيرة و الصغيرة
و إلى كل من كان لي عوناً من قريب و من بعيد في إتمام هذا العمل

خديجة

مقدمة

شهدت بيئة المؤسسات أيا كان نوعها أو مجال نشاطها عدة تغيرات مست جميع الميادين السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية مما أدى الى تزايد المنافسة الحلية و العالمية بين المؤسسات، التي هي في سباق دائم من أجل البقاء من خلال محاولتها التأقلم و مواكبة المستجدات التي تمس مختلف مستويات المؤسسات ، خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري التي ازدادت أهميته و أصبح يمثل الجهة الرئيسية المسؤولة عن تطور المؤسسة.

لقد أصبح المورد البشري الكفاء من أهم أسس استمرار المؤسسة بحيث استحوذ الموضوع اهتمام العديد من المفكرين والباحثين كونه يشكل بنية تحتية و أساسية للمؤسسة تعتمد عليها في الحاضر و المستقبل، هذا ما يمنح للمؤسسة فرصة البقاء و النجاح و التقدم و الاستمرار ، كما يعطي لها القوة على أن تكون دوما في المستوى التحديات.

لا شك أن بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمد بشكل أساسي على كفاءة وجوده عمل مواردها البشرية، التي تحمل قدرات ومهارات ومعارف عالية لتفجير طاقة التفكير والإبداع، من أجل تقديم الجديد والأجود. و في هذا الصدد ينبغي على المؤسسات أن تشجع هذه الكفاءة، تحفزها وتطورها، وهذا قصد استغلال قدراتها ومؤهلاتها.

و نظرا للأهداف التي تم التوصل إليها بالاعتماد على إدارة الكفاءات كأسلوب حديث لإدارة الموارد البشرية لضمان جودة أداء الكفاءات في إدارة الأعمال، انتقلت تطبيقات هذه المقاربة التسييرية إلى المؤسسات العامة التي تبحث في ظل هذه التغيرات الاقتصادية على تحسين مستوى أداء العاملين من أجل الصمود في بيئة متقلبة تتسم بالمنافسة .

و تسعى عملية إدارة الكفاءات التي تعتبر العمود الأساسي الذي تقوم عليه إدارة هذه الكفاءات ، لأنها تهدف من ناحية إلى تنظيم العمل و تسهيله داخل المؤسسة و توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات العالية، و من ناحية أخرى تسعى إلى زرع الولاء و الانتماء للمؤسسة.

لتحقيق هذا المبدأ يجب على المؤسسة أن تقوم بتطوير قدراتها و صيانتها ،ذلك من أجل المحافظة عليها سعيا منها الى تحقيق المكانة الرفيعة و لتطوير كفاءاتها دور كبير في التسيير الجيد لها لأنه يضمن التفوق الدائم و المستمر للمؤسسة ، و تحسين أدائها من أجل

الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .و لهذا الفرد الكفاء يعتبر عنصرا ضروريا يساهم بشكل ملحوظ في تحقيق أهداف المؤسسة و رسالتها المستقبلية .
لقد وقع اختيارنا على دراسة موضوع إدارة الكفاءات, حيث تكمن أهميته في إيضاح خطوات تحليل الكفاءات اللازمة لشغلها.

أولا :أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تطرقنا الى الجانب أساسي و مهم في المؤسسة التي تنشط في بيئة تتميز بالتغيير المستمر فتساهم عملية ادارة الكفاءات في خلق احد أهم الأسس التي تعتمد عليها هذه المؤسسة لتحقيق أهدافها فهي من بين المحددات التي تقدم لها النجاح أو الفشل، و هذا يسمح بتوفير نوع من المرونة في إدارة الكفاءات ما يسمح للمؤسسة بخلق جو من الإبداع و الابتكار الذي يساهم في الجديد و الأجود.

ثانيا : أهداف الدراسة:

ان الهدف الرئيسي من دراسة الموضوع هو الاطلاع على كيفية ادارة الكفاءات في المؤسسات العمومية والتمكن مما يلي:
- ابراز أهمية اكتساب المؤسسة لكفاءات بشرية متميزة و كيفية تسييرها و تكوينها وتقييمها و المحافظة عليها.
- التعرف على إدارة الكفاءات في مؤسسة نفضال و مدى مساهمة هذا النوع من التسيير في تحقيق الاستمرارية و التميز لهذه المؤسسة في ظل المنافسة مع القطاع الخاص الوطني و الاجنبي.

ثالثا: صعوبات الدراسة:

تكمن صعوبات الدراسة فيما يلي:
✓ شمولية واتساع موضوع البحث كونه ، الذي تفرعت منه العديد من المواضيع المتصلة به مثل التكوين، الترقية، الحوافز وهذا ما يستدعي وقت أطول للإحاطة بكل هذه الجوانب التي تشكل مسار إدارة الكفاءات.

✓ الصعوبات الكبيرة للحصول على الوثائق المتعلقة بالموضوع فيما يخص الجانب التطبيقي كونه موضوع حساس لما يحمله من سرية في كيفية ادارة مواردها البشرية كفاءة تخوفا من تسرب المعلومات و استنساخها.

رابعاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة:

يعود سبب اختيارنا للموضوع الى اعتبارات ذاتية و اخرى موضوعية.

1-المبررات الذاتية:

✓ كون هذا الموضوع يدخل ضمن تخصصنا.
✓ مدى رغبتنا في رؤية تطور إدارة الموارد البشرية و النتائج المتحصل عليها من خلال هذا الاهتمام ، و دراسة موضوع جديد.

2-المبررات الموضوعية:

✓ قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات في قسم العلو السياسية.
✓ توضيح مدى ارتباط نجاح و استمرارية المؤسسة في الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء.
✓ إثراء مكتبة العلوم السياسية بموضوع تقل الدراسات فيه باعتبار إدارة الكفاءات من احدث ما توصلت إليه الأبحاث في حقل إدارة الموارد البشرية.

خامساً: أدبيات الدراسة:

تعتبر الدراسات السابقة إضافة علمية و معرفية ، تمنح للطلاب المزيد من المعلومات لذلك تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات المشابهة للموضوع محل الدراسة و المتمثلة فيما يلي:

1) عبد الحميد حمادي: "دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة" رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية بجامعة تلمسان 2014-2015 حيث تطرق إلى الدور الذي تلعبه الكفاءات الوظيفية في تحقيق أهداف المنظمة و كذلك ركز على تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة.

2) عذراء بن شارف: "التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية" رسالة ماجستير في علم المكتبات تخصص تنظيم المعلومات و إدارة المعرفة،

جامعة منتوري بقسنطينة 2009، حيث تطرقت إلى تبين التسيير بالكفاءات الشخصية كمدخل لمواجهة متطلبات اقتصاد المعرفة القائم على تنمية المهارات التنظيمية.

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة كون دراستنا ركزت على مسار إدارة الكفاءات و تتميتها في المؤسسة الاقتصادية العمومية باعتبارها القلب النابض في إدارة الكفاءات، و هي الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء الكفاءات البشرية بالإضافة إلى تركيزنا على تنمية الكفاءات التي هي مصدر التجديد المبتكر لسوق من جهة و من جهة أخرى يضمن التسيير الاستراتيجي للكفاءات البشرية.

سادسا: إشكالية الدراسة:

تعتبر إدارة الكفاءات من الركائز الأساسية لتطوير المؤسسة الاقتصادية و استمرارها بحيث تساهم الكفاءات البشرية التي هي احد أهم الركائز التي تساهم في تحسين إدارة المؤسسات و من هذا المنطلق سنحاول في دراستنا هذه البحث عن أهمية إدارة الكفاءات و دورها في استمرار المؤسسة الاقتصادية العمومية ، و ضمن هذا الإطار تتدرج إشكالية بحثنا و التي تمت صياغتها على التالي:

كيف تساهم إدارة الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية؟
و تتدرج ضمن الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماذا نعني بالكفاءات؟ فيما تكمن أبعادها وأهم خصائصها؟ وما هي أهم أنواعها؟
- ✓ ما المقصود بإدارة الكفاءات وكيف يتم تسييرها؟ وما هو دور الذي يلعبه التكوين و الترقية و الحوافز؟ وما فائدتهما بالنسبة للفرد والمؤسسة؟ كيف يساهم تقييم الكفاءات في تطوير واستمرارية المؤسسة؟

✓ هل لعبت إدارة الكفاءات دورا في استمرار مؤسسة نفطال في ظل المنافسة؟

سابعا: الفرضيات

قصد الإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية قمنا بالطرح الفرضيات التالية:

- ✓ ادارة الكفاءات أسلوب تسيير استراتيجي يضمن الامتياز و الاستمرارية للمؤسسات.
- ✓ يتوقف نجاح ادارة الكفاءات على مسار تنمية الكفاءات.
- ✓ يعكس اهتمام مؤسسة نفطال بعملية دارة الكفاءات في استمرارها في مواجهة المنافسة.

ثامنا: منهجية الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج و الاقترابات و الأدوات جمع البيانات و ذلك من أجل الإلمام الجيد بالموضوع:

(أ) المناهج:

1- المنهج الوصفي:

يقوم هذا المنهج على تفسير الوضع القائم للظاهرة من خلال تحديد ظروفها ، أبعادها و توصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة او المشكلة و يقوم على الحقائق المرتبطة بها.¹ و تم توظيفه في الفصل الأول و الثاني في محاولة لنا فهم و تحليل المفاهيم التي تخص الكفاءة و مسار إدارة هذه الكفاءات.

2- المنهج التاريخي:

يقوم هذا المنهج على تتبع الظاهرة أو المشكلة مجال الدراسة منذ نشأتها و تحديد مراحل تطورها و العوامل التي تأثرت بها و وضعها القائم، يهدف تفسير الظاهرة أو المشكلة في سياقها التاريخي و استخلاص النتائج المرتبطة بها.² و تم توظيفه في الفصل الأول في محاولة لنا معرفة التطور الذي عرفه مفهوم الكفاءة و مراحل انتقالها من المؤسسة الخاصة إلى المؤسسة العامة، كما تم توظيفه في الفصل التطبيقي في تقديم مؤسسة نفضال.

3- منهج دراسة حالة:

هو منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية بأي وحدة سواءا كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا محليا، أو مجتمعا و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة

و قد تم توظيف هذا المنهج في الفصل التطبيقي لأنه سوف يتم توظيفه في دراسة إدارة الكفاءات في مؤسسة عمومية اقتصادية نفضال لمقاطعة تيزي وزو.

¹رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: اساسية النظرية و الممارسة العلمية،(دمشق:دار الفكر،2000).ص.185.
²مصطفى محمود ابو بكر، احمد عبد اله للاح، مناهج البحث العلمي،(الاسكندرية:الدار الجامعية،2007).ص.51.

ب) الاقتربات :

1- الاقتراب المؤسسي:

هي مجموعة من أنماط السلوك الثابت و المقيم للأفراد و المؤسسة و هي العملية التي تكتسب بها التنظيمات درجة متزايدة من الثبات و الانتظام و الاستمرارية.¹

ج) أدوات جمع البيانات:

لقد قمنا باستخدام بعض الأدوات لجمع البيانات من خلال بحثنا هذا و التي تتمثل في :

1-المقابلة

حوار لفظي مباشر وواعي يتم بين باحث و مبحوث او بين شخص و مجموعة من الأشخاص بغرض الحصول على معلومات دقيقة ، يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى و يتم تقييده بالكتابة أو السجل الصوتي² و قد تم الاعتماد عليها في الفصل الثالث عند اجراءنا لمقابلة مع موظفي الموارد البشرية و إجابتهم عن الأسئلة التي وجهناها لهم.

تاسعا : حدود الدراسة

من اجل فهم إشكالية البحث من مختلف جوانبها قمنا بتحديد مجال بحثنا كما يلي :

1-الحدود المكانية :

لقد قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة نفضال لمقاطعة تيزي وزو

عاشرا : هيكلية الدراسة

بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بإعداد خطة بحيث تحتوي على مقدمة و ثلاثة فصول ، و خاتمة.

و قد قمنا في البداية بعرض المقدمة أهمية الموضوع و أهدافه ، مبرراته الذاتية الموضوعية لاختيار الموضوع ، كما قمنا أيضا بتحديد الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها و من ثم تحديد كل من الإشكالية ن الأسئلة الفرعية ، الفرضيات كما تطرقنا الى اختيار المناهج و الأدوات الملائمة و كذا حدود الدراسة.

الفصل الأول الذي قمنا لإدارة الكفاءات والذي قسمناه الى ثلاث مباحث،

¹نبيل حمشيدة، المقابلة في البحث الاجتماعي، "مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية"، 8، (جوان 2012) ص99.

فالمبحث الأول خصصناه لدراسة مفهوم الكفاءات، ابعادها و خصائصها و أنواعها. أما المبحث الثاني ،و الذي تم فيه دراسة مفهوم إدارة الكفاءات و أهم مقارباتها ، و أهم أهدافها ، و أهم متطلباتها.

أما في المبحث الثالث فقد خصصناه بظهور إدارة الكفاءات من المؤسسات الخاصة إلى المؤسسات العامة ، وتعرضنا إلى ظهور المفهوم و أهم العوامل المساعدة على ذلك ، وتطور المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات.

أما الفصل الثاني :فقد تم تخصيصه لمسار إدارة الكفاءات و تتميتها و الذي يتكون من ثلاث مباحث،

فالمبحث الأول تم تخصيصه لمسار إدارة الكفاءات و ذلك من خلال دراسة تخطيط الكفاءات و استقطابها و اختيارها ثم تعيينها

أما المبحث الثاني و الذي تم فيه دراسة أساليب تنمية الكفاءات ،و تعرضنا لدور التكوين و الترقية و الحوافز في تنمية الكفاءات

أما في المبحث الثالث فقد خصصناه لتقييم الكفاءات و الذي استعرضنا فيه تعريف تقييم الكفاءات و أهدافه و أيضا مجالات استخدام نتائج التقييم.

أما الفصل الثالث : فقد تم تخصيصه لدراسة تطبيقية و التي تتكون من مبحثين

المبحث الأول تم فيه تقديم عام لمؤسسة نفضال مقاطعة تيزي وزر

المبحث الثاني تم فيه عرض الهيئة المستقبلية و تحديد نطاق البحث

المبحث الثالث قمنا فيه بدراسة واقع إدارة الكفاءات في هذه المؤسسة.

مع التغير الحاصل في مجال إدارة الموارد البشرية تحت تأثير التطور التكنولوجي و

البحث عن الجودة، النوعية و الكفاءة، أصبحت تعني إدارة الخبرة و الكفاءة حيث أن المؤسسات الاقتصادية الحديثة لم تعد تهتم بالوسائل البشرية الغير مؤهلة بل صبت جل اهتمامها بالموارد البشري الكفاء باعتبار أن أصحاب الكفاءات ذو خبرة و مهارة هم أكثر مردودية و أكثر مسؤولية و أكثر تحملا للتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة . فأصبحت المؤسسات الحالية تعمل جاهدة استقطاب موارد بشرية كفؤة في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة الشديدة.

المبحث الأول: مفهوم الكفاءات

طرح مجال تسيير الموارد البشرية فيثمانينات القرن الماضي و مع ظهور اقتصاد السوق مفاهيم جديدة تصب كلها في البحث عن الفعالية التنظيمية مثل الكفاءات وتسييرها وتسليط الضوء عليها لما لها من أهمية فائقة في إنجاح مساعي المؤسسات وتحقيق أهدافها. سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية هذا المفهوم والكشف على ما ينطوي عليه من معاني من خلال تحديده أولاً وثم التعرف على أبعاده وخصائصه وأنواعه في ما يلي :

المطلب الأول: تعريف الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات من بين أهم المفاهيم الحديثة التي صعب إيجاد تعريف الباحثين والدارسين ، و فيما يلي سنحاول ،جامع لها نظرا لاختلاف الاقتراب التي تناولتها التطرق إلى أهم التعاريف التي وضعت لهذا المفهوم :

أولاً-التعريف اللغوي

الكفاءة على أنها "القدرة على فعل شيء ما بطريقة Oxford لقد عرف قاموس صحيحة و يعتبر الشخص الكفء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، و المعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح".¹ فهذا يعني أن الكفاءات حسب هذا التعريف هي قدرة الفرد الشخصية على القيام بالعمل المطلوب منه بالشكل الصحيح .

ثانياً-التعريف القانوني:

"الكفاءة هي استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية، تقوم بموجبه، بهذا العمل أو ذلك بشروط معينة، ويمكن الحديث عندئذ: كفاءة المدرس، كفاءة القاضي، كفاءة الشرطي، كفاءة المحامي.... فهي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج. فكلما كانت كفاءة الإنتاج عالية، دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالتنوعية الجيدة.² فيمكن القول بان الكفاءة مرتبطة بالفرد الذي يمارس وظيفته في مجال تخصصه وهذه الكفاءة تظهر من خلال المنتج النهائي.

1 Oxford Advanced Learner's Dictionary, Oxford Universities, 1995, p.232.

- عبد القادر هامللي ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، أطروحة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة (جامعة ورقلة:كلية علم التسيير 2011-2012)ص. 50.

ثالثا-التعريف الاصطلاحي:

لقد قام العديد من الباحثين بإعطاء تعاريف مختلفة للكفاءة التي تم استخلاصها من نتائج أبحاثهم ودراساتهم والتي كانت هذه الأخيرة محورها .

سنحاول عرض بعض التعاريف للباحثين والدارسين المختصين في هذا الموضوع:

1-تعريف غي بوترف Guy Boterf :

القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد "عرف غاي لوبترف الكفاءات على أنها:

في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة، وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما . "يمكنها أن تكون فردية أو جماعية¹

فهي تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة وذلك بهدف تحقيق مستوى الاداء المطلوب فالكفاءة لا توجد خارج حدود العمل .

