

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



الموضوع:

الإدارة بالكفاءات وأثرها في
تحفيز المورد البشري داخل المنظمة
دراسة حالة شركة "سيال"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي في العلوم السياسية
تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:
أ/ عمرون محمد

إعداد الطالب:
فراة محمد طاهر

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تيزي وزو	أستاذ مساعد	أ/ حاكم فضيلة
مشرفا	جامعة تيزي وزو	أستاذ محاضر	أ/ عمرون محمد
ممتحنا	جامعة تيزي وزو	أستاذ محاضر	أ/ أبركان فواد

السنة الجامعية: 2021/2020

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأسلوب الإدارة بالكفاءات وأثره في تحفيز الموظفين داخل المنظمة، كما تطرقنا أيضا للتعريف بمفهوم التحفيز وأنواعه مع إبراز موقع التحفيز بالنسبة للإدارة بالكفاءات وكيف يكون أسلوب الإدارة بالكفاءات مؤثرا ومتأثرا بتحفيز المورد البشري داخل المنظمة.

كما قمنا بتدعيم موضوع الدراسة بجانب تطبيقي من أجل تسليط الضوء على واقع الإدارة بالكفاءات في واحدة من أهم الشركات والوطنية ألا وهي شركة "سيال"، كما أثرينا موضوع البحث بإجراء مقابلات مع بعض الإطارات في الشركة، ومن خلال هذا كله توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الإدارة بالكفاءات تترك أثرا إيجابيا في نفوس الموظفين مما يحفزهم بشكل إيجابي في إنجاز واجباتهم الوظيفية. كما أن مفهوم الإدارة بالكفاءات يرتبط بالعديد من المفاهيم والأساليب الإدارية الأخرى.

Résumé :

Notre étude est fondée sur l'explication du principe de la gestion par compétence dans de différentes organismes et administrations.

Durant notre étude, nous avons étudié la relation entre la motivation des salariés et la gestion par compétences au sein de l'entreprise.

Comme nous avons enrichi notre travaille académique par un stage pratique dans une entreprise nationale « **SEAAL** » phare dans la gestion par compétence, où nous avons effectués des observations et des rencontres pendant un mois à côté des cadres supérieurs de l'entreprise.

Comme conclusion on peut dire que la gestion par compétence permet aux salariés de s'évoluer et leur donne la chance d'occuper des postes supérieurs en fonction de leurs compétences et du travail fourni ainsi que ce système crée un climat de compétitivité au sein de l'entreprise, nécessaire pour la progression de cette dernière.

"... وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ
تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ."

(سورة هود الآية 88)

شكر وتقدير

بعد بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله، أحمد الله على إحسانه وأشكره على توفيقه وامتنانه، فهو الذي يسر لي دربي وزرع في نفسي العزم والإقبال وأعانني بفضله وكرمه على إتمام هذا البحث، فالحمد لله تعظيماً لشأنه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

ثم أتوجه بجزيل الشكر والعرفان للشخص الذي ساندي وشد أزرعي وأعانني بعد الله الأستاذ المشرف "د. محمد عمرو" الذي لم يتوانى في تقديم نصحه وتوجيهاته لشخصي.

كما أشكر جميع الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة الذين حملوا على عاتقهم عبئ مناقشة هذه المذكرة، ومن دون أن ننسى شكر جميع الأساتذة والموظفين في قسم العلوم السياسية ولكل شخص ساهم من قريب أو بعيد في إعانتي لإنجاز هذه المذكرة.

والشكر موصول كذلك لمن رافقني فالدراسة التطبيقية السيد رئيس مشاريع التطوير بشركة المياه والتطهير للجزائر العاصمة "د. نسيم حشايشي" ولكل الإطارات العاملين في "قسم تسيير الكفاءات" الذين رحبوا بي ولم يوفروا جهداً في إثراء هذه المذكرة بالمعلومات القيمة، دون أن ننسى السيد "مهدي لامالي" الذي كان له الفضل الكبير في إنجازي للدراسة التطبيقية.

الإهداء

إلى أمي الحبيبة ♥ ...

إلى أبي رحمه الله ...

إلى إخوتي ...

إلى صديقي يزيد...

إلى كل من ساندني وتمنى لي النجاح من قريب أو بعيد...

مقدمة

مقدمة

تعد بيئة أعمال المنظمات بمختلف توجهاتها وتخصصاتها بيئة متغيرة وغير ثابتة، وفي ظلّ العصر الجديد أصبحت هذه البيئة أكثر تحولا وتطورا واشتد التنافس فيها بين المنظمات وهذا راجع إلى ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي والتطور الرهيب في التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات، هذا ما جعل المنظمات في موقف صعب، بحيث لا يكفي الأداء الذي اعتيد سابقا للوقوف في وجه هذا التغيير المتسارع ومواكبته لضمان بقاء المنظمة.

هذا الذي أدّى إلى حتمية إعادة النظر في المفاهيم الإدارية وإعادة النظر في النماذج الإدارية وطرق التحليل الإستراتيجي من أجل الكشف عن المصادر الحقيقية التي تمنح المنظمة تميزا عن باقي المنظمات وبالتالي أداء أفضل ونجاحات أكثر.

والقول أن امتلاك المعرفة هو أساس لتمييز المنظمة ونجاحها في ظلّ هذه البيئة الغير مستقرة قول يلامس جانبا من الصحة ولكن ما فائدة امتلاك معرفة دون القدرة على تجسيدها. والأخذ بهذا القول ينفي الجانب الفني في إدارة وتسيير المنظمات، فأساس كل معرفة هو العنصر البشري، لذا توجه الإهتمام به باعتباره موردا استراتيجيا يملك الطاقة الذهنية والقدرات الفكرية والإبداعية وهو أساس المعرفة، فإن كان العنصر البشري ذو معرفة وله القدرة الجسدية والذهنية لإنجاز العمل فهذا يدلّ على كفاءته في إنجاز المهام المكلف بتأديتها، وان صاحب ذلك نوع من التحفيز المادي أو المعنوي فهذا يكون دافعا في تحقيق الفعالية في الأداء وتحقيق التميز.

ولأن العنصر البشري يصعب التعامل معه واستغلال قدراته دون إشعاره بأنه آلة، كان من الضروري اللجوء إلى عامل التحفيز، ومن هنا صار مطلب بقاء ونجاح المنظمة مرهونا بمدى امتلاكها لكفاءات مشحونة بحافز يدفعها لأجل تأدية العمل بشكل جيد، مما يجعل المنظمة متميزة عن باقي المنظمات بموردها البشري وبأدائها المتميز عن باقي المنظمات الأخرى.

مما سبق ذكره يتضح أن أسلوب الكفاءات لا يعني فقط الكفاءة في الإنتاج وعمليات الإنتاج، بل يتسع مفهوم الكفاءة ليشمل إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها وفي جميع مهامها، كاستقطاب وتوظيف أحسن الكفاءات، وتوفير الجو الملائم للمورد البشري يحثهم على إنجاز العمل ويسهله... الخ، وهذا الذي يمهد للانتقال من أسلوب إدارة الكفاءات إلى أسلوب آخر وهو الإدارة بالكفاءات.

أولاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

إبراز الدور الذي يقوم به أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة، فهو الذي يعظم من مكانة هذه الأخيرة في بيئتها التي تتصف بالتغير المستمر والتنافس الدائم، ويساهم في تنمية المعرفة والمهارات وتطوير قدرات المورد البشري... الخ، مما يسهل على المنظمة مواكبة التغيرات وتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها. وهذا يتأتى من خلال الأثر التحفيزي الذي يتركه هذا الأسلوب على معنويات المورد البشري داخل المنظمة، مما ينعكس مباشرة على مدى كفاءة وجودة أداء المنظمة، وعلى إستقرار الموظفين داخل المنظمة ومدى رضاهم وولائهم لها.