2-تعريف فيليب زارفيان phillipe zarifian :

لقد حاول فيليب زارفيان تحديد مفهوم الكفاءة حيث اعتبرها: "اخذ الفرد بالمبادرة

فهي براعة معيشة ، وتحمله المسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة والمحوّلة إلى جهد اكبر عندما يزداد تغير الأوضاع"².

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المفكر ربط الكفاءة بتصرفات الأفراد وقدرتهم

على مواجهة كل الأوضاع فلهم حرية المبادرة وتحمل المسؤولية في مواجهة أوضاع مهنية معقدة وجديدة تتطلب منه إن يكون بارعا في مواجهتها و حتى التعايش معها.

3- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR:

عرفت هذه الجمعية الكفاءة على أنها عبارة عن استخدام القدرات في وضعية مهنية

بغية التوصل إلي الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

¹ -) a 15 h30. 2018/02/15URL : <https://www.cairn.info/revue-@grh-2014-2-page-31.htm>

جامعة قسدي (-نذيرة بزید، نور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة ماستير في علم التسيير غير منشورة،² ص. 48).مرباح ، ورقلة، 2011-2012

4- تعريف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF:

تعريفًا للكفاءة من خلال اللقاءات MEDEF قدمت المجموعة المهنية الفرنسية التشاورية المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين المنعقد من أفريل تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات "إلى ديسمبر 1997 حيث تم اعتبارها : التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة مهمة تحديدها وتقويمها **validité La** صفة القبول¹ "وقبولها وتطويرها

نستخلص من التعريف أن الكفاءة مصطلح مركب من المعرفة والخبرة والسلوك كما أنها مادية وليست ملموسة وباستطاعة المؤسسة ملاحظتها وتطويرها من خلال نتائج المتوصل إليها من العمل المؤدى .

5- تعريف الهيئة العالمية للمواصفات التقنية ISO 9000 2000 للكفاءة :

² " قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ "قدمت هذه الهيئة تعريفًا للكفاءة على أنها: هذا يعني أن الفرد له القدرة على تطبيق معارفه المكتسبة في وضعية مهنية معينة. مما سبق يتضح أن جل التعاريف المقدمة للكفاءة رغم اختلافها فهي تشترك في الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في:

✓ المعارف

✓ المعارف العملية

✓ المعارف السلوكية

وعلى هذا الأساس حاولنا تقديم تعريف إجرائي للكفاءة فهي عملية يتم من خلالها التنسيق والربط بين مجموعة من الموارد كالمهارات والمعارف والمكتسبات والخبرات والمواصفات الشخصية وذلك لأداء الأعمال بالطريقة الصحيحة أو بالشكل المطلوب مهما كانت التغيرات الحاصلة في الوضعية المهنية التي يكون فيها الموظف بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

¹ -Alain Meignant, *Ressources humaines déployer la stratégie*, France : édition liaison, 2000, p. 45.

(، دفتاير سياسية والقانون ، ع.14 " المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير الكفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة -" حرز الله محمد لخضر ، ص. 331).جانفي 2016

المطلب الثاني: أبعاد و خصائص الكفاءات

تتميز الكفاءات بعدة أبعاد وخصائص ونذكرها فيما يلي:

أولا - أبعاد الكفاءات:

إن الكفاءة هي عبارة عن توافق ثلاث مكونات أساسية وهي:

1- المعرفة: Le savoir

هي مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم واستيعاب شيء ما أو مجموعة من الأشياء فهي تراكم مجموعة من المعارف والمعلومات المهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص. فهي تعتبر الرأسمال الجديد للمؤسسة القائمة على الخبرات والأفكار والممارسات الجيدة فهي مجموع البيانات والبحوث والدراسات والخبرات والتكنولوجيا ونظم الإدارة والمناهج والمهارات التي يستخدمها الفرد.

فالكفاءة إذن هي عبارة عن مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية

لمباشرة وممارسة الوظيفة وهي معارف قابلة للنقل والتغيير .

2- المهارة: (المعرفة العملية): Le savoir faire

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة¹، حيث تعبر عن مجموعة المعارف والخبرات المكتسبة عن طريق استعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة، وهذا من أجل القيام بالعمل المطلوب منه، وتعد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، الابتكار والتكيف.

أي مجموعة المعارف الضرورية لمباشرة عمله سواء كان إنتاجي أو غير ذلك. فهي تلك الصفات والميزات المرتبطة بالشخص (الموظف).

3- المعارف السلوكية:

وتسمى كذلك المعارف الذاتية وهي مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة الشخصية بالموظف أو العامل والمطلوبة عند ممارسة النشاط. فهي مجموعة الصفات الخاصة بالشخص ذاته كالترتيب، الدقة وروح المبادرة و تظهر كيفية تعامل الفرد مع زملاءه

¹ - كمال منصوري ، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، الأبحاث الاقتصادية و الإدارية، جامعة بسكرة، ع07. (جوان 2012)، ص.52.

في العمل ومع كل من له علاقة معه أثناء العمل فالمعرفة السلوكية تظهر من خلال أساليب التعامل التالية¹ :

- ✓ معرفة السلوك والتصرف السليمين
- ✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعامل مع الآخرين
- ✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها².

فالكفاءات إذا هي مزيج بين المعرفة والمهارة والسلوكيات فمع اجتماعها يمكن للمؤسسة اجتياز العقبات وتقرب أكثر لتحقيق أهدافها ، والمتمثلة أساسا في الامتياز والنتافسية. فالكفاءة عبارة عن تراكم وتجمع العديد من العناصر والبيانات والمعلومات والمعارف والخبرات.

ثانيا - خصائص الكفاءات:

للكفاءات البشرية عدة خصائص ومميزات تعطي لها قيمة تميزها عن موارد أخرى في مؤسسة أخرى نذكر منها:

1- الكفاءات لها غاية:

يتم استخدام معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين، أو تأدية عمل معين، فالشخص يعتبر كفاء إذا استطاع تأدية عمله بصفة كاملة، وهدفه هو تحقيق هدف المنظمة مع كل التغيرات التي تطرأ أو تحصل في فترة عمله في المنظمة³.

2- الكفاءات لها تشكيل ديناميكي:

يقصد بذلك أنها عبارة عن تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها، وهذا بتراكم المعرفة والخبرة وأيضا من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة لديها وذلك من اجل دعمها وتصحيحها وخاصة تنميتها من خلال تدريبها وتحفيزها⁴.

3- الكفاءة مفهوم مجرد:

، ص. 118). القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر، د.س(- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني،¹

المرجع نفسه، ص. 119-²

- زهية موسوي ، خديجة خالدي ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءة كعامل لتحسين الأداء المتميز، "مداخلة ضمن المؤتمر³ العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة (08- 09، مارس 2005)، ص. 177.

-المرجع نفسه، ص. 178.⁴

إن الكفاءة ليست مرئية ولا ملموسة وما يمكن رؤيته وملاحظته هو نتائجها من خلال الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة وهذا من خلال النتائج رضا الزبون وتطور واستمرار المؤسسة.

4- الكفاءة مكتسبة: إن المورد البشري لا يدخل لوظيفة وهو بكامل معارفه وخبراته فقد يحمل معه بعض المعارف الجديدة والسلوكيات المختلفة لأداء مهامه ولكن يكتسب مهارات وسلوكيات جديدة تجعله أكثر قدرة على أداء مهامه وذلك من خلال التدريب والتعلم الموجه من طرف الإدارة.¹

5- الكفاءة ليست أصولاً ثابتة:

يقصد بذلك ان الكفاءة تمكن الفرد العامل من التحول تمكن الموظف من وضعية عمل إلى أخرى بحيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين يتمثلان فيما يلي:

✓ **مستوى الإبداع:** فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع

✓ **مستوى الإسقاط:** وهنا يتم اللجوء إلى هذا المستوى إذا كانت الوضعية مشابهة

لسابقتها فالموظف مطالب بإجراء عمليات الإسقاط أي حل المشكلة مثل سابقتها باللجوء إلى القياس.

6- الكفاءة تخلق القيمة:

يتميز المورد البشري بالتباين والاختلاف في كفاءتهم من فرد لآخر ومن مستوى لآخر يساهم في خلق القيمة المتباينة للمؤسسة. فبقدر ما يكون المورد كفو ذو خبرة وكفاءة كلما زادت استفادة المؤسسة من هذا المورد ويتم ذلك من خلال تنمية وتطوير كفاءته وذلك بتحفيزه وتطويره وتدريبه. وهذا ما يسمح لها بمواجهة التطورات والتغيرات التي تحصل خاصة مع بيئتها الخارجية.²

7- الكفاءات نادرة:

، ص. 125). الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 1998 (إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، -
- يحضية سملاي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في
اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، (09 - 10 مارس 2004)، ص. 158.

لتحقيق أهداف المؤسسة يجب أن تتميز بمراد كفاءة نادرة من أجل تحقيق هدف الاستمرار والتميز، وعليها ان تتمكن من استقطاب هذه الكفاءات النادرة وتحافظ عليها.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

تم تصنيف الكفاءات حسب ثلاث مستويات وهي :

أولاً-الكفاءات الفردية:

هي عبارة عن مجموع المعارف الفردية المتمثلة في المهارات ، السلوكيات،والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض والتي تشكل الأداء العالي لدى الفرد والتي تساعد على مواجهة المشكلات أو الوضعيات المهنية المتجددة داخل المنظمة أو المؤسسة ، لذلك يجب على الفرد (المورد البشري) أن يأخذ المبادرة و يؤكد أحيته في منصبه ، ويكون مع التغييرات والأحداث التي تواجهه حسب تغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة¹.

وعليه تتمثل كفاءة الفرد في تعبئة وحشد جهوده ومعارفه ومهاراته وتسخيرها لصالح

الوظيفة التي يشغلها.فالفرد الكفاء لديه بعض الميزات تميزه عن غيره و هي

فالفرد الكفاء لديه بعض الميزات تميزه عن غيره وهي :

1-روح المبادرة

2-روح التنظيم

3-روح الإبداع

4-التحكم في الذات

5-القدرة على الإقناع

6-الثقة في النفس²

فعلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءات وتقوم بتحفيظها وتوجيهها وفق الأهداف والاحتياجات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة (المؤسسة).

-المرجع نفسه ، ص 159¹

(، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015) عبد الحميد حمادي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم التنافسية للمنظمات المعاصرة، رسالة ماجستير،² ص.33.

وعليه لا يمكن الحديث عن كفاءة فردية لموظف لا يزول عمله باستمرار ولا يدخل ضمن العملية الإنتاجية داخل المؤسسة فيشترط في الكفاءة الفردية الاستمرارية في أداء العمل أو الوظيفة المسندة له ، مما يساهم في تنمية وتطوير كفاءاته.

فالكفاءة الفردية إذن هي عبارة عن كل المؤهلات والقدرات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل والتجربة المهنية والتجارب الشخصية التي يستعملها في أداء مهامه اليومية المقدمة له. مما يجعله متميزا عن غيره ، فهي اذن عبارة عن تفاعل ثلاث عناصر أساسية والتي تمت الإشارة إليها سابقا والمتمثلة في السلوك والمهارة والمعرفة.

ثانيا - الكفاءات الجماعية:

تعتبر طبيعة المؤسسة التي تعتبر عن مجموعة من الأفراد ذات هدف محدد ولها صيغة العمل الجماعي، فان تحديد الكفاءات الجماعية فيها يستدعي تجاوز الإطار الفردي للكفاءات كون الفرد لا يعمل ولا ينشط في قالب فردي ولهذا يكون الاهتمام على مستوى جماعي يتمثل في الكفاءات الجماعية والمهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها، فهي تركز على الحركية والتفاعل بين كل اعضاء المجموعة.¹

وعليه فان أساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة بين مجموع أفرادها والتي هي عبارة عن نتيجة اجتماع ثلاث شروط متمثلة فيما يلي:

- ✓ معرفة كيفية التعاون.
- ✓ القدرة على التعاون.
- ✓ الرغبة في التعاون.

فإذا تم الاستثمار في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متناسقة فسوف يتم مضاعفة حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء المنظمة، وتعظيم الإنتاجية مما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، فهي عبارة عن إظهار تفاعل الكفاءات الفردية في قالب موحد من

1 - أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية الواقع العملي و الافاق -تجارب دول" جامعة حسنية بن بوعلي(03،04ديسمبر 2012)، ص.12، ص. 07.

خلال دمج وتعاون وتواصل وتبادل العمال لمهاراتهم وخبراتهم، وهذا يتوقف بطبيعة الحال على طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة وقدرته على تنمية وتطوير الاتصال الأفقي والعمودي في المؤسسة وهذا ما سوف يبين دور المدراء والمسؤولين في تشجيع وتحفيز روح الفريق والعمل الجماعي، وهذا من أجل خلق الانسجام والقوة التنظيمية وتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة، المتمثل في الاستمرارية في ظل المنافسة وتحقيق الجودة والتميز في ظل البيئة الداخلية والخارجية التي تكون في تغير مستمر¹.

في الأخير يمكن القول بأن الكفاءات الجماعية هي عبارة عن مجموعة الكفاءات الفردية التي تعمل في تناسق مع بعضها البعض مع توفير الظروف المناسبة من طرف الإدارة العليا من اتصال خاصة بأعضاء المنظمة وإيصال المعلومات فيما بينهم وأيضاً بينهم وبين الإدارة خاصة في ظل عصر المعلومات والتطور التكنولوجي الذي يسمح بتدفق المعلومات وسهولة إيصالها في مدة زمنية قصيرة، فهي تسمح للمؤسسة بالتطور وتحقيق الاستمرارية بالتغير والتطور خاصة في ظل المنافسة. وتجاوز العقبات

: ثالثاً - الكفاءات الإستراتيجية

كل من المهارات والتكنولوجيات التي يشير مفهوم الكفاءة الإستراتيجية إلى اجتماع تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، فهي تتعلق بكل الفاعلين بالمؤسسة وتتشكل من الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والأصول الخاصة بالمؤسسة.² إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة كما تشمل عدة كفاءات حسب تعدد الوظائف فيها) التخطيط، التنفيذ، الإدارة والرقابة)، فهي تتمثل في كفاءة التنفيذ أو كفاءة الرقابة أو التقييم. وتظهر الكفاءة الإستراتيجية للمنظمة من خلال:

- ✓ تمكنها من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- ✓ تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- ✓ تميزها و صعوبة تقليدها من قبل المنافسين.

- لخضر حرز الله، المرجع السابق، ص. 334¹.

- كمال منصور؛ سماح مولح، "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع. 07، (جوان 2010)، ص. 54².

ويمكن اعتبار الكفاءة الإستراتيجية هي مكون نافع ونادر، فهي تتميز بصعوبة النقل والتبديل، و الكفاءة الإستراتيجية لا تفتقر عن المؤسسة التي تصغها، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات. وهذا ما يدفعها إلى التنافس على خلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية فيجب على المسير تحديد الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

فهي تأتي من الطريقة التي يتم فيها خلق تكامل بين الكفاءات الفردية من خلال طرق التنسيق بين كفاءات المؤسسة وأهدافها، فالمؤسسة تحاول دائما تحقيق هدفها الاستراتيجي (المتمثل في تحقيق الاستمرارية والتميز) فهي تحاول دائما التأثير على محيطها من خلال إدارة مواردها الداخلية وتنميتها. فيمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاث أنواع للموارد:

- ✓ الموارد المادية (المعدات ، المباني ،....)
- ✓ الموارد البشرية (القدرات ، المهارات ، المعرفة، ..)
- ✓ الموارد التنظيمية (الهيكل،الرقابة، التسيير، التخطيط..).

من خلال ما سبق توصلنا إلى أن الكفاءات هو تصور حديث التوظيف في حقل المؤسسات الاقتصادية فهي بمثابة العنصر الجوهري في إدارة الموارد البشرية تقوم بالاستجابة للتغيرات التكنولوجية و التنمية المعتمدة من طرف المؤسسة المستخدمة.

- الهادي بوقفلول، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الاقتصاد والحقوق، جامعة ورقلة، (09-10/03/2004)، ص. 207.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهم مقارباتها

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية وقد اقترن هذا الأخير بالتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باعتبار المورد البشري في المؤسسة مورد له خبرات ومعارف وكفاءات تعد احد اهم أصول المؤسسة، أهم شيء يحقق لها التطور والاستمرار ومن ثمة وجب على الإدارة تجميع هذه الموارد وتأهيلها وإدارتها وسوف نتطرق إلى المقصود بإدارة هذه الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات وأهم مقارباتها

لقد عرفت إدارة الكفاءات اهتماما كبيرا من قبل المختصين في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذين حاولوا من خلال نتائج دراساتهم تقديم تعاريف هامة لإيضاح المفهوم وإظهار أهميته في إدارة المؤسسة واستمرارها وهي كالتالي:

اولا- مفهوم إدارة الكفاءات:

1- تعرف إدارة الكفاءات بأنها: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة وهدف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"¹. وهذا يعني استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن لتحسين أداء المنظمة وهذا من اجل المحافظة على هذه الكفاءات وذلك بدعمها وتحفيزها.

فتعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لتسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من اجل تنمية أداء العاملين.

2- فعرفت أيضا على أنها بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وبين التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها.²

وخلاصة القول أن إدارة الكفاءات يعتمد على التطبيق الواقعي لها وتنفيذها على أرض الواقع فتحقيق هدف المؤسسة يعتمد على حسن تسييرها لمواردها البشرية وذلك من خلال التقييم الدوري للكفاءات ومحاولة تثمينها بشكل يجعل المؤسسة قادرة على استقطاب

-عزراء بن شارف، التسيير بالكفاءات و دورها في ادارة المعرفة بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم المكتبات غير منشورة (جامعة منتوري-قسنطينة¹ 2008 / 2009)، ص.272.