ثانياً: أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة كالتالي:

- التقديم النظري لأسلوب الإدارة بالكفاءات والتعريف به ومحاولة إزالة اللبس عن هذا المفهوم؛
- محاولة التأكيد على الدور الحاسم للمورد البشري العامل بالمنظمة خاصة الكفاءات الإستراتيجية التي تشكل مصدر قوة المنظمة مما يعطيها تميز في مجال تخصصها، و يمنحها عمر افتراضي أطول و يزيد من قدرتها على التنافس وخلق الفرص والإبداع، وحث بقية المورد البشري داخل المنظمة؛
- محاولة إبراز أثر الإدارة بالكفاءات في تحفيز الموظفين وحثهم؛
- الإشارة إلى أنواع التحفيز؛
- الإطلاع على أسلوب الإدارة بالكفاءات في الشركة الوطنية للمياه والتطهير لولاية الجزائر "سيال"، وهل حقاً يتوافق الجزء النظري مع واقع الكفاءات داخل الشركة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

تتمثل الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع كالتالي:

- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة مع تخصص إدارة الموارد البشرية ؛
- حداثة الموضوع وقلت الدراسات التي تطرقت إليه في قسم العلوم السياسية؛
- المحاولة لإثراء هذا الموضوع بالمعلومات المتوفرة لدينا؛
- الفضول للإطلاع على الاهتمام البالغ الذي توليه شركة "سيال" للكفاءات كان سبب من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع كذلك.

رابعاً: الدراسات السابقة

تم التطرق لعدة مواضيع في مجال الموارد البشرية بشكل عام والكفاءات بشكل خاص، وتم الاعتماد على بعض الدراسات المشابهة لموضوع البحث ونذكر منها:

- دراسة رحيل آسية: تحت عنوان "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011/2010 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة، و مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، والسعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية، والتعرف على كيفية تسيير وتقييم، وتطوير الكفاءات البشرية من أجل استمرارية التميز، وكذلك إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة منهج دراسة حالة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، وكذا المقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الباحثة إلى أنه يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة للموارد والكفاءات للتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها، وتعتبر الميزة التنافسية مفهوم إستراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، حيث تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه المصادر.

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بأنها تطرقت إلى الإدارة بالكفاءات وأثرها في التحفيز المورد البشري داخل المنظمة أي كيفية انعكاس أثر هذا الأسلوب على المردودية في أداء الموظفين وما ينجم عنهم كرد فعل.

خامساً: إشكالية الدراسة

أسلوب الكفاءات بشكل عام والإدارة بالكفاءات بشكل خاص صار مطلباً أساسياً من أجل التطوير والاستمرار في جميع القطاعات التي تنشط فيها أي منظمة، أما الكفاءات العاملة بالمنظمة فلا تتجرد من صفاتها البشرية، لذا كان على المنظمات العمل على ربط الكفاءات البشرية بالتحفيز بمختلف أشكاله من أجل ضمان تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

ومن هذا المنطلق قمنا بصياغة إشكالية البحث كالتالي:

• كيف تؤثر الإدارة بالكفاءات في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة؟

وتتدرج تحت الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما المقصود بالكفاءات؟ وما هو الفرق بين تسيير الكفاءات والإدارة بالكفاءات؟
- كيف تؤثر الإدارة بالكفاءات في تحفيز المورد البشري؟ وكيف يؤثر تحفيز المورد البشري على الإدارة بالكفاءات؟
- ما هي أنواع الحوافز التي تخدم المنظمة؟
- هل أسلوب الكفاءات بشكل عام يخلق التميز للمنظمة؟
- وهل أثر أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحفيز الموظفين بشركة "سيال" بشكل إيجابي أم سلبي؟

سادسا: فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات البحث كالتالي:

- أسلوب الإدارة بالكفاءات له تأثير إيجابي في تحفيز الموظفين مما ينعكس إيجابا على سلوكياتهم؛
- الإدارة بالكفاءات تولي أهمية بالغة لعملية تحفيز موردها البشري؛
- الإدارة بالكفاءات تضمن اكتساب المعرفة وسهولة نقلها؛
- الإغراءات المادية قد تكون عائقا في إنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة.

سابعا: منهجية الدراسة

أما بخصوص منهجية وأدوات البحث المتبعة لدراسة الموضوع فهي كالتالي:

1. المناهج المستخدمة:

- أ. المنهج الوصفي: عن طريق تفسير الوضع القائم للظاهرة من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلالات وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.
- ب. المقاربة التاريخية: من خلال جمع المعطيات الماضية والعمل على ترتيبها وتصنيفها، ثم عرضها في صورة حقائق موثقة، والخروج بمدلولات وقرائن؛ تساعد على فهم موضوع. وتمت الاستعانة بهذا المنهج في الفصل الثالث فيما يخص المراحل التي مرت بها شركة "سيال" في اكتساب الخبرة من الشركة الفرنسية الرائدة "Suez".

ج. منهج دراسة الحالة: يهتم بدراسة كافة الجوانب الخاصة بموضوع ما، أو التعرف على خصائص حالة ما قد تكون متمثلة في منظمة أو موقف أو فرد أو جماعة؛ ويقوم على أساس دراسة مرحلة معينة من تاريخ موضوع الدراسة أو عن طريق دراسة جميع المراحل التي مرت بها، بهدف تقديم وصف شامل لموضوع محدد من أجل الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالموضوع التي تمت دراستها. وتمت الإستعانة بهذا المنهج في الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بشركة "سيال" الجزائر العاصمة.

2. الإقترابات المستخدمة

• **الإقتراب المؤسساتي:** هي مجموعة من أنماط السلوك الثابت والمقيم للمؤسسة والأفراد.

3. أدوات جمع البيانات:

• **المقابلة:** عبارة عن لقاء مباشر يجمع ما بين الباحث العلمي، وأفراد العينة التي يراها مناسبة من وجهة نظره؛ للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلمي، ويتم ذلك بصورة مباشرة دون وسيط، وتعد طريقة المقابلة من أكثر أدوات الدراسة صدقاً.

ثامنا: الحدود المكانية للدراسة

تمت الدراسة في الشركة الوطنية للمياه والتطهير "سيال".

تاسعا: هيكل الدراسة

هيكل الدراسة المعمول به في موضوع بحثنا، يتكون من: مقدمة، وثلاثة فصول ضمن كل فصل تدرج ثلاثة مباحث وكل مبحث يحتوي على مطالب، وفي نهاية البحث تمت صياغة خاتمة.

تطرقنا في المقدمة إلى تقديم نظرة عامة لموضوع البحث والإشارة على وجود علاقة بين الإدارة بالكفاءات و تحفيز المورد البشري داخل المنظمة، وبعد ذلك تطرقنا لأهمية الموضوع وأهدافه والأسباب التي كانت دافعا لاختيار هذا الموضوع، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي قمنا بالإطلاع عليها، قمنا بتحديد إشكالية البحث وصياغة الأسئلة الفرعية المندرجة ضمنها، وكذلك صياغة الفرضيات كما تطرقنا لاختيار المناهج و الأدوات التي رأينا بأنها تتلاءم وموضوع الدراسة، وفي الأخير قمنا بوضع حدود الدراسة.

أما الفصل الأول كان عبارة عن إطار مفاهيمي للكفاءات بشكل عام وقمنا بتقسيمه لثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول هو عبارة عن إطار نظري لإدارة الكفاءات وبالكفاءات وتطرقنا من خلاله بذكر العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات، وتعريف بها وإظهار خصائصها، وكذلك أنواعها وأهميتها.

أما المبحث الثاني فقمنا بتخصيصه لما يتعلق بإدارة الكفاءات، ومن خلاله تطرقنا لمفهوم إدارة الكفاءات ومقارباتها، وتعرضنا كذلك لتوظيف الكفاءات وطريقة تنميتها، وقمنا بإظهار أهمية إدارة الكفاءات والعراقيل التي قد تواجهها في المنظمة.

أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لأسلوب الإدارة بالكفاءات مع تقديم مفهوم هذا الأسلوب وذكر مراحل وأهدافه؛ وكذلك متطلباته والمعوقات التي تواجهه.

أما الفصل الثاني من البحث فقد تم تخصيصه للإدارة بالكفاءات وعلاقتها بالتحفيز. خصص المبحث الأول للتطرق لماهية التحفيز وذلك بذكر ما يلي: الإطار المفاهيمي للتحفيز، وذكر أنواعه ومعوقاته.

أما المبحث الثاني فخصص للتحفيز كجزء من عملية الإدارة بالكفاءات، ومن خلاله تطرقنا لموقع التحفيز بالنسبة للإدارة بالكفاءات، ومظاهر التحفيز على الكفاءات البشرية بالمنظمة، وأثر التسيير بالكفاءات على تحفيز الموظفين.

أما المبحث الثالث فذكرنا من خلاله فعالية الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إبراز الجوانب المتعلقة بمفهوم الفعالية والفاعلية.

أما الفصل الثالث فتطرقنا من خلاله لتسليط الضوء على واقع الإدارة بالكفاءات في الشركة الوطنية للمياه والتطهير "سيال".

المبحث الأول التقديم العام للشركة مع ذكر الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه الشركة مع ذكر طبيعة مهامها، وكذلك تسليط الضوء على عقد الشركة مع الشركة الفرنسية الرائدة في

مجال المياه Suez Environment

أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى ذكر سياسة الشركة المنتهجة لصنع كفاءاتها البشرية من خلال إعطاء لمحة حول كيفية إدارة المورد البشري في الشركة، وكيف تمت عملية تطوير الكفاءات ونقل المعرفة والدراية الدولية للشركة الأجنبية إلى شركة "سيال" من خلال برنامج "WIKTI" و "OPT"، وفي نهاية المبحث الثاني أعطينا لمحة على دور المدراء في شركة "سيال" بما يتوافق مع قيم الشركة.

أما المبحث الثالث كان عبارة عن دراسة تطبيقية لواقع الإدارة بالكفاءات في شركة "سيال" الجزائر.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي
للكفاءات

عرف العالم في أوائل القرن الواحد والعشرين مجموعة من التغيرات السياسية، والفكرية والثقافية، والإقتصادية متأثراً بظهور العولمة التي كان لها تأثيراً مباشراً على مختلف المنظمات باختلاف نشاطاتها والخدمات التي تقدمها، نظراً للبيئة المفتوحة التي تنشط فيها هذه المنظمات وعلاقة التأثير المتبادلة بينهما.

إنّ هذه التغييرات دفعت بالمنظمات للبحث عن سبل تحقّق لها التفوق على المنافسين في ظل احتدام المنافسة بين المنظمات، فحولت اهتمامها إلى الموارد البشرية بصفة عامة و إلى الكفاءات البشرية بصفة خاصة نظراً لما تملكه من إمكانيات وقدرات خاصة تسمح من خلالها بطرح أفكار جديدة ومتميزة، وتضمن للمنظمة تحقيق أهدافها واستراتيجياتها وتحقيق التفوق والتميز، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى المتواجدة معها في نفس المحيط، كما تضمن لها تجاوز مختلف الأزمات والمخاطر. وقصد إزالة الغموض حول مفهوم الكفاءات تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لهذا المفهوم من خلال ما يلي:

- ماهية الكفاءات؛
- تسيير الكفاءات؛
- الإدارة بالكفاءات.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الكفاءات وبالكفاءات

يشهد عالم المنظمات والمؤسسات وخاصة الاقتصادية منها جملة من التغييرات المتسارعة والمتجددة مما أدى إلى ظهور احتياجات جديدة للمنظمات تحتم عليها مواكبتها حتى تتمكن المنظمة من الصمود في وجه المنافسة الكبيرة مع المنظمات الأخرى المنافسة لها. هذا الذي دفع بالإدارات لإعطاء اهتمام أكبر للمورد البشري والانتقال من التسيير الكلاسيكي للمنظمة إلى تسيير الكفاءات ثم إلى التسيير بالكفاءات، وهذا نظرا لتيقن المنظمات بدور هذا العنصر لكونه قوة فكرية يجعلها قادرة على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها ومواجهة كل تلك التغييرات المعقدة والصعبة التي تحيط بها.

المطلب الأول: العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات

يرجع مفهوم الكفاءة إلى عدة عوامل نذكر منها ثلاثة عوامل رئيسية:

يعود العامل الأول لكون المنظمة تتواجد في ظل بيئة تتميز بالتطور والتغير المستمرين مع تزايد طلبات العملاء في تنوع في المنتجات والخدمات الموجهة إليهم وبجودة عالية، وهذه الطلبات الجديدة أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاته، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة وكطريقة التمكين التي تقتضي بمنح العمال صلاحيات وحرية أكبر في إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغييرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى القاموس وضرورة تحفيز هذه الكفاءة باعتماد هذه الطرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

أما العامل الثاني فيرجع إلى تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي ينادي بشعار الإنسان، فتمّ الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلا إتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الإستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءاتهم¹.

وكمحصلة للعاملين السابقين فقد أدت تلك التغييرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركة الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغييرات في العمل والتنظيم... الخ، لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان فتمت

¹ - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير (جامعة أمحمد بوقرة بومرداس: كلية علوم التسيير، 2010-2011)، ص 30.

الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلا لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبرة معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

وكما قال " Melel " سنة 1992 فإن مفهوم الكفاءة ظهر بشكل معبر بين تيارين هما تيار من منطق تصنيف ومنطق تحريكي للأفراد وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة، بمعنى أن الحركية الداخلية للمؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية للتدريب فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية لأفرادها.

أما العامل الثالث فيتمثل فيما أُصطلح عليه بالإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات¹.

المطلب الثاني: تعريف الكفاءة وخصائصها

إن تحديد مفهوم الكفاءة وإعطاء تعريف دقيق لها ليس بالأمر السهل نظرا لمواصفاته وخصائصه غير المحددة والمتغيرة حسب مجالات استعماله، ومع هذا سنحاول إزالة الغموض عن هذا المصطلح بالبحث عن معناه في القواميس والمعاجم العامة ومنها:

أولاً: تعريف الكفاءة

1- الكفاءة لغة:

- معجم المعنى الجامع: الكفاءة هي أهلية للقيام بعمل وحسن تصرف فيه، قدرة وحسن تصرف².
 - قاموس Larousse Commercial: الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في النقاش والمشاورات، واتخاذ القرارات حول كل ما يهم المهنة³.
- وتجدر الإشارة إلى أن لفظ الكفاءة اللاتيني **Compétence** قد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المذكور فيه، وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير بالمنظمة ودوره في تحسين الأداء بها.
- وقد تم استعمال مصطلح الكفاءة في السبعينيات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها أوروبا كنتيجة مترتبة عن العولمة.

¹- المرجع نفسه.

²- المعاني الجامع عربي عربي، الكفاءة/ <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

³- Gilbert Patrick, la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humain. **Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies, acteurs et pratique**. paris: direction générale de l'enseignement scolaire. 11 juillet 2006.

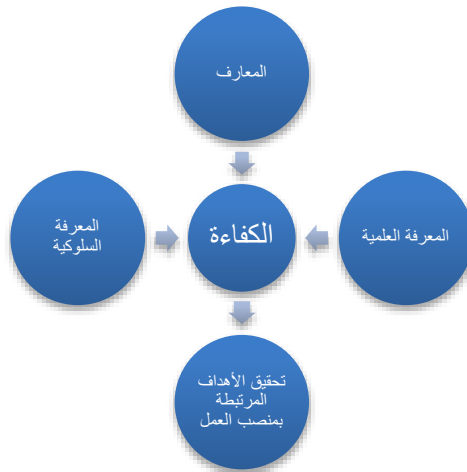
2- الكفاءة اصطلاحاً:

لقد قام العديد من الباحثين بإعطاء تعريفات للكفاءة تم استخلاصها من نتائج أبحاثهم ودراساتهم كانت هذه الأخيرة محوراً حيث:

- تعريف **Claude Lévy-Leroy**: "مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل من غيرهم، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعّة والملاحم الشخصية والاستعدادات المكتسبة"¹
- تعريف **Roger Mills**: "كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات، المعارف والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق."²
- تعريف **Mintzberg** في كتابه **Administrative Beauvoir**: هي "القدرة على إختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني وصول المنظمة لأي هدف تسعى إليه."³
- الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000:2000 وتعبر عن القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ⁴، أي أنها القدرة على إنجاز مجموعة من مهام محددة وواضحة وقابلة للقياس في إطار النشاط.⁵

إن التّمعن في المفاهيم المذكورة أعلاه يعطي دلالة واضحة على وجود مكونات تشكل مفهوم الكفاءة.