- المرجع نفسه، ص 273.²

الكفاءات وعدم الوقوع في حالات محرجة وجعل المؤسسة تبتعد عن هدفها وتحفيز المورد البشري وتكوينه والاهتمام به من أجل جعله الفاعل الأساسي في العملية الإنتاجية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانياً-مقاربات تسيير الكفاءات:

إن أهمية إدارة الكفاءات وتسييرها في المؤسسة لها دورا هاما في تحقيق الاستمرارية والتميز في ظل المنافسة الشديدة ، سواءا مع المنافس في السوق الداخلية أو السوق الخارجية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة ذات مستوى يستطيع الاستمرار ومنافسة السوق الداخلية وإن أمكن حتى السوق الخارجية او خدمات ذات جودة عالية. لذا سنحاول التطرق لأهم المقاربات التفسيرية التي تناولت ذلك وهي:

1-المقاربة التفسيرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التفسيرية للكفاءات في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هنا تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل وحسن التصرف¹. المعرفة والمهارة أو ما يسمى بالمعرفة العملية فهذه المقاربة تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للاستغلال عالية أمام أي وضعية مهنية جديدة محتملة، فهذه المقاربة تعتبر الكفاءات أداة متطورة ملازمة لوضعيات المهنية للعامل والموظف أثناء أداءه لمهامه، أي العامل يكون متوفر على خبرات كفاءات تجعله يواجه أي تغيير للبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمؤسسة. وتكون الكفاءات حسب هذه المقاربة ناقصة ما لم تقترن بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة اللازمة وتوفير الظروف المناسبة والملائمة لكي يتمكن العنصر البشري² من الابتكار والعمل على تحقيق هدف المؤسسة.

--بن شارف عذراء، مرجع سبق ذكره، ص 275..¹¹

- يحضية سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة² ، ص.141. (جامعة الجزائر، 2003-2004) (دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،

إن الكفاءات حسب هذه المقاربة هي منظومة متكاملة فهي تعتبر مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد أو مجموعات) بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة هي التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة المناسبة وتنمية وتطوير هذه الكفاءات والمحافظة عليها.

ثانياً-المقاربة العملية:

من وجهة نظر هذه المقاربة فإن الكفاءات تكون وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينهما. فتحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في ظل التطور والمنافسة الشديدة يعتمد على قدرة المؤسسة على المحافظة على التفاعل الدائم والمستمر بين أهم مكوناتها، فقدره المؤسسة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع التنظيمات والسيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحقيق الاستمرار في ظل التغييرات البيئية الداخلية والخارجية.¹

فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على الاستمرار والتميز يكمن في تفاعل مجموع مكوناتها فالفرد بمكتسباته وقدراته الفردية لا يمكنه تحقيق هدف المؤسسة، بل التفاعل الجماعي بين كل أفراد المؤسسة وتوفر التكنولوجيا الحديثة هو الذي يحقق هدف المؤسسة في ظل التغييرات البيئية التي تتواجد فيها .

ثالثاً-المقاربة الإستراتيجية:

وفق هذه المقاربة فإن الكفاءات تحقق للمؤسسة الاستمرارية و التميز، فهي تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة بكفاءات أخرى مشابهة، أي الكفاءات لها خصوصيات فكل شخص متميز على غيرها،ولاستمرار المؤسسة يجب عليها المحافظة على كفاءاتها باعتبار هذه الأخيرة هي التي تحقق استمرار المؤسسة.²

- المرجع نفسه، ص. 142.

مرجع سبق ذكره، ص. 57. - كمال منصور، سماح صولح،²

نستخلص من هذه المقاربات ان تسيير الكفاءات يعتمد على الفرد وما لديه من مميزات ومؤهلات في المقاربة التسييرية باعتباره مورد نادر ومهم والمساهم الأكبر في تحقيق هدف المؤسسة، اما فيما يخص المقاربة العملية فهي تهتم بذلك التفاعل الذي تخلقه وتحافظ عليه المنظمة بين كل مجموعاتها،بينما المقاربة الإستراتيجية فهي كل من القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من الطرف المنافس وتضفي صفة التميز مقارنة بنظيرتها .

المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات

تهدف عملية إدارة الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية نذكر منها:

- 1- **تحسين تنافسية المؤسسة:** يعتبر تسيير الكفاءات أداة لتسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، بحثا عن أفضل تلائم ممكن بين المؤسسات الأخرى.
- 2- **توليد القيم:** يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم وتسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.¹
- 3- **تحديد وتقويم الكفاءات:** إن تسيير الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد التي تظم مختلف الكفاءات.
- 4- **المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد:** تساهم ادارة الكفاءة في إبراز نموذج تسيير جديد إذ تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار والجودة لخدمة الزبائن.
- 5- **التعريف والإشهار بالمؤسسة الكفوة:** يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات ذات الخبرة و الكفاءة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو حسن تسييرها لكفاءاتها، إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل واتخاذ أفضل القرارات.
- 6- **وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية سواء داخلية بالمحافظة عليها أو من الخارج وهذا من أجل تحقيق هدف هذه المؤسسة.**
- 7- **تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية.**
- 8- **ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات.**

¹ - محمد براق، رايح بن شايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة (09-10 مارس 2004)، ص. 243.

- 9- تنمية قدرة الكفاءات من خلال التكوين المستمر .
- 10- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام لتحفيز العمال والموظفين .
- 11- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلي زيادة ولائهم لها، هذا ما يدفع العامل إلي الانتماء إليها¹.
- 12- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- 13- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة، وخلق المناخ الاجتماعي لهم داخل المنظمة.
- 14- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني وإدماج أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك من خلال توزيع عادل للأجور والكفاءات والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.²
- 15- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الكفاءات

حتى تتمكن المؤسسة من إدارة مواردها البشرية ووضع عملياتها حيز التنفيذ لابد من أن تتوفر على بعض المتطلبات التي تساعد في تحقيق أهدافها ونذكر أهمها:

اولا- إدماج إدارة الكفاءات في إستراتيجية المؤسسة، تصبح لإدارة الكفاءات فعالية كبيرة عندما تكون مرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي الكلي للمؤسسة باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المنظمة، فهو يتجاوز دقة ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة في يد المؤسسة إذا أحسنت استعمالها باعتبار المورد البشري الكفاء ورقة رابحة في يد المؤسسة فهو السبب الرئيسي في تطورها وتميزها فأشرف الإدارة على إدارة الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا ويصبح ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي يعبر عليها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء قيامها بوظائفها المختلفة.

المرجع نفسه، ص. 244.¹

- عبد الفتاح بوخمم، كاهينة شابونية، في تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2015، ص. 117.²

ثانياً- إشراك الموظفين في عملية إدارة الكفاءات : إن اعتبار الكفاءة نتاج فرد أو جماعة في وضعية مهنية معينة يساهم في تميز المؤسسة وتطويرها وذلك من خلال سياسة الموارد البشرية التي تركز على إدارة الكفاءات، باعتبار الموظفين هم حاملو هذه الكفاءات فدوره جوهري خاصة في إعداد وتنظيم وتنفيذ سياسة إدارة الكفاءات فبفضل هذه الكفاءات يصبح الموظف هو المفتاح الأساسي لكفاءته هي مفتاح إدارة الكفاءات، فترتكز عملية إدارة الموارد البشرية على العمال الذين يشاركون في تنظيم وإدارة المنظمة من خلال الاتصال الداخلي المرن والقيادة الديمقراطية المرنة والفعالة للمؤسسة وينتظر من العمال مشاركة جديدة وفعالة تمتد بعد من منصبهم وهذا بفتح المجال أمام الإبداع والابتكار وعلى قدرة الموظفة على اتخاذ القرارات الصائبة في الحالات الطارئة خاصة مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والمنافسة الشديدة بهدف استمرارية المؤسسة¹.

ثالثاً- تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: تحتاج عملية إدارة الكفاءات إلى تجنيد كل العوامل الداخلية والخارجية من أجل حسن سير هذه العملية ويهدف تحقيق التطور والتميز الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة، فهي من جهة عبارة عن كل التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب ومرورا بتكوينهم وبترقيتهم وتقييمهم كما ترافقها التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تؤثر بشكل كبير في وصول المؤسسة إلى هدفها وهذا من خلال معرفة ماهية الكفاءات اللازمة والمطلوبة ومقارنتها لما تحتاجها المؤسسة بالمستقبل فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح بكل ما يتعلق، الأجور، التوظيف، الترقية، والتكوين².

ثالثاً- اختيار المقاربة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة: على كل مؤسسة أن تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها، لذا يجب ان يكون مفهوم الكفاءة وعلى هذا الأساس يتم المعتمد في المؤسسة متفق عليه من طرف كل مستويات المنظمة بناء نموذج إدارة الكفاءات لتلك المؤسسة.

المرجع نفسه ص.118¹.

يتضح من خلال أهداف و أبعاد إدارة الكفاءات انه يستلزم لتسييرها الجيد مجموعة من المتطلبات الضرورية التي يفرضها الواقع الميداني و التطور التكنولوجي و كذا الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات للحفاظ على بقائها و استمرارها.

المبحث الثالث: ظهور إدارة الكفاءات من المؤسسات الخاصة إلى المؤسسات العامة
لقد عرفت إدارة الكفاءات تطورا كبيرا فكان أول ظهور لها في المؤسسات
الاقتصادية الخاصة وهذا بسبب المنافسة الحادة بين المؤسسات الخاصة وما وصلت إليه
التكنولوجية من تطور والبحث عن العامل الأساسي لتطور المؤسسة واستمرارها في ظل هذه
المنافسة وهذا ما سنحاول التوصل إليه في هذا المبحث بحيث تعرضنا في المطلب الأول
إلى ظهور مفهوم الكفاءة وأهم العوامل المساعدة على ظهوره وفي المطلب الثاني تطرقنا إلى
تطور المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات.

المطلب الأول: ظهور مفهوم الكفاءة وأهم العوامل المساعدة على ذلك

أولاً- ظهور مفهوم الكفاءة ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الاقتصاد
الأمريكي والأوروبي، حيث كانت هذه المؤسسات منظمة تنظيما جيدا، ولكن مع تطور
الأسواق العالمية باليابان جنوب شرق آسيا، وإفريقيا والهند، تعرضت المؤسسات للمنافسة
الشديدة والحادة مما دفعها لإيجاد طرق أخرى جديدة لضبط وتقوية مزاياها التنافسية، فاهتمت
فاهتمت بكفاءة أفرادها أكثر بالعنصر البشري، الذي يعتبر أهم عنصر في كل مؤسسة.¹
وفرق العمل واعتبرتها أهم عوامل لنجاحها.

National vocational, Qualification ففي بريطانيا تم إنشاء ما سمي ب

وهذا من أجل وضع معايير تعرف بشروط التعيين للوصول إلى شغل ووظيفة ما وتحمل
مسؤوليات هذه الوظيفة، ففي سنة 1971 صادفت إدارة الموارد البشرية للوزارة الخارجية
الأمريكية مشكلة تتعلق باختبار القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، تميزت الاختبارات
بالدقة والتعقيد، لكن لم تكن كافية لاختيار الأفضل من بين المتقدمين لشغل هذه الوظيفة.
حيث ثبت بعد استخدام هذه الطريقة لسنوات عديدة لأنه ليس هناك أي علاقة بين نتائج
المرشحين ومستوى الأداء الفعلي للنجاحين منهم في عملهم بعد تعيينهم بمدة زمنية طويلة،
لحل هذه المشكلة لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري ماك ماكيلاند
، للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على النحو التالي: Macilland

¹- valeriedevos ,laurent taskin, « gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de
l'espace » revue française de gestion 2005 /3(N°156),95 .96.

إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين فكيف يمكننا إذا أن نتعرف على ذلك؟.

طلب ماك ماكيلاند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تكون القائمة الأولى تحتوي على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول.

بينما تشتمل القائمة الثانية على أسماء الموظفين ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف بالخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتميزون في الوظيفة ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك توصل إلي مجموعة المميزات التي يتسم بها الذين شوهدهم لهم بالتفوق في هذه الوظيفة، والتي أطلق عليها لاحقاً ب نموذج الكفاءة.¹

ثانياً - العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات:

1- لكون المؤسسة تتواجد في ظل سوق يتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء أدت إلي إشعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى طبيعة العمل في حد ذاته، وكذا على تطور طرق وأساليب اتخاذ القرارات .

2- تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتايلور الذي أدت مبادئه إلى اعتبار الإنسان آلة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره مورداً متفرداً ينبغي التعامل بحذر معه فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلاً انتهجت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف من أجل شغل الوظائف الشاغرة إلى توظيف المهارات لأداء وظيفة ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة.

3- ضرورة وحنمية ضمان حركية داخل المؤسسة وهذا وفقاً للعوامل السابقة الذكر بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغييرات في العمل، وبالمقابل ضمان مرونة

، مجلة الباحث، 2012، ص. 194. " أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة" - رشيد مناصرية،¹

الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان فيتم الاستعانة

باستغلال الكفاءات الموجودة لدى المؤسسة عوضاً من تجريبها وذلك من خلال معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.¹

إن التطور المستمر للمؤسسة فرض عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي الوظيفة بكل جوانبها، فتكون المؤسسة محصورة بين الاستعانة بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية لهذه العملية، فكفاءة الموظف هي التي تضمن للمؤسسة حركية أفرادها أي يمكن نقل موظف من منصب إلى منصب آخر يكون فيه العامل أكثر أداءً² أي دون اللجوء إلى تدريب مجموعة جديدة من الموظفين .

4- وهو ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات كان الهدف منه تقليص تكاليف على المؤسسة، في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث عن المورد البشري المناسب، فهدف إنشاء هذه الإدارة هو التنبؤ والتخطيط للوظائف التي سوف يتم البحث عنها عند الموظفين ويكون التقدير على مدى ثلاث أو خمس سنوات، خاصة مراقبة الموظف الكفاء لشغل وظائف جديدة.³

المطلب الثاني: تطور المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات

يعبر مفهوم إدارة الكفاءات عن تطور مسار إدارة الموارد البشرية الذي بدأ مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين مع الثورة الصناعية وبروز الورشات والمعامل والمصانع ومحاولة استمرار هذه المؤسسات في ظل هذه المنافسة الشديدة .

وسوف نتطرق إلى التطور التاريخي للمفهوم من خلال ما يلي:

أولاً- ظهور إدارة خاصة بالأفراد⁴:

تعود فترة ميلاد إدارة الأفراد إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى بحيث قبل 1914 وظيفة تسيير الموارد البشرية لم تتواجد فعلياً، وإدارة الأفراد كانت تمارس من قبل أرباب

¹ - المرجع نفسه

² - المكان نفسه.

³ - المرجع نفسه، ص. 31.

⁴ ، مجلة التواصل، ع. 24، جوان 2009، ص. 121. " إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة" - ليندة رقام،

العمل أي أن أرباب العمل وأصحاب المؤسسات هم الذين يقومون بتحديد احتياجات المؤسسة للعمال وهم الذين يقومون بتحديد أجورهم وكل الوظائف الخاصة بالعمال. وبعد الحرب العالمية الثانية عرفت مصالح الأفراد نموا وتطورا ملحوظا ما بين 1945- 1975 عرفت من خلالها وظيفة تسيير الموارد البشرية عدة تسميات تعبر عن درجة الوعي بأهمية هذه الوظيفة بالنسبة للمؤسسة وهي كالتالي:

✓ مدير العلاقات الإنسانية

✓ مدير العلاقات الصناعية

✓ مدير علاقات العمل.

1- خصائص و مميزات ادارة الأفراد:

✓ تدل تسمية إدارة الأفراد على سيطرة الرؤية القانونية للإنسان في العمل، فالعامل لديه التزامات وله حقوق.

✓ أسلوب العمل في الإدارة كان أسلوب تقليدي.

✓ دورها هو السهر على تطبيق تقسيم العمل والرقابة الشديدة على أداء الأفراد (مبادئ تايلور).

✓ سيطرة البعد الإداري والمكتبي على هذه الوظيفة.¹

2- أهم أنشطة ومهام إدارة الأفراد:

لقد عرفت إدارة الأفراد مجموعة من الأنشطة والمهام منها: الاختيار، التوظيف، التدريب، تحديد الأجور، التعويضات، معالجة الصراعات، الطرد والتسريح، تسيير عقود العمل وهذا حسب القانون .

3- عضوية إدارة الأفراد:

لقد مارس مهمة إدارة الأفراد كل من: المهندسين، القانونيين، أخصائيين واجتماعيين، وقد اهتمت بالقوة العضلية للعامل عند توظيفه، واعتبرت الإنسان كعبء مادي، فهو اقل أهمية من الوسائل التقنية للإنتاج والتركيز على أعدادهم وليس أنواعهم.

- ليندة رقام، مرجع سابق، ص. ص. 123 - 124.¹

لقد عرفت هذه المرحلة الاهتمام بالنتاج وتوفير اكبر قدر ممكن من الربح، ولم تهتم بالعامل على انه أساس ومحور هذه العملية الإنتاجية، بحيث عرفت هذه المرحلة انتشار الفكر الرأسمالي عن طريق أفكار تايلور.