الشكل رقم (1): مكونات الكفاءة



Source : Lorraine, Lafleur, Guide de recherche d'emploi, Longueuil collège Edouard,

¹-Claude Lévy-leboyer, **la gestion des compétences**, (paris, édition d'organisation, 2009) , P.31.

²- وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (جامعة سطيف: كلية علوم التسيير والإقتصاد، 2011/2012)، ص. 50.

³- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، 1999/2000)، ص. 227 .

⁴- عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر 2005 ، ص. 114 .

⁵- المكان نفسه.

Mont petit, P60

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الكفاءة تتكون من:

- **المعرفة العلمية:** هي مجموعة من المعارف المتحصل عليها من خلال النظام التعليمي أو عن طريق التكوين وهي تساعد العامل على الاستيعاب و الفهم.
- **المعرفة العملية:** هي متعلقة في ميدان العمل و تتجلى في المهارات الصادرة من الفرد نتيجة توظيفه للمعارف النظرية في مكان العمل.
- **المعرفة السلوكية:** هي قدرة الفرد على التصرف كشخص اجتماعي مع معايير الوظيفة أو الوضعية المهنية¹

ثانيا: خصائص الكفاءة

تتميز الكفاءة بعدة خصائص بجملة من الخصائص ونذكر:

- الكفاءات محطة نهائية لسلك تعليمي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهج مبني على الكفاءات؛
- الكفاءة شاملة ومدمجة للمعارف ومختلف المجالات؛
- الكفاءة ليست إحصائية ولا مطلقة، تستمد ديناميكيتها من مستوي تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها؛
- الكفاءات مرتبطة بالسلوك وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها،
- الكفاءة غير قابلة للتقليد؛
- الكفاءة غير قابلة للتبديل.²

ومنه يمكن إعتبار أن الكفاءة هي مزيج متجانس من المعرفة والمهارة والقدرة، أي هي إلمام في المجال النظري والعملية كما أنها صعبة التحويل أو التقليد.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات وأهميتها

أولاً: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون حول تصنيفهم للأنواع الكفاءات، ولعل من أبرز هذه التصنيفات نجد: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءة الإستراتيجية والكفاءة التنظيمية.

أ. الكفاءات الفردية:

¹-Lou van Beiren donck, **Management des compétences** (Bruxelles, Edition de Boeck , 2003/2004), P2.

²- الأخضر دعلوس، إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع، أطروحة ماستر أكاديمي، (جامعة الجلفة: كلية العلوم والحقوق والعلوم السياسية، 2017/201)، ص.19.

- ذكر **Guy le Boterf** في إحدى مقالاته أن الكفاءة الفردية هي: "القدرة على التوفيق والتحرك للموارد الشخصية للفرد كالمعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، المهارة، القيم و... إلخ والموارد البيئية والثقافة المهنية؛
- أما "**Boyatzis**" يري بأن الكفاءة الفردية هي مجموعة من المعارف المكتسبة، التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلي مجالات مختلفة مثل السمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية... إلخ وذكر ذلك في كتابه الإداري الكفاءات سنة 1982.¹

إن المعارف الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل والتي تمنحه القدرة على التحرك، غير أن هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملاً فعلياً، ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان عامل الإرادة وإمكانية التحرك، معرفة التصرف، الرغبة في التصرف والقدرة على التصرف هي أسس تطبيق الكفاءة وهي تمثل النقاط التي يتحرك فيها المسير فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها، تتطلب كفاءات معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد :

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المعقدة والغامضة؛
- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية؛
- توظيف المواهب، التعامل الإيجابي مع المرؤوسين؛

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.²

ب. الكفاءة الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات والإدارات فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، ومؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج.

¹- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية (جامعة بسكرة: كلية العلوم و الاقتصادية والتسيير، العدد السابع، جوان، 2010)، ص. 53.

²- المكان نفسه.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات و نشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقة بين الأفراد، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة؛
- إختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جديدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقة التضامن و المحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل وبالتالي تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.¹

إن الكفاءة الجماعية معقدة أكثر في تعريفها، ويمكن التركيز على العناصر التالية:

- تعرف بأنها الفرق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...) الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفي والوصول إلى أهداف ونتائج محددة؛
- ليست الكفاءة الجماعية مجموعة من الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج؛

وكما هو معلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الوظائف والأفراد تحتاج إلى تعاون بين عمالها لتحقيق أهدافها وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر:

- القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها (التقنية، التنظيمية، الأكاديمية)؛
- قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل؛
- القدرة على التعاون و العمل كفريق واحد؛
- القابلية و الإستعداد للقيادة.

ويتطلب هذا النوع من الكفاءة المعرفة الجيدة بكل فرد لنفسه و بروح متفتحة مع زملائه و العملاء ومحاولة فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستنعكس ايجابيا على المؤسسة و يتجسد ذلك في عدّة أوجه منها: قلة الصراعات، حلها دون اللجوء للسلطة، تحقيق الأهداف بفعالية.²

¹ - أسامة خيرى، التمييز التنظيمي (عمان- الأردن: دار الرابية للنشر والتوزيع، ط1، 2013)، ص.68.

² - المرجع نفسه، ص.190.

ج. الكفاءات الإستراتيجية:

إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية المعرفة، المهارة، السلوك، في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل. كما أن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد وهي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني، ... الخ)؛
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، ... الخ)؛
- الموارد التنظيمية (الهيكل، الرقابة، ... الخ).

د. الكفاءات التنظيمية:

حيث ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وإنّ تحولات البيئة التنافسية تفرض على المؤسسات الإقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية من خلال تشجيع الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية، لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة عالية في عملية إنتقاء وتطوير مواردها المادية والبشرية.¹

ثانيا: أهمية الكفاءات

تعتبر الكفاءات البشرية ذات أهمية بالغة في جميع المنظمات ونجاحها يعتمد عليها و ذلك بمدى قدرة الشخص بإظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين، و ذلك حسب المعايير المطلوبة، أي أنها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معين إلى سياق آخر.

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي.

¹- كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص.54.

1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءات تشكل أهمية كبرى بالنسبة إلى الفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد؛
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم عنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبيرة؛
- ومنه يمكن القول إن الاعتماد على منطلق الكفاءات يترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في تطوير الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى.¹

2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي

تتجلى أهمية كفاءات الأفراد على المستوى الجماعي فيما يلي:

- تساهم فعالية هذه الكفاءات في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون و التعاضد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات لخدمة أهداف المؤسسة؛
- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة اعتمادية (علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده)؛
- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل أهداف المؤسسة و تعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الأفضل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات؛

نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الإقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت

بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.¹

3. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة و المتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة إذا أصبحت تمثل حيزا هاما من إهتمام المؤسسات الساعية في تحقيق مستوى عالي من النجاعة في الأداء الكلي. وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- أصبحت المؤسسات تعتمد علي المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع؛

يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... الخ) ولكن في حالة جهل ذلك وعدم درايتهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن تجني المؤسسة أي فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ و كما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستعمل تنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية.²

¹ - محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في المعرفة والكفاءات البشرية، (جامعة قاصحي مرباح، ورقلة، 9-10 مارس، الجزائر، 2004)، ص.68.

² - المكان نفسه.