ثانيا- ظهور إدارة الموارد البشرية:

لقد ظهرت إدارة الموارد البشرية في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي وقد عرفت هذه المرحلة تحول وظيفة إدارة الأفراد إلي وظيفة إدارة الموارد البشرية. وقد اختلفت وجهة نظر الباحثين والخبراء في شأن تغيير اسم الوظيفة فهناك من يرى انه تغيير في الاسم فقط، وهناك من يرى العكس.¹

إن واقع هذه المرحلة تدل على أن التغيير لم يمس الاسم فقط بل مس طبيعة العمل ووسائله والتطور التكنولوجي الذي أدى إلي منافسة شديدة أساسها الإبداع والابتكار.² بفضل ظهور مدخل النظم استطاعت إدارة الموارد البشرية تجاوز النظرة القديمة للعامل باعتباره أساس العملية الإنتاجية، واخذ بفكرة الترابط بين إدارة الموارد البشرية والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، سمح بسهولة التخلي عن إدارة الأفراد، وتعويضها بإدارة الموارد البشرية، ليكون الطابع الديناميكي للوظيفة بحيث اعتبر العامل عبارة عن مورد وليس أداة، وتميزت هذه المرحلة ب:

- 1- اخذ المحيط الخارجي كعامل يؤثر في أنشطة المنظمة.
 - 2- ظهور أخصائي الموارد البشرية المحترف لهذه المهنة.
 - 3- التطور التكنولوجي والإعلام الآلي والاستفادة منه في مجال تسيير الموارد البشرية، معالجة الأجر، حفظ البيانات... الخ.
 - 4- محاولة التقريب بين مصالح وأهداف العاملين ومصالح وأهداف المنظمة.
- عرفت هذه المرحلة انتقالا ملحوظا ومميزا في صالح العامل بحيث أصبح الاهتمام ينصب على هذا المورد إذ تم اعتباره عنصرا أساسيا في استمرارية أو زوال أي مؤسسة باعتباره صاحب أفكار وقدرة على إخراج المؤسسة من مشكلة ما.³

- ليندة رقام، مرجع سابق، ص. 125.¹

- المرجع السابق.²

سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية ن مذكرة ماجستير، مدرسة دكتوراه لادارة الاعمال و ص 15.. 2011-2012 (التنمية المستدامة، السنة الجامعية

- و قد شهدت هذه المرحلة تطورا كبيرا حتى أصبحت تعرف بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يتمتع بخصائص متعددة و مختلفة و نذكر منها:
- 1- تعيش المنظمة في محيط شديد التغيير لهذا تحتاج إلى إستراتيجية حتى تتكيف معه أو أكثر منه تسبق الأحداث أي التنبؤ.
 - 2- نجاح إستراتيجية المنظمة اليوم يعتمد بالدرجة الأولى على مواردها الداخلية وبالذات المورد البشري.
 - 3- إن وظيفة الموارد البشرية أصبحت تتمتع بنفس المكانة التي تتمتع بها الوظائف الأخرى للمؤسسة.
 - 4- التكامل بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية كجزء من إستراتيجية تسيير المنظمة ككل في المدى المتوسط والطويل.
 - 5- كل الرؤساء في المنظمة مدعويين إلى ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية وبكل جوانبها، سواء تعلق الأمر بالجانب القانوني أو الاجتماعي أو الإداري... الخ.
- لقد عرف هذا المفهوم تطورا مع ظهور مصطلح الكفاءة القائم على المعرفة و المهارة التي يمتلكها و يكتسبها المورد البشري، الذي يعتبر في هذا العصر مصدرا لاستمرار و تميز المؤسسة ، وهذا يتمثل في قدرة مديري الموارد البشرية على بناء كفاءات بحيث أصبحت المعلومات أكثر أهمية من الإنتاج، فأصبح المورد البشري الكفاء هو هدف المؤسسة بحيث أصبحت إدارة الكفاءات احد أهم وظائف المؤسسة بحيث أنشئت مصلحة في الموارد البشرية مختصة في إدارة الكفاءات. وقد تم ذلك بعد التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة بين المؤسسات سواء في المؤسسات الخدمائية أو المؤسسات الإنتاجية.
- المطلب الثالث: إدارة الكفاءات من المؤسسات الخاصة إلى المؤسسات العامة**
- ظهرت فكرة إدارة الكفاءات لأول مرة في القطاع الخاص بالضبط في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا في الثمانينات القرن الماضي، وكانت استجابة للتحديات والتطورات التي يطرحها التغيير الاقتصادي المرتبط بالعولمة وتزايد المنافسة الدولية، لقد أدخلت بريطانيا نظاما لقيادة وتسيير الصناعة بنفسها وذلك بوضع معايير الأداء لكل من National vocation، qualification المؤهلات المهنية الوطنية وأنشئت ما سمي ب

اتبعت الولايات المتحدة الأمريكية نفس النهج الذي اتبعته بريطانيا عام 1994 وقد تم وضع نموذج للمهارات الذي جمعه في 05 National Skill Standards Board مجموعات:

- ✓ الأهداف.
- ✓ الإجراءات.
- ✓ إدارة الموارد البشرية.
- ✓ الإدارة.
- ✓ العلاقة بين الموظفين والمرؤوسين.

إن نموذج الكفاءات هو عبارة عن قائمة من المهارات وهو أيضا أداة يتم التعبير من خلالها عن هذه المهارات وتقييمها وقياسها. وهذا النظام يدرس التجنيد والتدريب والتنمية، وجوانب أخرى من إدارة شؤون الموظفين¹، والميزة الواضحة لهذا النهج هي انه يعزز الأنساق في تحديد الهوية وتقييم جودة الموظفين في جميع عمليات إدارة الموارد البشرية، وبهدف أيضا إلى حكم المواهب والدافع والشخصية ودراسات مستويات الموظفين منخفضة، متوسطة، عليا. وقد اتخذت الخطوات الأولى في إدارة الكفاءات في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في الثمانينات، ويتزامن هذا التقدم مع إدخال التسيير العمومي الجديد في المملكة المتحدة وحوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وهذا ما وفر استجابة لمشاكل التغيير الثقافي والتنظيمي التي انتشرت في ذلك الوقت، ومع انتشار الإدارة العامة الجديدة في جميع أنحاء أوروبا وكل دول العالم، أصبحت إدارة الكفاءات هدف² المؤسسات من أجل تحقيق الاستمرارية والتميز في ظل المنافسة والتغير المستمر للبيئة الداخلية والخارجية³.

المرجع نفسه ص 15.

المرجع نفسه ص 15.

المرجع نفسه، ص 17.

:خلاصة الفصل

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل اتضحت لنا صورة واضحة من خلال دراستنا لتطور مفهوم إدارة الكفاءات الذي تم تفرعه من إدارة الموارد البشرية فهو يعتبر كمفهوم أكثر الذي أصبح موقعه في ,حيث يهتم بصفة خاصة بالموارد البشري الكفاء,حداثة و استخداما الهيكل التنظيمي للمؤسسة المعاصرة في الإدارة العليا فنجاح المؤسسة مرهون بمدى نجاعة إدارة الكفاءات البشرية.

لذلك سعت المؤسسات العمومية إلى الأخذ بأسلوب إدارة الكفاءات للحفاظ على مواردها البشرية و تحقيق جودة خدماتها في ظل المنافسة.

تعمل إدارة الكفاءات كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية على الاستغلال الأمثل للمورد البشري وتحقيق أكبر استفادة منه و ذلك من خلال وضع التخطيط الجيد له بدأ من جذب و استقطاب الكفاءات البشرية و توظيفها مرورا بحسن تقييمها و سبل تطويرها وصيانتها من أجل المحافظة عليها باعتبار العنصر البشري الكفاء رأسمالا فكريا لأي مؤسسة ليس فقط بامتلاكه و إنما بعدم التفريط فيه و تكوينه المستمر بهدف رفع قدراته الإبداعية و الإبتكارية لتقديم كل ما هو جديد وأجود.

المبحث الأول: مسار إدارة الكفاءات

تعتبر الموارد البشرية ذات كفاءة من العوامل المهمة التي تدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة, وهذا يتطلب لها التخطيط كقاعدة أساسية تنطلق منها إدارة الكفاءات لتحديد مدى توافرها و تطابقها لاحتياجات المنظمة كما و نوعا, حاليا و مستقبلا. و يتم إمداد المنظمة بتلك الاحتياجات من خلال عمليات الاستقطاب, الاختيار و التعيين التي تهدف في الأخير إلى توفير موارد بشرية مؤهلة تحقق أهداف المؤسسة.

لذلك تعين علينا تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في المطلب الأول إلى تخطيط الكفاءات و في المطلب الثاني إلى استقطاب الكفاءات أما في المطلب الثالث تناولنا إختيار و تعيين الكفاءات.

المطلب الأول: تخطيط الكفاءات

تعد وظيفة تخطيط الكفاءات من أهم العناصر الأساسية التي تركز عليها إدارة الكفاءات , حيث تساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها الحالية و المستقبلية من الكفاءات البشرية من حيث اعدادها و أنواعها و مهاراتها بشكل يهدف الى تحقيق استراتيجيتها.

اولا-تعريف تخطيط الكفاءات:

تخطيط الكفاءات على أنه " استراتيجيية الحصول على و (Branhum) لقد عرف برنهام على أنه (Patten) استخدام و تطوير الموارد البشرية في المنظمة¹ " ,بينما عرفه باتن ("عملية التأكد من توفر الكمية و النوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان و الزمان الملائمين و القيام بما هو مطلوب منها من أعمال² و ثمة تعريف آخر وضعه و يذهب على أنه " التأكد من توافر العدد و النوعية الملائمة من الموارد (Beach)بيتش البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة³ "

ابراهيم عبد الباريدرة،زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون(عمان دار وائل للنشر و التوزيع،ط2010)،ص. 163.

حمود خضير كاضم ، ياسين كاسب الخرشة،ادارة الموارد البشرية(عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع،ط2009)ص 2.38

³ <http://dspace.univ.dz/bitstream/112/9958/mekddad.betayb.pdf11/02/2018a> 10h17

ويتضح من هذه التعاريف أن التخطيط هو أحد الأنشطة و الممارسات الأساسية التي تدخل ضمن الوظائف الأساسية التي تؤدها إدارة الكفاءات فمن خلاله تقدر و تحسب احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها و أنواعها و مهارتها بشكل يخدم متطلبات إستراتيجيتها.

ثانياً - أهمية تخطيط الكفاءات:

للتخطيط الكفاءات أهمية بالغة كونه يساهم في تحقيق المنافع التالية للمنظمة:

- 1- أنه يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد و النوع و بالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كان سيقابلها نقص او زيادة في اليد العاملة ذات الكفاءة المطلوبة للمناصب الموصوفة.
- 2- يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية , لان هذه المتغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض و الطلب على الموارد و الكفاءات البشرية في سوق العمل¹.
- 3- يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.
- 4- يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها.
- 5- يساهم التخطيط الكفاءات في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الأخرى كالاستقطاب والاختيار و التكوين و غيرها من الخطط.

ثالثاً- خطوات التخطيط الكفاءات:

تمر خطوات التخطيط الكفاءات بأربع خطوات هي كالاتي:

- 1- التنبؤ بمجموعة من العوامل ومتغيرات الخارجية و الداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية: تبدأ إدارة الكفاءات من هذه المرحلة بتحديد و تحليل الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية للمنظمة.

سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي (عماندار وائل للنشر، ط2.2006) ص.157.

- 2- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلا داخل المنظمة و يكون من خلال:
- حصر عدد و أنواع الأعمال المطلوبة.
- تقدير حجم و نوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.
- 3-تحليل قوة العمل و المقارنة بين الحاجة و المتاح من الكفاءات البشرية.
- 4-معالجة نتائج تخطيط الكفاءات: فإما أن تشير إلى وجود حاجة للكفاءات البشرية إضافية أو أن هناك فائضا فيها, أو إن الكفاءات الحالية يكفي متطلبات العمل في المنظمة.
- المطلب الثاني : استقطاب الكفاءات**

بعد إنجاز عملية تخطيط الكفاءات تشرع إدارة الكفاءات في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع , هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف و متطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا.

أولاً- مفهوم الاستقطاب:

يمكن تعريف الاستقطاب على انه " عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة"¹.

يمكن القول ان هذا التعريف عملية الاستقطاب هي جذب الافراد الذين لديهم الاهتمام و القدرة على استلام الوظائف الشاغرة او المتوقعة.

الاستقطاب " هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة متباينة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة"².

منير نوري ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية،(الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،2015)،ص.47.

سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية،(الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،2015)،ص.64.

من خلال هذا التعريف يتضح ان عملية الاستقطاب تسعى الى البحث عن الافراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة لشغل الوظائف الشاغرة.
 إذا يمكننا القول بأن عملية الاستقطاب هي عملية البحث عن الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في ظل متطلبات إستراتيجيتها المستقبلية
ثانيا- مصادر الحصول على الكفاءات البشرية:

للحصول على الكفاءات البشرية تعتمد المؤسسة على مصدرين رئيسيين المصدر الداخلي و المصدر الخارجي ينطويان كالتالي:

1-المصادر الداخلية:

هي تلك المصادر المتاحة داخل المؤسسة يمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلي الخبرات لا تتوفر خارج المؤسسة، أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

✓ مخزون المهارات:

عبارة عن ملف يكشف بالتفصيل عن المهارات ورغبات الأشخاص ويقوم المسؤول بتحديد هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم، ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم أو ملائمتهم للمناصب الشاغرة. وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها¹.

✓ الترقية الداخلية:

تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن المناصب الشاغرة وعن الموظفين في تلك الإدارة.

المرجع نفسه،ص 64،1

✓ النقل الوظيفي:

تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات الإدارة قائمة على تشجيع وتنويع خبرات الموظفين ويتم نقل من وظيفة إلى أخرى ليتمكن الموظفون من اكتساب الخبرات المتعددة والمتنوعة.

✓ المعارف والأصدقاء:

من بين الوسائل الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة هو توصيات بعض الموظفين المتعلقة بأقاربهم وأصدقائهم الذين لديهم الكفاءات والمؤهلات المطلوب¹.

2- المصادر الخارجية:

هي تلك الطريقة التي تستعملها الإدارة عندما لا تجد المترشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها أو الحصول على الكفاءات اللازمة أو الأشخاص ذو المهارات العالية تتبع إدارة الكفاءات من أجل ذلك الخطوات التالية:

✓ إيداع السيرة الذاتية:

بعد إيداع المترشحين سيرهم الذاتية على مستوى الإدارة التي تتضمن بيانات كاملة عنهم المستوى التعليمي، الخبرات السابقة، المهارة ورغباتهم، تقوم الإدارة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

✓ الإعلان:

يعتبر الإعلان مصدرا هاما وأكثر السبل شيوعا لجذب أفراد القوى العاملة وتختار الإدارة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة من تلفة الصحف أو المجلات ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

✓ المدارس والجامعات:

تعتبر المدارس و الجامعات مصدرا خاجيا لجلب الكفاءات وهذه الطريقة من أحسن الطرق المستعملة التي تضمن للإدارة النوعية المطلوبة من القوى العاملة ذات كفاءة

منير نوري، مرجع سابق، ص.48.

✓ وكالات ومكاتب التوظيف:

كثيرا ما تعتمد المؤسسات لتوظيف الكفاءات على بعض الوكالات و مكاتب التوظيف, حيث يوجد نوعان هما:

وكالات ومكاتب عامة:

هي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل طالبي عمل حيث يتم تسجيل أسماء الطالبين لديها وبياناتهم وخبراتهم لشروط الحصول على العمل.

مكاتب خاصة:

وهي عبارة عن مكاتب يديرها متخصصون لجذب واستقطاب العمالة، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات طالبي العمل وتصنيفها إلي تخصصات مهنية والرجوع إليها عند الطلب من إحدى الشركات والمنظمات الأخرى، للتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم أيضا باستقطاب العمال من خلال الإعلان في الصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

✓ المنظمات المهنية:

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ونذكر منها جمعيات المحاسبين وجمعية الأطباء في تخصصات معينة¹.

المرجع نفسه، ص.ص. 49-50.¹



المصدر يوسف حجيم الطائي و اخرون ،المرجع السابق نص 194.

المطلب الثالث: الاختيار و التعيين

بعد الاستقطاب تمر إدارة الكفاءات إلى عملية اختيار و تعيين التي تسعى إلى إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم, بصورة يتماشى مع أهداف إستراتيجية المنظمة حاليا ومستقبلا.

اولا- الاختيار :

عملية الاختيار هي عبارة عن عملية غربلة المتقدمين لانتقاء افضلهم، الذين تتوفر فيهم المواصفات الكفاءة أكثر من غيرهم و استبعاد من لا تتوفر فيهم.

1-تعريف الاختيار

عرف حمود خيضر كاضم عملية الاختيار على انها " عملية انتقاء اشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين ،قادرين على القيام بأعباء الوظيفة"¹.

يتبين من خلال التعريف ان عملية الاختيار هي عملية انتقاء اشخاص مؤهلين قادرين بمهام الوظيفة.

بينما عرف عمر وصفي عقيلي عملية الإختيار من منطلق البعد الإستراتيجي المعاصر للإدارة الكفاءات على أنه"انتقاء الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل ليس في وظيفة واحدة بل في عدة وظائف و مجالات مختلفة و ممارسة مهام متنوعة داخل المنظمة حاضرا و مستقبلا"²

وبهذا لم تعد عملية الاختيار تتم على أساس إنتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليعمل في طيفة ثابتة محددة تطبيق لشعار "الرجل المناسب في المكان المناسب" فهذه المقولة أصبحت متقادمة لان التوجه الحديث هو الكشف عن وجود مهارات المتعددة لدى هذه الموارد

حمود خضر كاضم،مرجع سابق ،ص.109.¹

عمر وصفي عقيلي،ادارة الموارد البشرية المعاصرة،بعد استراتيجي(عمان،دار وائل للنشر و التوزيع نط2009).نص.80.²

2- مراحل عملية الاختيار:

إن هذه العملية من أهم عمليات الاختيار للمتقدمين لشغل الوظيفة، وتتم بعدة مراحل وهي على النحو التالي:

- فرز الطلبات:

يقوم المترشحين بتوجيه طلباتهم إلى الهيئة المستخدمة مرفوقة بسيرتهم المهنية، حيث يتوفر في هذا الطلب كافة المعلومات عن المؤهلات الشخصية للموظف وكل خبراته العلمية وكذا المعلومات الشخصية¹.