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات

إن ظهور مفهوم إدارة الكفاءات يعكس مدى تطور البيئة الجديدة التي تحيي فيها المنظمات والمنافسة الشديدة التي تتعرض لها المنظمة مقارنة بما كان عليه الأمر في الماضي، وهذه البيئة الجديدة تركز على الابتكار، المرونة، الجودة وتحسين العلاقات وخدمتها، هذا الذي نجم عنه تولد أسلوب جديد يعرف بإدارة الكفاءات البشرية في المنظمة. وتعد إدارة الكفاءات من المقاربات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ولتبسيط هذا المصطلح ارتأينا تقديم مجموعة من التعاريف هي كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات ومقارباتها

أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات

قد تم تعريف إدارة الكفاءات بالبعد الخاص في تسيير الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها.¹

وتعرف أيضا بأنها "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين."²

وعرفها الباحثين **Martine le Boulaire, Didier Retour** "هي مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة واستراتيجياتها وثقافتها وهيكلتها ووسائلها التقنية الخاصة."³

وعرفت كذلك على أنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل."⁴ ويمكن القول أن تحقيق تسيير الكفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها،

¹ - <http://www.cedip,equipeme.net>

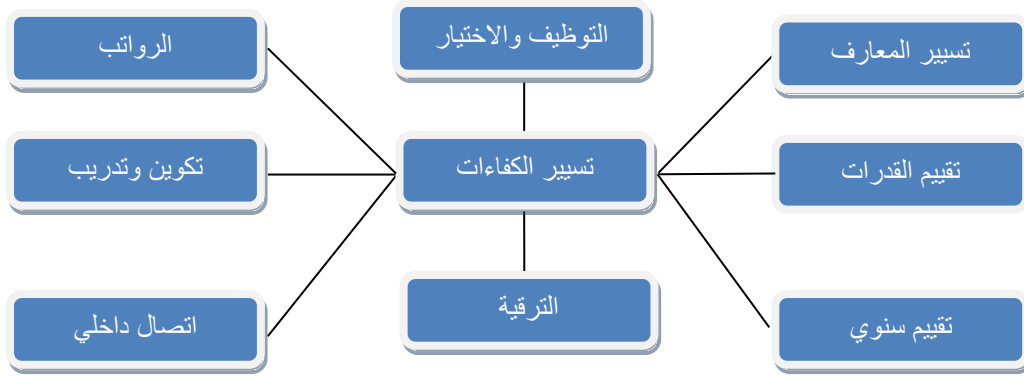
² - أحمد أبو أحمد، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية (جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004)، ص.4.

³ - نبيل حمادي، و نذيرة رقي، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية، المستدامة، جوان 2017، ص.15.

⁴ - عبد الفتاح علاوي، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الانسانية (جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007)، ص.07.

والكفاءات تكون هنا وسيلة مثلى لهذا التكييف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:1

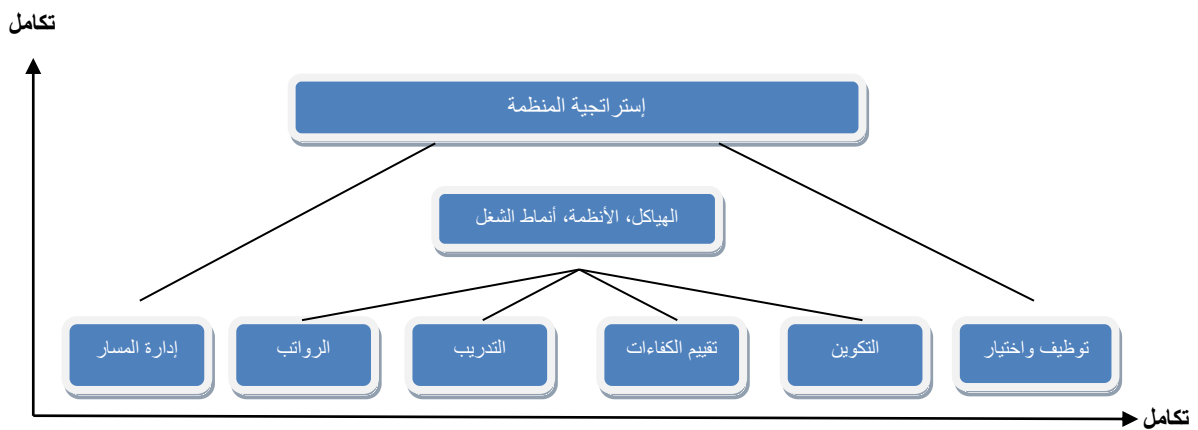
الشكل رقم (02): الكفاءات محور ومركز أنشطة إدارة الموارد البشرية



SOURCE : Lou Van Beirendonck, Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006. P 34.

تعرف إدارة الكفاءات بأنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وهو وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هنا التكامل أفقي وعمودي."2 ، والشكل التالي يوضح التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات.

الشكل رقم (03): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



édition de Boeck, Belgique, Source : Lou van beirendonck, "tous compétent : le management des competences dans l'entreprise",

2006, p33.

1- كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص:55.

2- Lou Van Beirendonck، مرجع سابق، ص ص. 33-34.

ثانياً: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مفهوم الكفاءات بمعناها الحديدي ذو مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل صارت ذات معنى شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها ذات مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لأنها تربط بثلاث مفاهيم رئيسية هي: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة.

1. المقاربة التسييرية

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مغايرة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المهارة أو المعرفة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.¹

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بحرية عالية أمام أي ضائقة محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات من طرف هذا المنظور تعتبر أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه، ورغم ذلك تبقى الكفاءات ناقصة أو غائبة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي توفر التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرقابة في الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد أو مجموعة من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.²

2. المقاربة العملية

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا. فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاثة وليس ظرفي أو مؤقت وكذلك وليدة قدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.³

أي أنه من منظور هذه المقاربة الكفاءات تكون وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا، فالتفاعل الإيجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية.

¹- يحضيه سلالتي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2005)، ص.142.

²- المرجع نفسه، ص، 142.

³- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص.69.

3. المقاربة الإستراتيجية

حسب هذه المقاربة تحقق الكفاءات الميزة التنافسية للمنظمة من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الإستراتيجية فالكفاءات هنا تعني تلك القدرات المعرفية والتنظيمية والعلمية فهي:¹

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلة تكنولوجية جديدة؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

نلاحظ أن الأبعاد الثلاثة للكفاءة يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون كفاءة إستراتيجية دون البعدين الأول والثاني لذا وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون دون البعد الأول فإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

المطلب الثاني: توظيف الكفاءات وأساليب تنميتها

قبل التطرق إلى عملية توظيف الكفاءات تجدر الإشارة أن عملية توظيف الكفاءات ليست هي المرحلة الأولى من مراحل تسيير الكفاءات وإنما تسبقها مرحلة تحديد الكفاءات المرغوب توظيفها في المنظمة من أجل الحصول على أفضل أداء على مستوى الوظيفة أو مجموعة من الوظائف.

أولاً: توظيف الكفاءات

عملية توظيف الكفاءات تمر على ثلاثة مراحل وهي تخطيط الموارد و الكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الموارد البشرية.

1. تخطيط الكفاءات²

تخطيط الكفاءات هو نشاط لتحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في الفترة الزمنية المقبلة وذلك بتحديد نوع وكم الكفاءات المحتاج إليها، إذن فهي عبارة عن تخطيط الاحتياجات المستقبلية ومقارنتها بالوضع الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تريد المنظمة سدها، وهذه العملية –أي عملية التخطيط- تمر بأربعة مراحل، هي:

- التنبؤ بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية؛
- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلاً داخل المنظمة؛
- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية؛

¹- يحضيه سمالي، مرجع سابق، ص.143.

²- محمد الأمين بن حمو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير (، جامعة سطيف1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013)، ص.21.

- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات.

2. استقطاب الكفاءات

- هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم على طلب التعيين في المنظمة، وتتم هذه العملية من خلال المراحل التالية:¹
- أ. الحاجة إلى موظفين إضافيين: تبدأ هذه العملية عندما تظهر حاجة المنظمة لعاملين إضافيين وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية للمنظمة بتوفيرهم؛
 - ب. تحديد أسلوب تلبية الطلب على جهد إضافي: تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف تتم تلبية هذه الحاجيات والتي قد تكون بوسائل أخرى غير التعيين، كالاتتماد على الدوام الإضافي أو الاستعانة بعمالة وقتية وهذه الحالة لا تحتاج إلى تعيين موظفين إضافيين؛
 - ج. تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين: على إدارة الموارد البشرية أن تحدد هل ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية أم ستقوم بتوفيرهم من خارج المنظمة؛
 - د. تحديد الفئة التي تتوجه إليها المنظمة: عاطلين عن العمل، أشخاص يعملون في منظمات منافسة، أم طلبة يقتربون من موعد التخرج فتسعى للتعامل معهم ليعملوا بها في حال تخرجهم؛
 - هـ. تحديد وسيلة التوجه: كالاستعانة بمكاتب التوظيف، الإعلان، أم استخدام وسائل وتقنيات أكثر حداثة ومواكبة للعصر.