تقوم الإدارة بدراسة طلبات المترشحين لاختيار الطلبات التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة المطلوبة، وهذا ما يمنح الفرصة للمترشحين المناسبين.

- المقابلات الأولية:

يتم فيها إجراء مقابلة أولية بين المترشحين وممثلي الإدارة قصد تبادل المعلومات بين الطرفين، والتعارف فيما بينهما وبالتالي يكون هدف هذه المقابلة الأولية إجراء تقييم مبدأ لقدرات المترشح ودوافعه، وكذلك يمنح للمترشح الفرصة لمعرفة طبيعة العمل الموجه إليه، و ما يمكن ان يساهم به لتحقيق اهداف المؤسسة².

- الاختبارات:

إن هدف الاختبارات هو إثبات مستوى المتقدمين في الذكاء و الاتجاهات والقدرات، وتقييم الامتحانات مستوي المعلومات والمهارات في المجال الذي سوف يوظف فيه المترشح. تعتبر الأداة الرئيسية التي تمد الغدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء المترشحين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المترشح ومتطلبات ومواصفات الوظيفة.

صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية(السكندرية،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 200)،ص.125.
المرجع نفسه، ص.125-127.²

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص معينة لدى طالبي الوظائف، فهناك اختبارات الذكاء، اختبارات الأداء، واختبارات الشخصية¹.

- المقابلات النهائية:

في هذه المرحلة يتم إخضاع المترشحين الذين تجاوزوا المراحل السابقة إلي مقابلة شاملة بين مسؤول الوحدة والمترشح وهي مقابلة حرة تمنح للمترشح حرية الإجابة شفها على مجموعة من الأسئلة.

تعتبر هذه المرحلة من أكثر طرق الاختيار انتشارا في الوقت الحاضر فهي تمنح للمترشح فرصة مناقشة حيثيات الوظيفة مع الإدارة².

ثانيا - التعيين:

بعد عملية الاختيار التي تم فيها انتقاء افضل الكفاءات تأتي مرحلة التعيين ،بمعنى قبول من تتوفر فيه مواصفات الكفاءة أكثر من غيره.

1-تعريف التعيين:

يعرف التعيين بأنه اتخاذ القرار النهائي بتعيين الكفاءات البشرية الذين اجتازوا الاختبارات بنجاح³ يقصد بهذه العملية توجيه الفرد الى المنصب و يشترط لتحقيق هذه المرحلة ما يلي:

-الإستقبال: فيه يتم توجيه العامل الجديد من طرف رئيس المصلحة التي وجه إليها حيث يقوم هذا الأخير بتعريفه بالمؤسسة، نظامها الداخلي، طبيعة المهام و كذا تقديمه لزملائه في العمل و رؤسائه التدرجيين، و كذا تقديم الإرشادات و التوجيهات.

1-فترة التجربة: فيها يوضع الفرد تحت فترة التجربة لاكتشاف مدى توافق قدراته مع متطلبات هذا المنصب، كما تمكنه هذه الفترة من تعلم و اكتشاف مهنته.و مبدأ وضع الشخص المعين تحت فترة التجربة لفترة ما بعد التعيين ، يعكس فكرة أساسية هي ان عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماما، و أن هناك احتمال ان يتم تعيين بعض

سعيد بن يمينة، المرجع السابق ذكره،ص.83. 1

صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص.132. 2

منير نوري ، المرجع السابق، ص.55. 3

الكفاءات البشرية قد تفشل اجراءات الاختيار في اكتشاف عن حقيقة المستوى ، في حين تكشف فترة التجربة على المستوى الحقيقي للكفاءات البشرية¹.

-**التثبيت:** عند نأح الفرد فترة التجربة يتم تثبيته نهائيا في منصب عمله، أما إذا لم يثبت المترشح جدارته، فيسرح لانعدام الكفاءة.

يتضح مما سبق أن جوهر مسار ادارة الكفاءات، يهدف الى تحقيق احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية من حيث أعدادها ونوعيتها وتخصصها ومهاراتها وفقا لمتطلبات استراتيجية المنظمة.

المكان نفسه¹.

أساليب تنمية الكفاءات المبحث الثاني :

تعتبر تنمية الكفاءات من المسائل الهامة في إدارة الكفاءات باعتبارها إحدى الوسائل و المحافظة على كفاءة موادها البشرية و الفعالة التي يمكن المؤسسة استخدامها , للصيانة ذلك من أجل تجديد حيويتها باستمرار و كذلك استخدامها كسلاح لمواجهة تحديات البيئة و التغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا.

سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية الحيوية التي لا يمكن لأية مؤسسة تصبو إلى

الاستمرار و البقاء و التميز الاستغناء عنها , من خلال مايلي:

المطلب الأول: دور التكوين و التنمية في تنمية الكفاءات

تعد عملية التكوين و التنمية من بين أهم العمليات التي تؤديها إدارة الكفاءات , وهذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات الكفاءات البشرية من المعارف و المهارات اللازمة للنمو و التطور كما يساهم التكوين و التنمية في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي و التكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة و الكفوءة.

أولاً- مفهوم التكوين و التنمية

يحاول بعض الباحثين في التكوين و التنمية أن يفرقوا بين كل من المفهومين,

فيحدد فريق منهم التكوين على أنه "إكساب الأفراد العاملين المعرفة و المعلومات النظرية و المهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية"¹.

و لذلك فان التكوين وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب الموارد البشرية مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم الحالية و مساعدتهم على تحسين أدائهم.

أما التنمية فتشير إلى عملية "إكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق

التصورات للتغيرات البيئية و التكنولوجية"²

و لذلك فان عملية التنمية ما هي إلا عملية إستراتيجية مرتبطة بالوظائف الحالية و المستقبلية

سهيلة محمد عباس, مرجع سابق.ص 186.¹
المكان نفسه.²

وبناء على ماسبق يمكن التمييز بين كل من مفهوم التكوين و التنمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2)عنوان الجدول: الفرق بين التكوين و التنمية

| أبعاد المقارنة | التكوين | التنمية |
|----------------|------------------------------|---|
| التركيز | الوظائف الحالية | الوظائف الحالية و المستقبلية |
| النطاق | الأفراد العاملين | فرق العمل |
| الإطار الزمني | قصير الأمد | طويل الأمد |
| الأهداف | سد النقص في المهارات الحالية | التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات |

المصدر: محمد عباس سهيلة المرجع السابق ذكره، ص 186

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن التكوين يتركز أبعاده في الرؤية الحالية أما التنمية

تتركز أبعادها على الرؤية البعيدة المستقبلية و الاستراتيجية.

على الرغم من هذه الفروقات فقد أخذ الباحثون بمفهومين التكوين و التنمية على أساس

مفهوما واحد يشير إلى " تعليم الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية و المستقبلية لتغيير

اتجاهاتهم و سلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة و المتغيرات البيئة" ¹.

تعريف التكوين *كما قدمت الدراسة التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتكوين و التنمية

والتنمية على أنه " التكوين والتنمية تخصص فرعى من تخصصات حقل الموارد البشرية في

المنظمات يهتم بتحديد و تقدير الكفاءات الرئيسة للموارد البشرية (أي المعارف و المهارات و

الاتجاهات)، من خلال التعلم المخطط ، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و

المستقبلية"²

مرجع نفسه ص ص.186-187. ¹

عنوان الدراسة التي قدمتها هذه الجمعية الأمريكية هو "نماذج للتفوق:النتائج و التوصيات التي تضمنها دراسة التكوين والتنمية الخاصة بالجمعية الأمريكية للتكوين و التنمية

ص.303، عبد الباري ابراهيم درة و زهير نعيم الصياغ،مرجع سابق ²

من التعاريف السابقة يتضح أن التكوين و التنمية باعتبارهما مفهوم واحد ينطويان على عمليتين أساسيتين وهي¹:

✓ التكوين و التنمية عملية استراتيجية:

باعتبار إن التكوين و التنمية كاستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة، و تطوير مهاراتها الحالية، و إكسابها أخرى جديدة و متنوعة، و تعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل ، بهدف استيعاب و التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة و تفرض على المنظمة تبنيتها و التكيف معها

✓ التكوين و التنمية عملية تعلم مستمر:

باعتبار أن التكوين و التنمية عملية مستمرة وليست ظرفية مؤقتة لان البيئة دائمة التغيير و فيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة الى مواءمة مواردها البشرية، من خلال التعلم المستمر فالتكوين و التنمية عملا مخططا يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية و اكسابها معارف و معارف سلوكيات ومهارات جديدة متوقع ان تحتاجها في أداء مهام او وظائف جديدة في الحاضر و المستقبل و التأقلم و التعايش مع أي مستجدات او تغيرات تحدث في بيئة نشاط المنظمة.²

ثانيا- أهداف و أبعاد استراتيجية التكوين و التنمية:

مما سبق توصلنا إلى أن عملية التكوين و التنمية تنطوي في جوهرها على أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها ضمن أبعاد استراتيجية.

1- أهداف التكوين و التنمية:

تتمحور أهداف التكوين و التنمية في أربعة أهداف أساسية³ هي كالاتي:

ص.365.. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق¹

المرجع نفسه، ص.365.²

سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 188.³

✓ تهدف إلى تطوير و تحسين أداء كل من يعمل فيها من مديرون ,رؤساء و مرؤوسين و كافة المستويات , وتعليمهم كل ما هو جديد بشكل مستمر

✓ مساعدة جميع أنواع الموارد البشرية في المنظمة على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد.

✓ تشيكل بنية تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر و المستقبل لرفع كفاءتها و فاعليتها التنظيمية باستمرار.

✓ التأقلم و التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة

2- الأبعاد الاستراتيجية للتكوين والتنمية:

كما أشارنا سابقا أن التعلم هو حجر زاوية في عملية التكوين والتنمية, وحتى يحقق التكوين والتنمية ما ينبغي منه لا بد من قيامه على أبعاد أساسية التي تتمثل فيما يلي:

✓ تعليم الكفاءات البشرية نظام التفكير, **SYSTEM OF THINKING** أي تعلم كيفية التفكير في الأمور و المسائل بشكل صحيح.

✓ تعليم الكفاءات البشرية كيف تستخدم قدراتها **HOW USE ABILITIES** في عملية الابداع و خلق أشياء جديدة وفهمها إدراك محتواها.

✓ تعليم الكفاءات البشرية النموذج الذهني الصحيح **METAL MODEL** الذي بموجبه يتعلم كيف ينظم عملية التخيل و التصور في ذهنه, لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح.

✓ تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمور **SHARED VISION** , أي فهم الأمور المشتركة مع الآخرين.

✓ تعليم الكفاءات البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل **TEAM LEARNING**, فيتعلم الفرد كيف يفكر, يتصل, يتعاون, يناقش مع الآخرين, وكيف يتم التنسيق الجماعي.

✓ تعليم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد و متطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية و المستقبلية, مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم.

-تعليم الكفاءات البشرية كيفية التأقلم و التكيف حسب الظروف و التغيرات البيئية.¹

3-أنواع التكوين

تعتمد كل مؤسسة في تكوين الموارد البشرية على عدّة أنواع من البرامج التكوينية، فبعضها يتم تبينه وفقا للمستوى التنظيمي و الأسس الزمنية، و بعضها الأخر وفقا لنوعية الأفراد²، وهي كالتالي:

1-التكوين وفق المستوى التنظيمي:

يتم تقسيم البرامج التكوينية وفقا للمستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية:

✓ **التكوين المهني:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة و معرفة الأداء

في مهنة معينة و يتخصص الفرد المتكون بأدائها، و هذا النوع يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، و كما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة.

✓ **التكوين الإداري:** ينصب هذا النمط من التكوين على الأفراد العاملين في الوظائف

الإدارية و التنظيمية إذ يتم التركيز من خلاله على الأفراد و العاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، إذ يتركز بشكل أساسي على تطوير و تحسين المهارات الإنسانية و المعرفية للأفراد.

✓ **التكوين الإشرافي:** يشمل هذا النمط من التكوين، تكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم و

قدراتهم على الإشراف و التعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

ص 338. عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق¹

- ✓ **التكوين التخصصي:** يمثل هذا النوع من التكوين زيادة المعلومات و المعارف و تطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنة، حيث هذا النوع يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية.
- ✓ **تكوين المديرين:** يتعلق هذا التكوين ،بفئة المدراء لإكسابهم أكثر مهارات و رفع مستوى كفاءتهم ،فالمديرين هم الذين يمثلون الإدارة العليا و يتخذون القرارات الهامة في المنظمة هم بحاجة ماسة من أي مستوى آخر إلى التكوين¹
- ✓ **تكوين المدربين:** يتم تكوين المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف البرامج التكوينية و يركز هذا النوع من البرنامج التكويني على تزويد الأفراد المدربين بمهارات سلوكية و فكرية ترتبط بصورة مباشرة بتنظيم و تسهيل عمليات نقل المعرفة و الخبرات للأخرين.

2-التكوين وفق الزمن:

يعتمد هذا النوع من التكوين على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التكوين و هي:

- ✓ **التكوين قصير الاجل:** في إطار هذا النمط التكويني يتم عقد الدورات التكوينية بصورة مكثفة دون الدخول في التفاصيل، و يكون ذلك بإعطاء فكرة عامة و شاملة حول البرنامج التكويني، إذ يستغرق هذا النوع من التكوين فترة أسبوع إلى ستة أسابيع.
- ✓ **التكوين طويل الاجل:** في هذا النوع من التكوين يمتد إلى ستة أو أكثر مما يجعل الاستفادة أكبر و الدخول في التفاصيل بغية الإلهام بالمادة التكوينية بصورة كاملة.

3- التكوين وفق نوعية الأفراد:

و هذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسين هما:

عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق. ص. 1.332

✓ **التكوين الفردي:** و يمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات و القدرات الفردية و التي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، و لذا يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

✓ **التكوين الجماعي:** و هذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين. إذ تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكوينهم جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في إحدى المجالات التي يعملون بها.¹

أصبح التكوين و التنمية حاجة ملحة في المؤسسة المعاصرة بحيث يهدف و يسعى هذا الأخير إلى تطوير و تحسين أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة من أجل تشكيل بنية من المهارات و الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر و المستقبل.

المطلب الثاني: دور الترقية في تنمية الكفاءات

تعتبر الترقية معيارا أساسيا و جوهريا لتنمية الكفاءات في المؤسسة و ذلك بإسناد وظيفة جديدة للعامل إذ تختلف في طبيعتها وواجباتها و مسؤوليتها عن الوظيفة الحالية ، كما جاءت لتوضح مدى استحقاق الأفراد للترقية نتيجة لجهودهم المبذولة لإنجاز الاعمال بكفاءة و مهارة. **أولا- مفهوم الترقية:**

سعى العديد من الباحثين في مجال دارة الموارد البشرية إلى تسليط الضوء على مفهوم الترقية و إنارته بالعديد من التعاريف منها ما يلي:

اعتبار الترقية «عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر»²

خضير كاظم ،حمود ياسين كاسب الخرشة' المرجع سابق ص142.¹
مصطف نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشرق للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2008 ص276²

يفهم من هذا التعريف أن الترقية تنطوي على أمرين مهمان إسناد مسؤوليات أكبر لشخص في الوظيفة متخصصة ويصاحب ذلك في ارتفاع الأجر الذي يتقاضاه على هذه المهمة. يقصد بالترقية أيضا "شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية، إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر"¹

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الترقية هي عملية انتقال العامل من منصب عمل ادنى إلى منصب عمل أعلى، وبالتالي الزيادة في الامتيازات التي يستفيد منها الفرد العامل، وكذا الزيادات في حجم المسؤوليات التي تقع على عاتقه. **ثانياً - أهمية و أهداف الترقية:** للترقية أهمية و أهداف بالغة لما لها من تأثير على نفسية أفراد المنظمة و أدائهم فيها و أهميتها في تحقيق اهداف المؤسسة و تظهر في مايلي:

1-أهمية الترقية

تتمثل أهمية الترقية فيما يلي:

- ✓ رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة عند ترقيتهم إلى مناصب أعلى من مناصبهم.
- ✓ تعتبر الترقية بمثابة حوافز لأصحاب الكفاءات لتشجيعهم على زيادة الإنتاج والتميز في العمل وكذا تشجيعهم على الاستمرار في العمل في المؤسسة.
- ✓ خفض معدل دوران العمل والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- ✓ الرفع من نسبة الأمن والاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين.²

2-أهداف الترقية

يوسف حجيم الطائي و اخرون ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (عمان:الوراق للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2006.ص.496.¹

سعد بن يمينة ،المرجع السابق ،ص. 98.²

تسعى المؤسسات من خلال وضعها برامج الترقية إلى تحقيق أهداف سامية¹، يمكن تلخيصها في الآتي:

- ✓ تلبية المؤسسة لاحتياجاتها من الأفراد العاملين بها كما و نوعا.
- ✓ تعتبر الترقية مصدرا هاما لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من خلال اختيار القوى العاملة التي اكتسبت مهارات فنية و إدارية و المتعلقة بالمهام الملقاة على عاتقهم دون لجوءها إلى سوق العمل الخارجي.
- ✓ تهدف الترقية إلى تحفيز العاملين لبذل مجهود أكبر و جعلهم يشعرون بالطمأنينة عند تقدمهم في وظائفهم و بالتالي الرفع من مستوى معيشتهم و تحقيق الرضا بين الأفراد العاملين في جميع الجوانب الوظيفية، الأجر، الارتقاء الوظيفي.
- ✓ تحقيق الموازنة بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة،
- ✓ الرفع من معنويات الأفراد العاملين المجددين مما يؤدي إلى إخلاصهم و استمرار انتماءهم للمؤسسة.

3-أساليب الترقية:

عند قيام المؤسسة بعملية الترقية يتم فيها تحديد الأفراد المرشحين للترقية بشكل موضوعي، والمفاضلة بينهم على أساس صحيحة بعيدة عن أي تمييز وذلك من أجل اختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة و بوجه عام تنحصر أنظمة الترقية في ثلاثة أسس هي:

1- الترقية على أساس الخبرة :

إن الترقية على أساس الخبرة تعتمد على نقطة أساسية و هي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر و أعمق بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره

يوسف حاجيم الطائي و اخرون ، المرجع السابق، ص. 1.497

و من مزايا هذه الترقية أنها تحقق الموضوعية و لا أثر للتحيز فيها لكون أن الترقية من وظيفة إلى وظيفة أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المؤسسة و كذلك اكتساب مهارة و خبرة في عمله طيلة هذه المدة تمنحه القدرة على تحمل مسؤوليات وظيفته الجديدة¹.

2- الترقية على أساس الكفاءة:

يعتبر هذا الأسلوب بمثابة حافز للأفراد العاملين الذين يبذلون مجهودات أكثر، و ذوي السلوك السليم، حيث يعتمد هذا الأسلوب في الترقية على مبدأ الكفاءة التي يمكن اكتسابها في الفرد المترشح من خلال نتائج قياس و تقييم الأداء، أو عن طريق الاختبارات و من مزايا هذا النظام اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة المنظمة، و تحفيز كافة الأفراد العاملين بالمنظمة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد من أجل الحصول على الترقية، و هذا يؤدي إلى رفع روح المعنوية للأفراد العاملين بسبب أن الترقية تتم على أساس الكفاءة و الجدارة بعيدا عن أي اعتبار شخصي².

3- الترقية على أساس الخبرة و الكفاءة: و هو عبارة عن المزيج بين كل من أسلوب الترقية

على أساس الخبرة و الترقية على أساس الكفاءة و ذلك للاستفادة من مزايا الأسلوبين معا. يطبق في الوظائف العليا للمنظمة و ذلك لما تطلبه هذه الأخيرة من قدرات و مهارات عالية بالإضافة إلى الخبرة.

يتمتع هذا الأسلوب بجملة من المزايا المتمثلة في أنه يتيح الفرصة للكفاءات للترقية إلى مناصب أعلى تتناسب مع كفاءاتهم وقدراتهم³.

المطلب الثالث: دور الحوافز في تنمية الكفاءات

المرجع نفسه. ص.ص 497-498.¹

سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 95.²

المكان نفسه.³

إن انتقاء وتعيين الأفراد الجيدين ووضعهم في وظائف تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم معيار غير كافي، مالم تقم المؤسسة بصيانتهم وإشباع رغباتهم بتقديم الحوافز لكي تستطيع الاحتفاظ بهم.

أولاً- مفهوم الحوافز:

عرفت الحوافز على أنها "مقابل أداء الفرد المتميز زيادة عن الأجر المقدم له من طرف الإدارة حسب الاستحقاق، حيث تؤخذ بعين الاعتبار حاجات العامل، وذلك لخلق الدافع لدى الأفراد للحصول عليها عن طريق بذل الجهد والسلوك السليم"¹.

يفهم من هذا التعريف أن الحوافز هي زيادة في الأجر مقابل أداء الفرد المتميز لمهامه و خلق دافع عند الافراد للحصول عليها.

كما عرفت على أنها: "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم"².

من خلال هذا التعريف تلجا المؤسسة الى الحوافز للتأثير في سلوك الافراد العاملين من اجل بذل جهودهم في الاداء المتميز مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة من جهة و من جهة اخرى رفع الروح المعنوية عند الافراد العاملين بتحقيق رغباتهم.

نستخلص من خلال التعاريف السابقة أنه إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء العمل.

محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان، طبعة أولى¹ 1989، ص49.

د/ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص405.²

ثانيا- معايير منح الحوافز:

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هي التميّز في الأداء و لا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود و الأقدمية و فيما يلي عرض لهذه الأسس و المعايير: ¹

1-الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي في الكمية أو الجودة أو الوفرة في الوقت العمل أو في وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر. و يعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق ما لحساب الحوافز.

2-الجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل و ذلك لأنه غير ملموس بواضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية أو لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث. مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة أو قد يمكن لأخذ في الحساب و مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3- الخبرة:

و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4- المهارة:

(2001). ص.350.الدار الجامعية للنشر و التوزيع: احمد ماهر. ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية ¹

بعض المنظمات تعويض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو جازات أو دورات تدريبية و كما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين¹.

ثالثا-أنواع الحوافز

1- الحوافز الإيجابية :

✓ الحوافز النقدية:

تعتبر الحوافز النقدية من أهم الحوافز المادية خاصة بالنسبة للأفراد وهي دافع قوي للسلوك الإنساني، وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية² نذكر منها:

- الأجر: يعتبر الأجر حافزا للإنتاج كونه يمكن للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المؤسسة ورفع الإنتاج، وزيادة على ذلك يمكن أن يستفيد العامل من الأجر الإضافي الذي يعتبر المبلغ الذي تدفعه المؤسسة للفرد لقاء عمله فيها خارج أوقات العمل الرسمي عندما تحتاج إليه.
- الزيادات السنوية: هي مبلغ نقدي يدفع للفرد في نهاية كل فترة زمنية محدّدة زيادة على راتبه وأجره الأساسي، حيث لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافزا للعمل إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد.
- المكافآت: مبلغ من المال يقدم للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، او تحقيق مستوى معين من الإنتاج³.

-المشاركة في الأرباح: هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها المؤسسة ليتم توزيعها على العمال، وتعتبر المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج.

✓ الحوافز المعنوية :

ص. 351، احمد ماهر. المرجع السابق¹

ص. 56. (2015، دار النشر جيلبي:تسيير الموارد البشرية) برج بوعرييج , لونيس بن حيل²

ص 519، المرجع السابق, عمر وصفي عقيلي³

- يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري¹ ومن أهم الحوافز:
- فرص الترقية: سبق و أن اشرنا الى ان الترقية تشكل حافزا هاما للكفاءات و كل الافراد العاملين داخل المؤسسة كانت حكومية أو خاصة و هي تعتبر كحافز على العمل اذا كانت مرتبطة بالمردودية فاذا كان لدى العامل رغبة او طموح في شغل وظيفة أعلى ستكون الترقية في هذه الحالة حافزا للعامل على الانتاج بكل كفاءة .
 - تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير و توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك اعترافا لجهودهم المبذولة من أجل إنجاز المؤسسة.
 - اشتراك العاملين في الإدارة: مساهمة العمال بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها.
 - ضمان واستقرار العمل: إن الاستقرار الذي توفره المؤسسة للعاملين يعتبر حافزا، له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم وقدرتهم على العمل والعطاء، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به براحة واطمئنان دون خوف من المستقبل.
 - توسيع العمل: هو إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، وهذا ما يزيد الرغبة في العمل والقضاء على الملل والروتين وبالتالي يزيد من تحفيزهم على أداء الأعمال².
 - اغناء وإثراء العمل: إضافة مهام جديدة قريبة من اختصاص الفرد كاشتراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر، يشعره بأهميته ويرفع من الروح المعنوية لديه.
 - تحسين ظروف العمل: لا شك أن يتوفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل للحفاظ على صحة وسلامة العاملين³ المتمثلة في:

357. ص، المرجع السابق، احمد ماهر¹ص 333.. المرجع السابق، سعيد السالم مؤيد و اخرون²ابراهيم عبد الباري ، المرجع السابق ،ص 418.³

الظروف المكانية: تشمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل كالإضاءة الجيدة، التهوية المناسبة، درجة الحرارة والضوضاء، التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد إذ كلما كانت الظروف مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن.

-الظروف التنظيمية: تقوم المؤسسة بوضع برامج دقيقة ووقائية تحافظ على العمال مثل تصميم أماكن العمل، عدد ساعات العمل وفترات الراحة، هذه الجوانب تؤثر على مردودية إنتاج العامل وزيادة أرباح المؤسسة.

-الظروف الاجتماعية والنفسية: تشمل على المناخ النفسي والاجتماعي المتعلقة بطبيعة الروابط والعلاقات السائدة بين المرؤوسين، بين الرؤساء بمرؤوسهم في مكان العمل، وطبيعة الاتصال فيما بينهم. هذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لكل عمال المؤسسة.

-تقديم المنافع والخدمات: تقدم المؤسسات خدمات متنوعة ومختلفة للأفراد العاملين فيها بهدف الحفاظ عليهم ورفع معنوياتهم لزيادة إنتاجيتهم وإنتاجية المؤسسة، حيث تضع برامج عديدة يستفيد منها العامل، من بينها مدفوعات الإجازات والعطل مكافأة التقاعد والتأمين بأنواعه ومكافأة الاقتراحات البناء.¹

وتقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات الاجتماعية للعاملين وعائلاتهم منها الخدمات الصحية والرعاية الاجتماعية والنفسية، النوادي الرياضية والرحلات الترفيهية، الإسكان المجاني والمواصلات، الخدمات الخاصة بالأطفال كدور الحضانة.

2- الحوافز السلبية:

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر، الحرمان من العلاوات أو من الترقيّة، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل ضمن قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمؤسسة أو غير ذلك في الجزاء المعنوي².

مدني عبد القادر علاقي المرجع السابق ص 522¹

² <http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/masters/06160015.pdf19/032018 a 9h15>

بوجه عام يمكن القول إن دور الحوافز قائم على مفهوم أساسي هو إعادة تعزيز و تقوية الأداء الجيد أي أن تكون الحوافز مستمرة طالما إن أداء الفرد متميز و كفاء فالمعرفة المسبقة للعاملين بأنهم كلما حققوا أداء متميز حصلوا على مكافأة هذا يشجعهم و يدفعهم للاستمرار في بذل الجهود في تحقيق التميز في الأداء.

المبحث الثالث: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات و واحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة و الضعف في الكفاءات , فنتائج تقييم الكفاءات تساعد على معرفة حقيقة مستوى أداء و كفاءة الموارد البشرية , فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير و تحسين الأداء المستقبلي.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهداف وخطوات تقييم الكفاءات وكذا

مجالات استخدام نتائج التقييم من خلال ما يلي:

المطلب الأول: تعريف تقييم الكفاءات و أهدافها

من اجل بلوغ المؤسسة أهدافها في مستوى عالي من الكفاءة تعتمد على تقييم الكفاءات من شأنها تحقيق غايات بالغة الأهمية سواء للمؤسسة والفرد.

أولاً-تعريف تقييم الكفاءات

يعتبر التقييم الكفاءات على انه "نظام رسمي تصممه إدارة الكفاءات في المنظمة ويشمل

على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يتم من خلالها تقييم أداء

الكفاءات البشرية في المنظمة"¹

ان مهمة عملية تقييم الكفاءات تنطوي على تحديد و قياس أداء الكفاءات

يشتمل مفهوم تقييم الكفاءات على ثلاثة مكونات أساسية² هي :

✓ الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.

323..ص. المرجع السابق, عمر وصفي عقيلي¹

138..ص. المرجع السابق , محمد عباس سهيلة²

✓ قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.

أهداف تقييم الكفاءات:

إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الكفاءات هو معرفة حقيقة مستوى أداء الكفاءات البشرية, من أجل تطوير و تحسين هذا المستوى باستمرار بشكل يخدم استراتيجية المؤسسة. على ضوء هذا الهدف الرئيسي تتبثق الأهداف التالية:

1-الأهداف الاستراتيجية

تركز عملية تقييم الكفاءات على ما يحقق أداء الكفاءات من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم, أي ما تحققه من عوائد و منافع للمنظمة بما يخدم استراتيجيتها.

2- الأهداف التطورية

معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء الكفاءات البشرية يوفر تقييم الكفاءات التي تعمل لدى المنظمة بشكل دوري ومستمر. حيث تكشف نتائج التقييم جوانب الضعف الكفاءات في الأداء لعلاجها, و جوانب القوة من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها.

3- الأهداف الإدارية

تقييم الكفاءات, فيما إذا كانت الكفاءات البشرية تعمل بجد و نشاط و فاعلية تبين نتائج ليحدد ما تستحقه من تقدير وفق ما هو مطلوب أم لا , لتكون مكافئتهم قائمة على أساس عادل, يبني على أساسه بقاءه في العمل ,أو ترشيحه للترقية , أو حصوله على حوافز¹.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الكفاءات ومجالات استخدام نتائج التقييم

على ضوء التعاريف المقدمة لعملية تقييم الكفاءات واهدافه يمكن توضيح خطوات عملية تقييم الكفاءات ومجالات استخدام نتائج التقييم.

أولا-خطوات تقييم الكفاءات

تمر عملية تقييم الكفاءات بعدة آليات متتالية² التي تتمثل كالاتي:

المكان نفسه¹

322..ص. المرجع السابق , عمر وصفي عقيلي²

1-تصميم نظام التقييم: تبدأ هذه الآلية بقيام ادارة الكفاءات بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الاسس و القواعد العلمية و الاجراءات , التي يجب ان يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الكفاءات.

-شرح نظام تقييم: يتم شرح نظام التقييم للمقيمين للتقييم ليدرك الجميع أهدافه و أبعاده و **2** يدرّب المقيمون على كيفية تطبيق نظام التقييم الكفاءات بشكله الصحيح و المطلوب للوصول إلى النتائج تقييم موضوعية و عادلة.

3-متابعة و رقابة الأداء الكفاءات البشرية:

يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام, بمتابعة أداء الكفاءات البشرية و بشكل مستمر, وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة و موضوعية , بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة , رؤية واضحة عن مستوى و حقيقة الأداء.

4-مقارنة الأداء الكفاءات الفعلي مع معايير التقييم الأداء المطلوب:

يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة , مع معايير التقييم المحددة, التي تمثل مستوى الأداء لمطلوب , حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف , و جوانب القوة¹.

5- وضع تقرير التقييم النهائي للأداء الكفاءات:

يقوم المقيمون بوضع تقرير نهائي لتقييم اداء الكفاءات وذلك على شكل نتائج, يرفع هذا التقرير لإدارة الكفاءات لاطلاعها عليه , يرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه , ليطلع على حقيقة هذا الاداء².

6-مناقشة نتائج التقييم:

على ضوء نتائج التقييم الكفاءات تتم مناقشة و شرح تلك نتائج من أجل وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الاداء و تحسينه, وتشمل خطة التطوير و التحسين قسمين هما:

145..ص, المرجع السابق, سهيلة محمد عباس¹

325..ص, المرجع السابق , عمر وصفي عقيلي²

✓ برنامج لتطوير الأداء الذاتي و تقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم و يتابع المقيمون تنفيذه و تقييمه.

✓ اقتراح برامج التكوين من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء , وتفعيل جوانب القوة فيه, وتقع مسؤولية إعداد و تنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الكفاءات¹

7- نهاية مناقشة نتائج تقييم الكفاءات

بعد مناقشة نتائج التقييم و تنفيذ برامج تطوير و تحسين الأداء , فالمفروض أن يكون

الأداء قد تحسن, فإذا لم يتحسن يجد المسؤول نفسه أمام

-فصل الكفاءات التي لا فائدة منها أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

عندما تتطور و تتحسن أداء الكفاءات البشرية ستنعكس آثاره الايجابية على :

✓ ارتفاع إنتاجية العمل

✓ زيادة فاعلية الاداء التنظيمي الكلى للمظمة.

✓ تحقيق حوافز مالية و معنوية للكفاءات البشرية و ستقبل وظيفي جيد لهم

ثانيا: مجالات استخدام نتائج تقييم الكفاءات. إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج

تقييم الكفاءات لأفضل برهان وإثبات على مدى جدوى أهمية هذا التقييم وعدم إمكانية الاستغناء

عنه لان نتائجه تستخدم في المجالات التالية:

1-تخطيط الكفاءات:

تقدم نتائج تقييم أداء الكفاءات معلومات مفيدة لتخطيط الكفاءات ,تساعده في أداء مهمته

الأساسية و المتمثلة في تحديد مدى حاجت المؤسسة الحالية و المستقبلية للكفاءات البشرية ،

فهو جوهر و صلب عملية التخطيط².

264.ص.المرجع السابق , زهير نعيم الصياغ , ابراهيم عبد الباري¹

محمود خيضر كاضم ,ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق ،ص.2152²

2 - تقييم الاستقطاب و الاختيار: عندما تظهر نتائج تقييم أداء الكفاءات ضعفا في مستوى الكفاءة التي جرى تعيينها في المؤسسة خلال فترة التجربة ,معنى ذلك ان نشاط الاستقطاب , و الاختيار و التعيين لم يتم اختيار الافضل¹ .

3-انجاز عملية الترقية

يساعد التقييم في رسم وتحديد المسارات المستقبلية لجميع الموظفين ومن شأنه يساعد الإدارة بمعرفة حقيقة الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي في معرفة الفرد الكفاء أو الغير كفاء².

4- تحديد الاحتياجات التكوينية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التكوينية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في الإدارة، إذ أن الاحتياجات التكوينية وتحديدتها لا يتم عشوائيا وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الكفاءات.

5- تحديد الحوافز:

إن التقييم العادل على أساس الجهد والنشاط في العمل يبين بوضوح مدى استحقاق الموظف الحوافز والمكافآت من قبل المؤسسة وإن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة وبالتقييم نبيّن مدى نجاح عملية توزيع الحوافز والمكافآت من قبل الإدارة وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا لأداء.