3. تعيين وتوجيه الكفاءات

بعد عملية إختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة يتخذ قرار تعيينه على مستوى تلك الوظيفة، بمعنى يتم تعيين الشخص لشغل تلك الوظيفة في حال ما إذا كانت تتناسب مع قدراته وإمكانياته بمعنى أن يكون توافق بين مؤهلات الشخص مع ما تتطلبه الوظيفة هذا الذي ينتج عنه حالة الشعور بالرضا الوظيفي للشخص ما يفتح له مجال إبراز كل قدراته وإظهار فعاليته عند قيامه بعمله، ومن جهة أخرى تخفف الأعباء التدريبية على كاهل المنظمة.

بانتهاؤ عملية الاختيار والتعيين تبدأ عملية تبدأ بعدها عملية التوجيه أي تعريف الموظف بالمنظمة ومرافقها، الوظيفة، وزملائه والعاملين بالمنظمة، وهذا يكون عن طريق إمداده بمعلومات كتابية أو شفوية عن ما سبق ذكره. ومن الأفضل أن يكون المدير المباشر للموظف أو العامل الجديد بإمداده بتلك المعلومات.²

¹ - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2004)، ص ص. 213-215.

² - عيد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (عمان-الأردن: دار وائل للنشر، ط2، 2010)، ص ص. 61-62.

ثانياً: أساليب تنمية الكفاءات

ويقصد بها عملية التطوير والتنمية من أجل زيادة المعرفة المهارات والقدرات فهي مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة، وهذا برفع قدراتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين مهاراتهم وقدراتهم واستعداداتهم.¹

إن تطوير الكفاءات وتنمية قدراتها يشكل تحدياً كبيراً للمنظمات التي ترغب في إعطاء عمر افتراضي أطول للمؤسسة وهذا الأخير ناتج عن قدرتها على المنافسة والبقاء، لهذا تتبنى المنظمة أساليب تساهم في تنمية وتطوير موردها البشري وهذا من خلال طرق عدة، نذكر منها:

1. التدريب

هو من أهم الأنشطة الإدارية الهادفة لتنمية العنصر البشري بالمنظمة وإمدادهم بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل القدرات والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من حسن استغلال لطاقاتهم وقدراتهم التي يتحلون بها والتي لم تجد طريقاً لحسن الاستغلال الفعلي، أي إلى تطوير أسلوب الأداء لدى العاملين من أجل تطوير العمل الإنتاجي والوصول إلى تحقيق الأهداف (إنتاجية، خدماتية، إدارية... الخ) التي سطرته المنظمة.

إن فالتدريب وعملية تزويد الأفراد أو الجماعات العاملين بالمعلومات والخبرات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون لهؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفاعلية وكفاءة.²

فالمنظمة تختار نوع التدريب الأنسب انطلاقاً من تحديد أنواع التدريب التي تود التركيز عليها، ومن بين الأنواع نجد:³

أ. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

تتكون من ثلاثة أقسام وهي:⁴

- **توجيه الموظف الجديد:** الموظف الجديد بحاجة إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وهذه المعلومات تؤثر على الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه، واتجاهاته النفسية في للسنوات القادمة، وتهدف البرامج

¹ -Shimon, L. Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines- tendance, enjeux et pratiques actuelles** (Canada : édition village moniale, 3ème édition, 2002), P. 307.

² - هشام حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب (عمان-الأردن: دار الرابطة للنشر والتوزيع ، ط1، 2012)، ص.16.

³ - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012)، ص.86-89.

⁴ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية، 2004)، ص.323-324.

بالترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة، وتهيئة الأفراد الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

- **التدريب أثناء العمل:** من المؤسسات من تقوم بعملية تدريب موظفيها في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى، لذلك تسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي. مثلا الآلات الحديثة أكثر تعقيدا وحادثة فهي ليست كالألات القديمة، والعامل لا تتاسبه خبرته القديمة في التحكم في هذه الآلة، وفي هذه الحالة يجدر على العامل أن يتلقى يتدربا مباشرا على هذه الآلة الحديثة ومن الشخص المشرف عليها مباشرة.¹
- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أساليب العمل والتكنولوجية وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فمثلا عندما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الحاسوب في الأعمال كحساب الأجور وحفظ المستندات والمبيعات ... الخ.
- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** يكون إذا كان هناك اختلاف في المهارات، والمعارف الحالية للفرد، والمهارات، والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف يستلزم تلقي تدريب لسد تلك الثغرة.

ب. أنواع التدريب حسب الوظائف

وينقسم إلى ثلاثة أقسام:

- **التدريب التخصصي:** ويشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص كوظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، يهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.
- **التدريب الإداري:** وهو التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات، والمشتريات، الشؤون المالية، أعمال السجلات، والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنظمة على انتظام العمل في هذه المجالات.
- **التدريب المهني:** وهو يتعلق بالأعمال المهنية والميكانيكية، كأعمال اللحام والبناء والنجارة وغيرها، وهنا نجد هذا الأسلوب المتبع في بعض الأحيان وهو تعيين بعض الأفراد الجدد كمساعدين للأفراد القدامى بغرض معرفة فنون المهنة، كما توجد بعض مراكز التكوين المهنية لهكذا مهن التي يمكن الإلتحاق بها للتدريب. فهي تمكن العمال من إكتساب مهارات عالية.

¹ - السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات (القاهرة-مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع 2001)، ص.118.

ج. أنواع التدريب حسب المكان وينقسم إلى قسمين:

- **التدريب في مكان العمل:** التدريب أثناء العمل من أوسع أنواع التدريب إنتشاراً وشيوعاً، والسبب في ذلك يرجع لكونه بسيط وقليل التكلفة، وقد يأخذ هنا النوع من التدريب صور مختلفة، نذكر:1
 - **التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** تلقى هذه المهمة على كاهل الرئيس المباشر، المشرف أو رئيس العمال باعتبار أن الرئيس المباشر هو المسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية أو الخدماتية في المنظمة التي يشرف عليها، ون ثم تكون علاقته بمرووسيه علاقة تدريبية.
 - **التدريب عن طريق العامل القديم:** هذه الطريقة لا تختلف عن سابقتها كثيراً، فالمدرّب هنا يكون واحد من الأفراد القدامى في المنظمة من ذوي الخبرة والتجربة، بحيث يقوم بتقديم المعرفة لهم عن طريق الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق.
- **التدريب خارج مكان العمل:** تدريب يعطى للعاملين خارج أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز تدريب داخل أو خارج المؤسسة، وعادة ما يعفى الموظفين أثناء التدريب من الدوام الرسمي.

د. خطوات التدريب

- **تحديد الإحتياجات التدريبية:** هي الأساس في صناعة العملية التدريبية وتأتي بعدها جميع المراحل التدريبية من خلالها يتم تحديد، تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة. وهي مرحلة مهمة جداً، كونها إن كانت دقيقة في تحديدها للإحتياجات يجعل من النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وواقعياً ويوفر الكثير من الجهود والنفقات.2
- **تصميم برنامج التدريب:** يعني بتحديد البرامج التدريبية والتعليمية وإنتقاء مفردات البرامج وتتابعتها وتوقيتها إضافة إلى الأساليب التدريبية التي سيعتمد عليها، وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقييم وقياس فاعلية البرنامج.3
- **تنفيذ برنامج التدريب:** تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، بمعنى تجسيد البرنامج التدريبي على أرض الواقع وإخراجه إلى الوجود.4
- **تقييم كفاءة التدريب:** يجب على المدراء المباشرين للمتدرب التحقق من مدى إنتفاعهم من التدريب بعد انتهائه، ومدى فاعلية ذلك التدريب، لذا لا بدّ من تقييم أداء المتدرب بعد

1- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية-مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003)، ص. ص. 195-197.

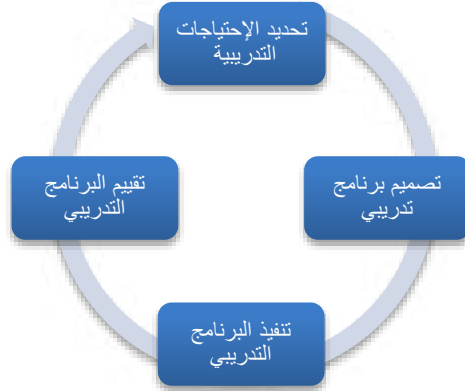
2- بلال خلف السكرانة، طرق إبداعية في التدريب (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)، ص.63.

3- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل (الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2011)، ص. 278.

4- بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص. ص. 64-65.

انتهاء تدريبيه، وفي ضوء ذلك يتحدد مدى حاجة الفرد لمزيد من التدريب، ومدى قيمة التدريب الذي تم له.¹

الشكل رقم (04): خطوات تدريب الكفاءات البشرية



المصدر : هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 129 .

هـ. أهمية التدريب

يكتسي التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، إستجابة للتغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية مثل تزايد حدة المنافسة، الشيء الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحليّة والعالمية، هذا بالنسبة للبيئة الخارجية، أما في البيئة الداخلية فيأتي التدريب استجابة لعدة متغيرات منها: استيعاب أفراد جدد، علاج بعض الظواهر السلبية مثل: زيادة الغيابات، إرتفاع معدل دوران العمل... الخ، ويمكن حصر أهمية التدريب في النقاط التالية:²

• التطوّرات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:³

- أعمال البرمجة واستخدام الحاسوب والإنترنت؛
- أنشطة نظام المعلومات وتحليل النظام؛
- أساليب إتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات؛
- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب؛
- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل؛
- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.

¹- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 157.

²- نجم العزاوي، التدريب الإداري (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 14-15.

³- المكان نفسه.

- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغييرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمى؛
- التغييرات والاختلاف في دوافع الأفراد والاتجاهات، ومن ثم مايقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي والحاجة في أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمرا ضروريا على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

2. التعليم التنظيمي والتعليم الافتراضي

أ. التعليم التنظيمي

من الطرق التي تؤدي إلى تنمية كفاءات الأفراد التعلّم التنظيمي، والذي يعتبر المؤسسة بيئة لحيازة وإعداد المعارف بحيث أن الفرد وهو يؤدي مهامه فانه يكتسب معارف ويتبادلها مع الأفراد العاملين معه، وتتجدد هذه المعارف حسب ظروف العمل، وكذلك في ظلّ المدّ المعلوماتي وتطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح للفرد فرصة للإستفادة من المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت في أي وقت، وحسب الاحتياج وبسرعة، وأقل التكاليف، ومن مميزاته:

- **مزايا تسييرية:** تحسين نوعية المحيط التنظيمي ومناخ العمل من خلال نمط القيادة السائدة، مما يؤثر على تحفيز الأفراد وكذا الأداء الفردي والجماعي؛
- **مزايا تنظيمية:** يعتبر التعلم إجراء جماعي كما تعتبر القدرة على التعلم مهمة جدا في إطار تغيير نمطي العمل والتفكير التقليديين للوصول إلى تغيير جذري داخل المؤسسة، ما من شأنه أن يكسبها مهارة في التغيير الذاتي لمواجهة تطورات وتهديدات المحيط؛
- **مزايا خلاقة:** تحرر قدرات الإدراك وحث الفرق على الابتكار والتجديد مما ينمي القدرات الإبداعية داخل المؤسسة في كل المجالات، تتعزز هذه الميزة بالممارسات الخاصة باكتشاف وتطوير وتثمين مواهب الأفراد وفرق العمل؛
- **مزايا علائقية:** تسمح المؤسسات بتفتح أكبر على المحيط، من خلال استعمال مختلف المعارف الفردية، والجماعية في إطار علاقة المؤسسة بمختلف المتعاملين الخارجيين كالزبائن، البنوك، الموردين، الإعلام... الخ.

ب. التعليم الافتراضي

عملية تحويل التعليم التقليدي إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد، فهو أحد الوسائل التعليمية التي تعتمد على تقنيات الاتصالات الإلكترونية، وتقنيات الخدمة الذاتية لإتاحة

المعرفة للذين يوجدون خارج قاعات الدراسة ويتم عبر الوسائط الإلكترونية متضمنا شبكة الانترنت، الانترنت، أو الإكسترنات، والأقمار الاصطناعية، كما يتضمن التعليم المباشر والتعليم باستخدام الحاسب الآلي (الصوت، الفيديو..). ومن مميزاته:1

- الإفادة من التقدم التكنولوجي، المعلوماتي ووسائل الاتصال الحديثة في إحداث نقلة نوعية في مجال التعليم، واستحداث أنماط تعليمية تساعد في التغلب على التحديات التي يواجهها التعليم التقليدي؛
- سهولة الوصول إلى مصادر المعرفة واختصار وقت البحث عن المعلومة؛
- التغلب على الندرة في بعض التخصصات العلمية: حيث يمكن التعلم الإلكتروني المدرس من أن يشرف على عدد كبير من الطلبة؛
- ملائمة ومرونة جدولة أوقات الدراسة، مما يمنع الغياب عن العمل؛
- الحل الأمثل لتعليم الأفراد المتباعدين جغرافيا؛
- متدنية التكاليف وعدم إلزامية التنقل مما يوفر استثمار في وقت المعلم والمتعلم.

المطلب الثالث: أهمية وعراقل إدارة الكفاءات في المنظمة

أولاً: أهمية الكفاءات

صارت إدارة الكفاءات تحظى باهتمام بالغ في المنظمات الحديثة، وأصبحت تكتسي أهمية بالغة جعلتها تحظى بعناية كبيرة، لما لها من أثر بالغ على نجاح المنظمات وتطورها، ويمكن إستعراض هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

1. أهمية إدارة الكفاءات على مستوى المنظمة:2

تعتبر كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الإعتبرات التي تصنفها المؤسسة والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي من خلال الكفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما:

- في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في الكثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛
- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة ومن بين هذه الموارد: رأس المال البشري و المادي والتنظيمي؛
- إن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة والتي تميزها عن باقي المنافسين؛

1- خالد رجم، عبد الغي دادن، تقييم فعالية التعليم الافتراضي في الجامعة الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد03، ديسمبر 2015، ص. 88 .

2- بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص60-61.

- التفكير في التحديد المستمر للكفاءات في المؤسسة - خاصة كفاءات الأفراد- حيث إعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الإنطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين؛
- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءات خصوصا وأعطتها حرية اكبر للعمل دون التدخل المباشر للإستفادة من مزايا الإبتكار والإبداع، والشئ الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي وصدورها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءة.

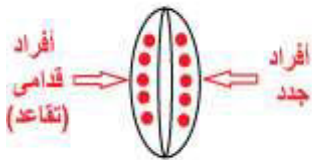
ثانيا: عراقيل إدارة الكفاءات في المنظمة

بعد التطرق إلى كيفية تنمية الكفاءات البشرية داخل المنظمة ينبغي لنا التوقف عند الوضعيات المحتملة التي قد تواجهها المنظمة والتي يمكن أن تكون سببا رئيسا في عدم تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة مالم تستطع تشخيص أي وضعيتها الحالية وأين هو موقعها، وماهي العراقيل التي والمشاكل التي تعيق عملية إدارة الكفاءات، كون أن كل مؤسسة لها وضعيتها الخاصة بها على حسب عدد الأفراد المراد توظيفهم وعلى حسب نوع الكفاءات اللازم نقلها، وكذلك عدد الأفراد المميزين بهذه الكفاءات ووضعياتهم الحالية في المؤسسة ونقصد بالوضعية، هل أن العمال والموظفون القدامى سيحاولون إلى التقاعد أم لا.