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم التقييم بتوفير معلومات واضحة لمعرفة اين يمكن الخلل أو الضعف في البرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية أخرى. أي أن التقييم يكشف نقاط القوة والضعف عموما في جميع العناصر

377..ص, المرجع السابق ,. عمر وصفي عقيلي¹
المكان نفسه,ص 153.²

وبالتالي يمكن الإدارة من تحسين وتطوير نقاط الضعف في مختلف البرامج والإجراءات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق الكفاءة العالية¹.

7- إنهاء الخدمة:

تظهر نتائج تقييم الكفاءات مع مرور الوقت ضعف اداء الموظفين الذين تم تكوينهم فعلى المؤسسة اتخاذ قرار نقلهم او فصلهم من المؤسسة .
مما سبق يتضح لنا ان تقييم الكفاءات له أهمية فائقة و لا غنى عنه ،فوجود نظام تقييم عادل قائم على أساس التخطيط السليم يضمن لكل فرد كفاء ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده و نشاطه المبذول في عمله مما يؤدي الى استقرار الكفاءات البشرية و يضمن للمؤسسة الجودة و تحقيق الامتياز و الاستمرارية.

عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق،ص.378¹.

:خلاصة الفصل الثاني

في ظل الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تعاملها مع أهم عناصر العمل و الإنتاج إلا و هو العنصر البشري الكفاء زاد اهتمام المنظمات المعاصرة الحديثة لإدارة الكفاءات كونها تقوم بتكوين قوة عمل فعالة تمتلك قدرات مهارات عالية المستوى و جودة أداء متميز بما يمكنها من منافسة الآخرين هذا الدور الاستراتيجي لإدارة الكفاءات يتطلب منها تخطيط جيد في تحديد احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية من الكفاءات البشرية و هذا لتوفيرها و تأهيلها و تحفيزها و ترقيتها و دمجها في المنظمة.

تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث طبيعة ثقافتها، نشاطها و حجم أعمالها و هذا ما يؤدي إلى اختلاف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، و لما كانت مؤسسة نפטال أهم المؤسسات المتواجدة على مستوى التراب الوطني من حيث تركيبة مستخدميها و طبيعة نشاطها و تنظيمها، فقد توجهنا إلى هذه المؤسسة قصد القيام بإجراء تربيصنا التطبيقي بهدف إعداد مذكرة نهاية التكوين و على هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، جعلنا المبحث الأول لتقديم العام لمؤسسة نפטال و خصصنا المبحث الثاني للتعريف بالهيئة المستقبلية.

المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة نפטال

سنتعرف في هذا المبحث على مؤسسة نפטال من حيث ظهورها، تطورها التاريخي، أهدافها، مهامها و تنظيمها الداخلي و هذا في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فقد حددنا أهداف، مهام و تنظيم الداخلي لمؤسسة نפטال.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة "نפטال" و تطورها

أولا: تعريف مؤسسة "نפטال"¹

مؤسسة "نפטال" شركة وطنية متفرعة من الشركة الأم "سونا طراك"، حيث يتمثل نشاطها في نقل و تسويق المواد البترولية على كامل التراب الوطني.

تعتبر من الناحية القانونية شركة ذات أسهم **S.P.A** ابتداء من 18 أبريل 1998م، حيث يقع مقر المديرية العامة في الجزائر العاصمة "شراكة".

ثانيا: مراحل تطور مؤسسة "نפטال"

لقد مرت شركة نפטال المتفرعة عن شركة الأم "سوناطراك" بمرحلتين أساسيتين قبل أن تأخذ شكلها القانوني الحالي و المتمثلة فيما يلي:

- المرحلة الأولى: لقد تم تغيير الطابع القانوني لمؤسسة "نפטال" بعد صدور مرسوم رقم

101/80 المؤرخ في 06/04/1980، المتضمن إعادة هيكلة شركة الأم "سوناطراك" و

الذي ينص تكوين E.R.D.P (مؤسسة وطنية لنقل و تسويق المحروقات)، المتمثلة في

¹ Naftal news-numéro spécial-avril2019 p 136.

تصفية و تنقية المواد البترولية و توزيعها على المقاطعات المتواجدة على المستوى الوطني، حيث بدأت ممارسة مهامها في جانفي 1982 م.

- **المرحلة الثانية:** تم تعديل مرسوم 101/80 بمرسوم آخر 189/87 المؤرخ في 1987/04/25 الذي ينص على الفصل بين فرع التكرير و التوزيع للمواد البترولية و مشتقاتها. إذ أصبح طابعها القانوني يحمل تسمية الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية في سنة 1998، قامت نפטال بتغيير طابعها الاجتماعي و القانوني فأصبحت شركة ذات أسهم S.P.A و يقدر رأس مالها ب 6650 مليون دج مع 665 سهم بقيمة 15.650.00 دج.ابتداء من هذا التغيير الجديد "نفطال" أحدثت تنظيم يشمل المهام التالية:

-تسويق و توزيع الوقود، الغاز G.P.L

-تسويق و توزيع مواد النقل الجوية و البحري A.V.M

-نقل الوقود و المازوت و العجلات المطاطية.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة، أهدافها

تقوم المؤسسة بعدة مهام و نشاطات إذ يتم على أساسها تنظيمها الداخلي.

و قد تناولنا في الفرع الأول مهام المؤسسة، و تعرضنا في الفرع الثاني إلى أهدافها، ثم بينا في الفرع الثالث تنظيمها الداخلي.

اولا: مهام مؤسسة "نفطال"

تتمثل المهام الأساسية لمؤسسة نفطال¹ في توزيع و تسويق المواد البترولية في

الأسواق الوطنية، و قد تتدخل في التخصصات التالية:

- برملة الغاز Enfutage du G.P.L

- معادلة الزفت Formulation bitume

- النقل، التوزيع، التخزين و تسويق الوقود، الغاز، سير غاز، و المواد الخاصة.

ثانيا: أهداف مؤسسة "نفطال"

تضع المؤسسة مجموعة من الأهداف بغية وصولها إلى غايتها و التي تتمثل فيما يلي:

1 Naftal news : N° 11/AVRIL /2010. مجلة

- 1- تغطية مستمرة للاحتياجات الوطنية من المنتجات النفطية.
- 2- تقديم للعملاء خدمات ذات جودة عالية، و كذا الحفاظ على صورة و سمعة المؤسسة.
- 3- وضع برامج تكوينية متنوعة و في نفس الوقت هادفة لضمان تنمية مؤهلات و مهارات معينة.
- 4- الاهتمام بالعنصر البشري لاعتباره النقطة المحورية و العامل النشط و الفعال.
- 5- تحديث جميع المعلومات بما في ذلك الإدارة و التسويق و النقل في المؤسسة¹.

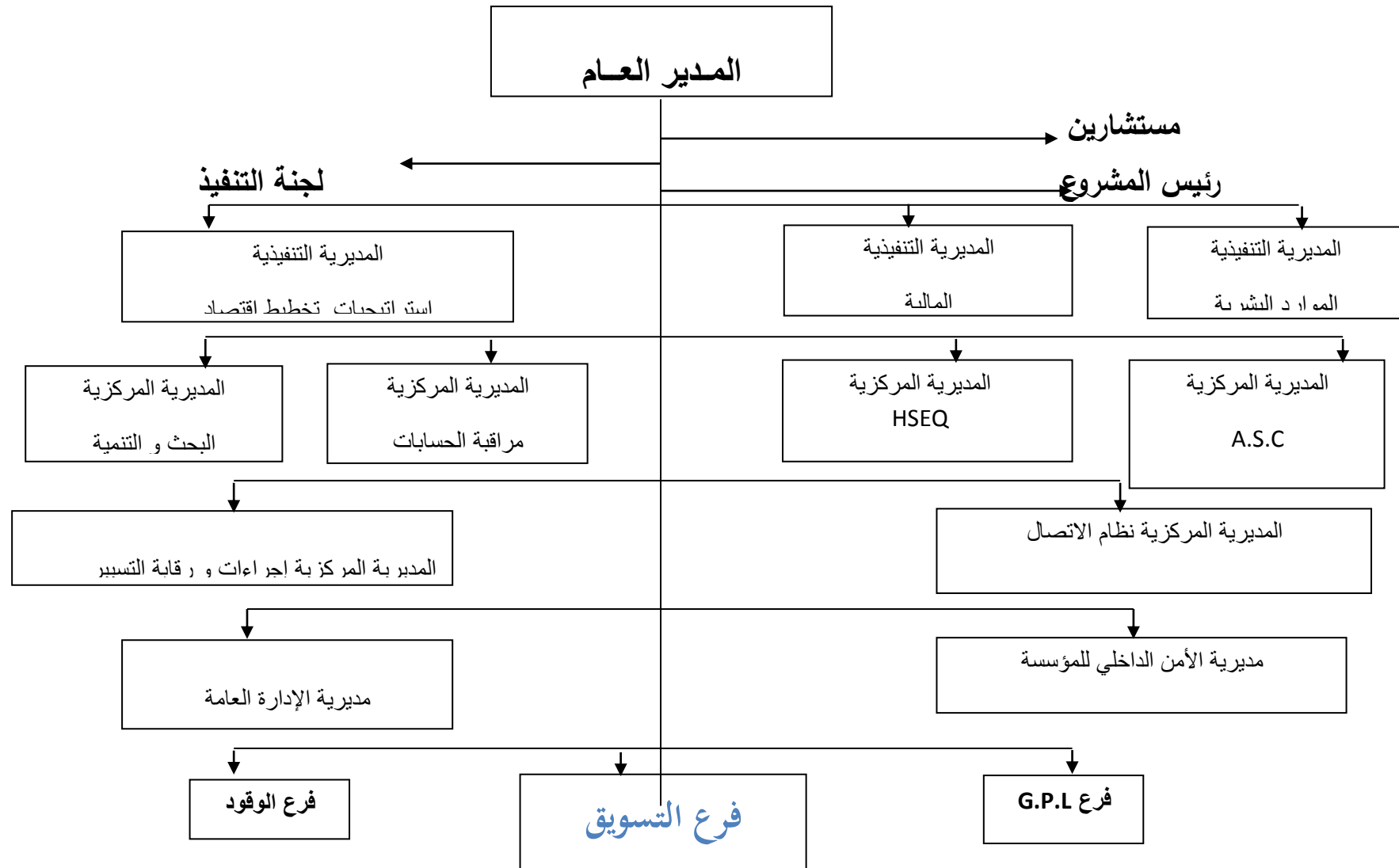
ثالثا: التنظيم الداخلي لمؤسسة "نفطال"

تتضمن مؤسسة نفطال التقسيمات التالية و لكل واحد منها مهام معينة.

- فرع التسويق.
- فرع غاز بترولي سائل G.P.L
- فرع الوقود.

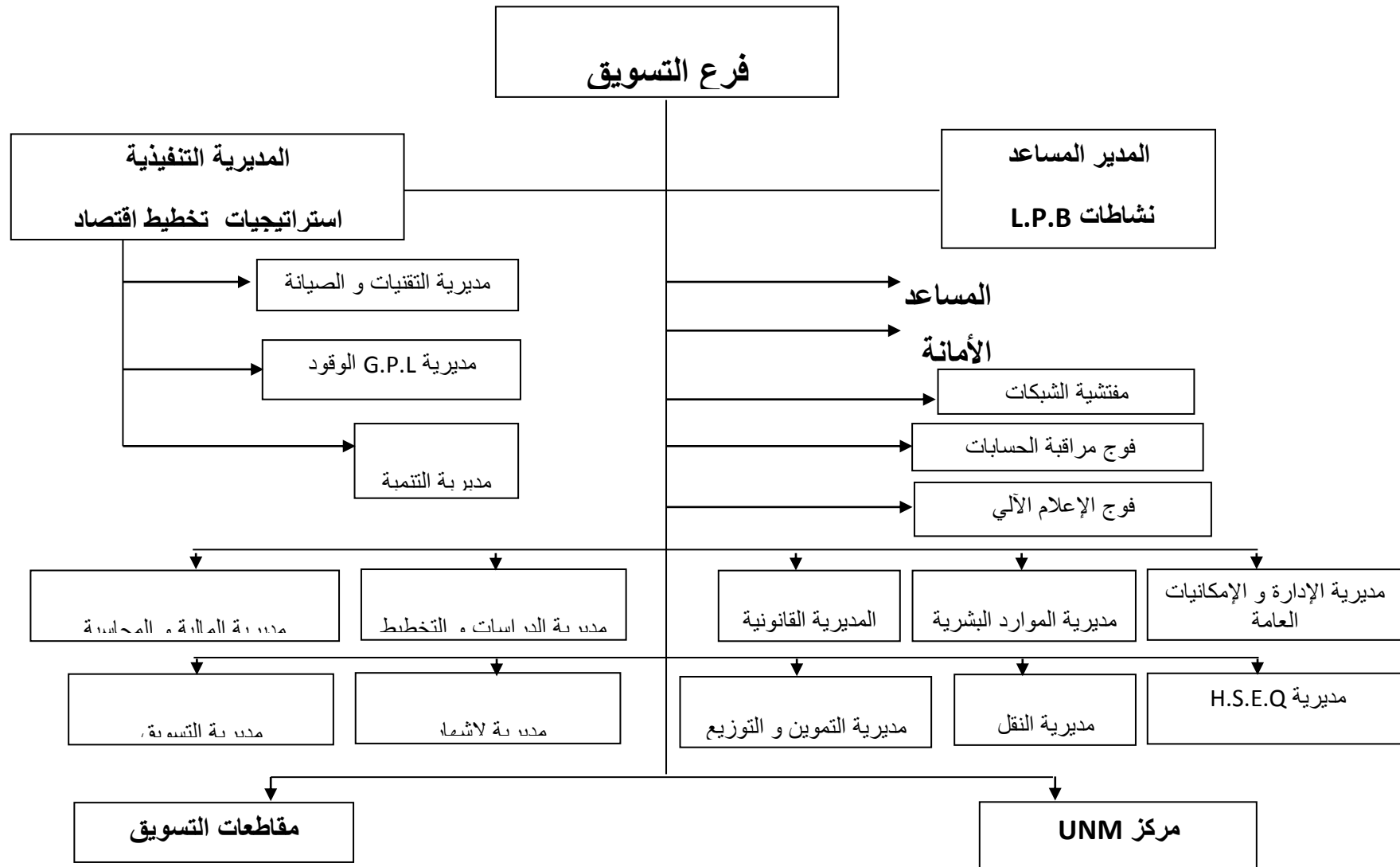
¹ - المصدر: NAFTAL NEWS : مجلة N° 11 AVRIL 2010

الهيكل التنظيمي لمؤسسة "نفتال"



من المقرر رقم S. 767 R 9 المديرية العامة "شراقة" 26 سبتمبر 2005.

الهيكل التنظيمي لفرع التسويق



المبحث الثاني: تقديم الهيئة المستقبلية

تعتبر مقاطعة تيزي وزو إحدى أهم الوحدات التي تشكل منها مؤسسة نפטال حيث خصصنا المطلب الأول لتقديم المقاطعة بينما تناولنا في المطلب الثاني تحديد نطاق البحث.

المطلب الأول: مقاطعة تيزي وزو**الفرع الأول: مفهوم مقاطعة "تيزي وزو" و مهامها****أولاً: مفهوم المقاطعة¹**

نشأت مقاطعة "تيزي وزو" بموجب قرار رقم 5699 المؤرخ في 26/05/2002 الذي ينص عن إعادة هيكلة تنظيم الهيكلية الكبرى لشركة نפטال، حيث ابتداء من 2007 أخذت تسمية التنظيم الوظيفي العام لمؤسسة نפטال.

تظم هذه المقاطعة عدّة أصناف مهنية التي تتمثل في فئة الإطارات، أعوان التحكم و التنفيذ و تقنيون، كما تحتوي على أربعة دوائر كل منها تنفرع إلى مجموعة مصالح. تقع مقاطعة "تيزي وزو" جغرافياً بالمنطقة الصناعية عيسات ايدير بواد عيسي التي تبعد حوالي 15 كلم عن مقر الولاية.

ثانياً: مقاطعة "تيزي وزو"

تقوم جميع مقاطعات "نפטال" بنفس المهام المنبثقة من واقعها العملي، إذ أن كل واحد منها تمثل المهام الرئيسية التالية:

- تسيير، تنظيم و تطوير الأعمال لتوزيع الوقود، الزيوت الخاصة و العجلات المطاطية.
- تسويق المواد على مستوى المقاطعة.
- تطوير و تجديد الشبكات.
- تحليل سوق المقاطعة و وضع كل أسهمها لتقوية المؤسسة و كل الإتجاهات القابلة للإبداع.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمقاطعة و تركيبته مستخدمياً.

إن موضوع بحثنا يهتم بدائرة الإدارة و تسيير الموارد العامة، فبذلك سنحاول تخصيص مجال ضيق لإيضاح مهام كل من دائرة التسويق، دائرة المالية و دائرة النقل. إلا

مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمقاطعة تيزي وزو 2017.¹

أن نركز اهتمامنا على دائرة الإدارة و تسيير الموارد العامة باعتبار مجال تخصصنا الموارد البشرية.

1- دائرة النقل التقني: و يتمثل دورها فيمل يلي:

- ضمان التسيير الإداري للوسائل المتنقلة، قطع الغيار.
- إعداد طرق المحافظة لصيانة و تنظيف الأجهزة و هي مكونة من خمسة مصالح.

➤ مصلحة النقل.

➤ مصلحة التوزيع و التخزين.

➤ مصلحة الإستغلال و التصليح.

➤ مصلحة الدراسات.

➤ مصلحة الأعمال الجديدة.

2- دائرة التسويق

تعمل على ضمان تسويق المواد (الوقود، الزيوت، العجلات المطاطية ...) و التي تحتوي على خلية واحدة و أربعة مصالح.

1-2 الخلية: و التي تتمثل في:

➤ خلية إعادة التغطية.

2-2 المصالح: تتكون من:

➤ مصلحة الوقود.

➤ مصلحة الزيوت و المواد الخاصة.

➤ مصلحة العجلات المطاطية.

➤ مصلحة الشبكة.

3- دائرة المالية و المحاسبة: ¹ و تتمثل في:

- متابعة وضعية و قيمة أملاك المقاطعة.
- المساهمة في إعداد سياسات إستراتيجية للمقاطعة في مجال المالية و المحاسبة، وتحتوي على خليتين و ثلاث مصالح.

3-1 الخلايا:

➤ خلية المراقبة.

➤ الخلية القانونية Patrimoine

3-2 المصالح

➤ مصلحة المحاسبة العامة.

➤ مصلحة التخزين.

➤ مصلحة السعر و الميزانية.

4- دائرة الإدارة و تسيير الموارد العامة

يعتبر هذا القسم الأكثر فعالية و أهمية في الإدارة حيث يحتوي على 34 عامل، و

تتمثل مهامها فيما يلي:

- ضمان تسيير الموارد العامة في المقاطعة.

- ضمان تسيير الموارد البشرية.

إلى جانب هذه المهام نجد مجموعة مصالح و فروع التي يمكن أن تتوزع فيما يلي:

4-1 مصلحة الإدارة

و التي تتمثل في التسيير الإداري للعمال و تتضمن ثلاثة فروع.

➤ فرع إدارة العمل: يمثل التسيير الإداري للعمال.

➤ فرع تسيير الأجور: تعمل على مراقبة كل العوامل الداخلية في حساب الأجر.

➤ فرع الخدمات و الشؤون الإجتماعية: تضمن و تراقب التعويضات و الخدمات

الإجتماعية.

4-2 مصلحة الموارد البشرية

و تتمثل في:

- تسيير مناصب العمل، مستوى و مهن العمال.

- تضع التقديرات و التنبؤات المتعلقة بالأجور على مستوى المقاطعة.

- مراجعة مدى حاجة التكوين و تقويم العمال على مستوى المقاطعة.

- التسيير الحسن للموارد البشرية¹.

إن مديرية الموارد البشرية أهم مديريات المقاطعة التي استقبلتنا بهدف إنجاز مذكرة بحثنا
3-4 مصلحة تسيير الموارد العامة

تتمثل في تقديم خدمات المتعلقة بالنقل و الاتصال على ثلاثة فروع و هي:

- فرع تيليكوم (B.D.G): مكتب النظام العام الذي يأخذ بعين الإعتبار نشاطات العلاقات الخارجية و تضمن الخدمات و الموصلات.
- فرع ترميم البنايات: و التي تضمن الحراسة و ترميم البيانات
- فرع اقتصادي: يحتوي على برنامج شراء المواد و أغراض المكاتب ... الخ

المبحث الثالث: واقع إدارة الكفاءات في مؤسسة "نפטال"

للكشف عن واقع إدارة الكفاءات في مؤسسة "نפטال"، تتوجب علينا التوجه إلى مقر المؤسسة محل الدراسة والاتصال بمسؤوليها لتزويدنا بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بإدارة كفاءات هذه المؤسسة وتميئتها لها¹.

وقد قمنا بطرح جملة من الأسئلة المحددة حول الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الحساسة كون أن المسؤولين يرفضون الإدلاء بمعلومات دقيقة حول كفاءاتهم وكيفية إدارتها لتحفظ لنفسها بالتميز.

✓ هل تهتم مؤسسة نفطال بالكفاءات البشرية؟

كانت إجابة المسؤول ايجابية فيما يتعلق بالأهمية التي توليها المؤسسة للكفاءات باعتبار هذه الأخيرة هي التي ستضمن لها الفعالية والفاعلية التسييرية، لذلك تولي مؤسسة "نפטال" اهتماما كبيرا للكفاءات وتسعى لصيانتها وهذا من خلال المادة 29 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة "نפטال" التي تنص على:

- ✓ مواكبة التغيرات التكنولوجية والعملية.
- ✓ ضمان التأهيل المهني للعمال في مناصبهم.
- ✓ الرفع من فعالية التنظيم.
- ✓ تنمية وتطوير معارف العمال في جميع مستوياتهم.
- ✓ ضمان ترقية العمال وتحسين مركزهم المهني.
- ✓ يساهم التكوين في تقييم وتطوير الكفاءات في المؤسسة.

انطلاقا من أحكام هذه المادة يتضح لنا أن مؤسسة "نפטال" تعزز الكفاءات البشرية وأعطت لها أهمية بالغة عن طريق تكوينها لتطويرها وذلك لمواكبة كل التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

✓ هل تعتمد مؤسسة نفطال على تنمية كفاءاتها؟

لقد تم تفصيل الإجابة على هذا السؤال وفقا لحالتين كالتالي: في بداية التوظيف انطلاقا من مبدأ الكفاءات تستهدف مؤسسة "نפטال" منذ بداية اختيار فئة الإطارا للذين يحوزون على شهادة ليسانس، ماستر، دكتورا، مهندس... الخ وتحرس على أن تكون هذه الإطارا كفاءة، حيث تقوم

¹مقابلة مع كريمة ملوك رئيسة مصلحة الموارد البشرية، إدارة الكفاءات في مقاطعة تيزي وزون نفطال 10-جوان-2018.

المؤسسة بطريقة مباشرة وإجبارية بتكوين هذه الإطارات قبل تنصيبهم وينطوي هذا التكوين على تقديم معلومات قاعدية حول كل ما يتعلق بأعمال وأنشطة المؤسسة مثل نقل المنتج تخزينه وتسويقه هذا من أجل جعلهم على دراية تامة بما تقوم به المؤسسة، إضافة إلى تكوينهم في مواضيع أكثر أهمية كونها تساهم في مساعدة المؤسسة في مواجهة العديد من التحديات الداخلية والخارجية لضمان استقرار كذلك تمحورت المواضيع حول ما يلي :

✓ إدارة الأزمات.

✓ إدارة المخاطر.

✓ مواصفات الجودة العالمية ايزو ISO. (انظر الملحق 1).

وتكون مدة التكوين في مدة خمسة أيام، وبعد انتهاءها يباشر الإطار مهامه بعد تنصيبه وهذا حال الإطارات التي تم استقطابها حديثاً¹ والمذكورة في (انظر الملحق رقم 2). يتضح لنا من خلال هذه العملية بأن مؤسسة "نפטال" تحرس من بداية المسار المهني للكفاءات وصقل مهاراتها وتطويرها.

ب - خلال المسار المهني: تقوم مؤسسة "نפטال" كل سنة (انظر الملحق رقم 03) بوضع برنامج تكوين مكثف يحتوي على عروض التكوين في مختلف المواضيع ذات البعد الاستراتيجي للمؤسسة وهي كالتالي:

✓ التطورات الحاصلة في التكنولوجيا.

✓ الإعلام الآلي و برمجياته.

✓ استخدام نظام المعلومات و الاتصال الداخلي.

✓ معايير المحاسبة الجديدة.

يتم تطبيق هذا البرنامج وفقاً لوضعيتين كالتالي:

الوضعية الأولى: ترشح العمال لدورة تكوينية:

يقوم الموظفون بترشح أنفسهم للتكوين من خلال ملء بطاقة الرغبات التي تسلمها لهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (أنظر الملحق رقم 03) يتم جمع هذه الرغبات والموضوع الأكثر طلباً وعليه يتم برمجته في دورة تكوينية، وفي حالة ما تعذر الاستجابة لطلب تكوين أحد الإطارات في المجال الذي اختاره يرفض طلب تكوينه يتم تبريره للمعني كالتالي:

- ✓ إما استقطاب الموضوع لعدد غير كافي من المرشحين، إذ لا يمكن
- ✓ برمجية دورة تكوينية لعدد محدود من المترشحين.
- ✓ عدم تطابق الشهادة مع موضوع التكوين.

الوضعية الثانية: ترشيح الإدارة للعمال لدورة تكوينية:¹

تقوم الإدارة باختيار العمال مباشرة عن طريق ملء بطاقة تحصيل احتياجات الجماعة للتكوين يتم من خلالها عرض المشاكل التي يمكن حلها من خلال التكوين والأهداف التي يجب تحقيقها، كما تحتوي البطاقة على المناصب الأساسية والمهن ذات الأولوية في اطار مخطط التكوين (انظر الملحق رقم 04)، ويتم هذا الاختيار على أساس نوع الشهادة والتخصص الذي يحوز عليه العامل، وتتم برمجة هذا المخطط التكويني لمدة قصيرة أو طويلة المدى، هذا التكوين لا يعني بالضرورة ترقية المرشح للتكوين وإنما هدفه تقديم معلومات جديدة تساهم في زيادة كفاءات هورفع مستوى أداءه.

تعتمد المؤسسة على التكوين باعتباره عملية استمرارية وإستراتيجية فمن ناحية الاستمرارية فهي تقوم كل سنة بوضع مخطط تكوين على مواضيع جديدة من أجل مواكبة المؤسسة للتطورات، إما من الناحية الإستراتيجية تسعى إلى تزويد الكفاءات البشرية بقدرات ومهارات تساهم في تأقلم وتكيف المؤسسة مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

✓ ماهي أنواع التكوين التي تعتمدها مؤسسة "نفضال" لتنمية كفاءات إطاراتها؟

تعتمد مقاطعة "نفضال" لتييزي وزو على نوعين من التكوين :

أولا : التكوين الخارجي : يضمن هذا النوع نوعين من التكوين وهما :

1- التكوين خارج المؤسسة :لذوي المستويات المختلفة: يعتمد هذا التكوين على توجيه

المرشحين للتكوين في المعاهد والمراكز الوطنية الموجودة في الجزائر على المستوى الوطني، علما أن هذه المؤسسة تمتلك مراكز ومعاهد تكوين خاصة بها نذكر منها:

✓ المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير : IPED المتمركز ببومرداس.

✓ مركز الخروب بقسنطينة.

✓ مركز وهران . CPE.

✓ مركز CGP الواقع في برج الكيفان.

¹مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية .

كما لها مجموعة من الاتفاقيات مع مجموعة من المراكز المتخصصة بالكفاءات. وتتراوح مدتها من 12 ساعة إلى سنتين.

2-التكوين خارج الوطن¹ :

يخص هذا النوع من التكوين فئة من الإطارات (المدراء و رؤساء الفروع ...) حيث يتم إرسالهم إلى خارج الوطن من أجل تكوينهم وحصولهم على كفاءات جديدة، ففي فترة تواجدنا بالمؤسسة تم إرسال مدير أحد الفروع إلى فرنسا من أجل تكوينه في موضوع "النوعية" .QUALITE

ثانيا: التكوين خارج الوطن :

تقوم مؤسسة "نפטال" بالتكوين العمال داخل المؤسسة أو في فرع من فروعها الهدف إتقان الأعمال .

نستخلص إلى أن المؤسسة تهتم بكفاءة الفرد وحصوله على كفاءات جديدة من خلال أنواع التكوين التي تقوم بها، علما أن المؤسسة تتحمل كل أعباء التكوين .

✓ هل تقوم مؤسسة "نפטال" بتقييم كفاءاتها البشرية؟

تقوم هذه المؤسسة بتقييم كفاءاتها وذلك سنويا وهذا يتم من خلال وضع جدول سنوي للتقييم الذي يحتوي على:

✓ مواضيع التكوين.

✓ عدد المواد و التي تم التكوين فيها .

✓ تكاليف التكوين.

✓ المدة الزمنية المحددة للتكوين.(أنظر الملحق10).

يقوم المكلف بمتابعة وتنفيذ التكوين بتقديم تقرير التقييم(انظر الملحق 09)الذي يحتوي على الملاحظة حول مدى تحقيق أهداف التكوين، وأيضا مجموعة من الملاحظات التي يقدمها المسؤولون عن العامل المكون.

بعد هذه الدراسة الميدانية والمقابلة التي تمت مع السيدة "ملوك كريمة" مسؤولة في مصلحة الموارد البشرية لمقاطعة "نפטال" لتيزي وزوت وصلنا إلى أن مؤسسة "نפטال" تحرص على إدارة كفاءاتها وتعطي لها أهمية كبيرة بشكل مستمر حاليا ومستقبليا علما بأن نجاحها واستمرارها يعتمد

¹ المكان نفسه

بشكل أساسي على كفاءة مواردها البشرية وخاصة في ظل المنافسة مع المؤسسات الأجنبية المتواجدة حاليا بالجزائر والتي تعتبر مؤسسات منافسة لها منها : Total bitumes Algerie , shellmarketingAlgerie ,Esso mobil Algerie ...

ومؤسسة "طوطال" التي تعتبر من بين أكبر الشركات على المستوى العالمي التي تنشط في ميادين عديدة في إنتاج النفط والغاز الطبيعي، التكرير والتسويق الغاز والطاقت الجديدة في مؤسسة تعتمد كثيرا على الكفاءات البشرية حيث صرحت بان نجاحها يعتمد على التعاون بين الموظفين فهي تحرص على تقديم الدعم الكامل لهم من أجل تعزيز تطورهم الشخصي إن البراعة المهنية والاحترافية العالية وتوزيع المسؤولية والمساءلة، فضلا عن التدريب والتأهيل جزءا من التزاماتها عند توظيف الموارد البشرية من جميع الدرجات الوظيفية¹ فهذه المؤسسة تعتمد على تسيير كفاءتها فهي من أكبر الشركات المنافسة لمؤسسة "نفطال".

¹www.total.dz 28/06/18 .

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع إدارة الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية بدأ لنا جليا أن هذا الأخير بمثابة العنصر الأساسي لتسيير المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها فهي تسعى الى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الكفؤة من خلال استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات التطبيقية والنظرية المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية المرجوة.

ان قوة وفاعلية إدارة الكفاءات تحافظ على قوة المؤسسة التنافسية وقدرتها على البقاء على أرض الميدان وضمان استمراريتها في ظل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ووعيا بأهمية الموضوع فقد أولت المؤسسة اهتماما خاصا وكبيرا لإدارة الكفاءات وذلك بتفعيل دور الجهة المسؤولة على اثناء ودفع قوة العمل.

ان مسار إدارة الكفاءات يعني وضع مجموعة من الأساليب المحددة والخاصة تبدأ بالتخطيط لضمان الاختيار الأحسن للكفاءات البشرية من أجل توظيفها ثم السعي الى تكوينها وتميئها وتقييمها وفي الأخير تحفيزها بهدف المحافظة عليها، وصولا لضمان التفوق والتميز في تقديم الأفضل والجديد الكفيل بخلق مناخ يسود فيه روح الابداع والابتكار والتطور في خضم التكنولوجيات الحديثة.

سمحت لنا هذه الدراسة التطبيقية باكتشاف الأهمية البالغة لموضوع إدارة الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية "نفضال" تيزي وزو النتائج التي تم التوصل اليها بالنسبة للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة مع القطاع الخاص، فإدارة الكفاءات سمحت لها بالحفاظ على مكانتها في التراب الوطني في ظل المنافسة المحلية والوطنية.

قائمة المحتويات

| | |
|-------|---|
| 8- 1 | شكر وتقدير اهداء مقدمة |
| 35-10 | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات |
| 10 | تمهيد |
| 11 | المبحث الأول: مفهوم الكفاءات |
| 13-11 | المطلب الأول: تعريف الكفاءات |
| 13-16 | المطلب الثاني: ابعاد وخصائص الكفاءات |
| 20-17 | المطلب الثالث: أنواع الكفاءات |
| 21 | المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات |
| 24-21 | المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات واهم مقارباتها |
| 25-24 | المطلب الثاني: اهداف إدارة الكفاءات |
| 27-25 | المطلب الثالث: متطلبات إدارة الكفاءات |
| 28 | المبحث الثالث: ظهور إدارة الكفاءات من المؤسسات الخاصة الى المؤسسات العامة |
| 30-28 | المطلب الأول: عوامل بروز مفهوم مفهوم إدارة الكفاءات |
| 33-30 | المطلب الثاني: تطور المفهوم من إدارة الافراد الى إدارة الكفاءات |
| 35-33 | المطلب الثالث: إدارة الكفاءات بين المؤسسات الخاصة و المؤسسات العمومية |
| 68-36 | الفصل الثاني: مسار إدارة الكفاءات وتنميتها |
| 36 | تمهيد |
| 37 | المبحث الأول: مسار إدارة الكفاءات |
| 39-37 | المطلب الأول: تخطيط الكفاءات |

| | |
|-------|---|
| 43-39 | المطلب الثاني: استقطاب الكفاءات |
| 47-44 | المطلب الثالث: اختيار وتعيين الكفاءات |
| 48 | المبحث الثاني: أساليب تنمية الكفاءات |
| 53-48 | المطلب الأول: دور التكوين في تنمية الكفاءات |
| 57-54 | المطلب الثاني: دور الترقية في تنمية الكفاءات |
| 62-57 | المطلب الثالث: دور الحوافز في تنمية الكفاءات |
| 63 | المبحث الثالث: تقييم الكفاءات |
| 64-63 | المطلب الأول: مفهوم تقييم الكفاءات وأهدافها |
| 68-64 | المطلب الثاني: خطوات اليات الكفاءات ومجالات استخدام نتائج التقييم |
| 69-76 | الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لإدارة الكفاءات في مؤسسة نפטال |
| 69 | المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة نפטال |
| 69 | المطلب الأول: تعريف مؤسسة نפטال وتطورها |
| 70-72 | المطلب الثاني: مهام المؤسسة وأهدافها |
| 73 | المبحث الثاني: تقديم الهيئة المستقبلية وتحديد نطاق البحث |
| 73 | المطلب الأول: مقاطعة نפטال تيزي وزو |
| 74-76 | المطلب الثاني: مهام مصلحة الموارد البشرية |
| 77-81 | المبحث الثالث: واقع إدارة الكفاءات في مؤسسة نפטال تيزي وزو |
| 83 | الخاتمة |