تعتمد هنا المؤسسة على التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات لضبط وتحديد الأفراد كميا ونوعيا والمهارات التي يجب أن تتوفر فيهم لشغل المناصب وكذا عدد الأفراد الحاملين للكفاءات سواء تعلق الأمر بالمناصب المهمة أو الكفاءات الثانوية و وضعيتهم الراهنة، من هذا المبدأ تجد المؤسسة نفسها أمام وضعيات مختلفة لعل أهمها:¹

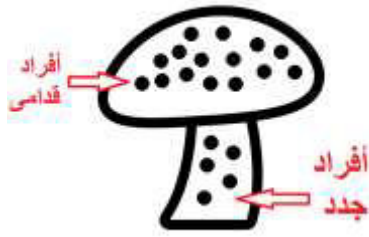
1. وضعية كرة الريغي Ballon de Rugby

تعتبر هذه الوضعية وضعية مناسبة للمؤسسة، وكي تصل إليها عليها ضبط وجرد الأفراد المراد توظيفهم من جهة ومعرفة الأفراد الآخرين القدامى المالكين للكفاءة -المقصود هنا بالكفاءات هو المناصب ذات المهنة- من مزايا هذه الوضعية إحداث توازن بين كم ونوع الأفراد الجدد والقدامى، أي عدم خلق خلل في المناصب ذات المهنة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، كما تساعدها في عملية نقل الكفاءات الإستراتيجية.



¹ - Cécile Dejoux , Les compétences au cœur de L'entreprise (Paris : édition d'organisation, 2001), P. 215.

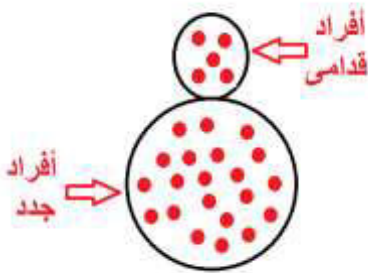
2. وضعية الهرم الفطري Pyramide de Champignon



تختلف هذه الوضعية عن سابقتها كون وضعية الهرم الفطري تتميز بعدد كبير من الأفراد العاملين أصحاب الكفاءات (خاصة ما يتعلق بالكفاءات الإستراتيجية) مقارنة بالأفراد الجدد، وتتميز هذه الوضعية بالمحافظة على ذاكرة المؤسسة عند الأفراد ذوي الخبرة مما يسهل ويبسط عملية نقل الكفاءات، لكن ما يجب مراعاته أنه يجب على

المؤسسة أن تكون في مركز مالي يسمح لها بمواجهة الأجور الكبيرة التي تنفقها على عدد الكفاءات البشرية الكبير. بسبب تمركز عدد كبير من أصحاب الخبرة، المؤسسة مجبرة على تكوينهم وإعادة تكوينهم كلما اقتضى الأمر ذلك مما يلزمها كذلك أن تخصص ميزانية ضخمة لهذا الغرض من أجل تحفيزهم على بقائهم بالمؤسسة وعدم المغادرة.

3. وضعية الهرم الإجاصي Pyramide de Poire

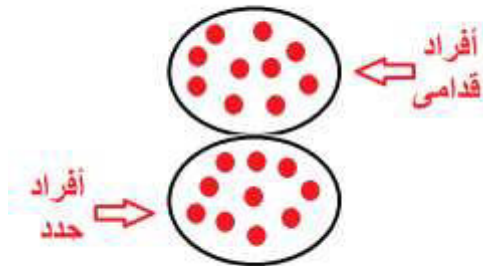


هي أصعب وأخطر وضعية تواجهها المؤسسة الراحية في المحافظة وترسيخ وتنمية كفاءتها، بحث تتميز هذه الوضعية بتمركز القلة الحاملة لكفاءات المؤسسة في حين تواجد عدد كبير من الأفراد الجدد المحتاجين في غالب الأحيان لهذه الكفاءات، ويمكن الإشارة عنها في هذه الحالة بالخطر المحدق بذاكرة المؤسسة بسبب وجود مشكل عويص في عملية نقل الكفاءات.

ضمانا على المؤسسة الحفاظ على كفاءاتها الإستراتيجية للإبقاء على ميزتها التنافسية، لهذا كان إلزاما عليها تحفيز الأفراد القدامى وتهيئة جو العمل المساعد لعملية نقل الكفاءات وهذا ما يكلف عادة المؤسسات مبالغ معتبرة من المال ويلزمها بضرورة متابعة عملية تنمية الكفاءات.

4. وضعية هرم ليف الصوف Pyramide

Pelote de Laine



هذه الوضعية تشكل خطرا كبيرا ونزاعا وتصادما بين جيلين الحاملين للكفاءات والذين عادة ما يمتلكون كفاءات خاصة بالمؤسسة والجدد الذين عادة يمتازون بالشهادات العليا والمعلومات والخبرات النظرية. وفي حالة عدم الموافقة أو إبداء المبادرة والنية في

نقل الكفاءات من القدامى أو الجدد وهذا عادة لشعورهم بإنحياز المؤسسة نحو الأفراد الجدد أو أنّ المؤسسة تعتمد عملية التحفيز والتشجيع اللاعادل بينهما، وفي مثل هذه الحالة ما على المؤسسة إلا أن تتدارك هذا الخطأ وتنتهج أسلوب المكافأة العادلة وحتى في نطاق المعاملات كذلك، وهذا بخلق جو عمل جماعي يجمع بين جيلين مما يسمح لهما بالتقرب أكثر، والتعاون وتبادل الكفاءات والخبرات وحتى المناهج النظرية .

لكن في حالة عدم قدرة المؤسسة على التوفيق بين الجيلين لفض النزاعات أو عدم استطاعتها تغطية كلفة التحفيز المتساوي التي غالبا ما تكون باهظة، حينها يمكن للمؤسسة أن تواجه ما يعرف بتسرب الكفاءات أو هجرتها نحو مؤسسات أخرى قد تكون منافسة، استجابة للإغراءات التي باتت تستعملها المؤسسات كإستراتيجية لجلب كفاءات بشرية ذوي معرفة وخبرة عالية.

المبحث الثالث: الإدارة بالكفاءات

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالكفاءات

بعد شيوع استعمال مفهوم الكفاءات في مجالات الموارد البشرية أو فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية حيث كان التركيز على الكفاءات وإدارة الكفاءات الفردية والجماعية وفرق العمل، كان إهتمام الإدارة العليا في المنظمة منصب على الإدارة الإستراتيجية للكفاءات التنظيمية أي الإدارة بالكفاءات، إلا أنه يوجد الكثيرين لا يفرقون بين المصطلحين فغالبا ما كانت تستعمل عبارة إدارة بالكفاءات لإعطاء دلالة أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات في تسيير موردها البشري، ومنه سوف نحاول إزالة هذا اللبس من خلال تقديم بعض التعاريف:

عرفت "كوهين أنيك **Cohen Annick**" مسؤلة التربص بين المؤسسات في تسيير الموارد البشرية **CEGOS**، إدارة بالكفاءات على أنها "المستوى الثالث من مستويات منهج الكفاءات والذي تتولاه الإدارة أو مستويات التنظيم العليا، والتي يلقي على عاتقها مهمة إعداد السياسات وإستراتيجيات المؤسسة التي أصبحت الكفاءة جزء لا يتجزأ منها، وهذا ما سيمنح الكفاءة بعدا إستراتيجيا"¹.

فالتسيير بالكفاءات فيه إشارة إلى "العملية التي من خلالها تعتمد المؤسسة على الإمكانيات المقدمة من طرف عمالها الذين يحوزون على كفاءات ليست مستعملة فعليا من قبل المؤسسة (أو لم يتم إستغلالها على أتم وجه) ولكنها يمكن أن تساعد في تطوير نشاط ما أو فتح أسواق وآفاق جديدة"².

¹ - Annick ,Cohen .Entrez dans la stratégie du Management par les Compétences.

www.journaldunet.com/management/0405/040539_competences.shtml

² - www.webcompetence.com/rh/gestion-par-les-competences.htm

ومن خلال هذا التعريف يتضح أنّ الكفاءات التي يقصد بها في هذا النمط التسييري ليست مقتصرة فقط على الكفاءات المطلوبة من طرف الوظائف الحالية، فهو يولي أهمية كبيرة بالكفاءات التي يحوزها الأفراد والتي لها قيمة سوقية إقتصادية أي الكفاءة الإستراتيجية التي تمكّن المؤسسة من التّمييز غير أنّ المؤسسة لم تستغلّها بقدر ما فيها من قيمة¹.

ويمكن تعريفها على أنها المستوى الثالث من مستويات منهج الكفاءات والذي تتولاه الإدارة أو مستويات التّنظيم العليا، وهذه الأخيرة يلقى على عاتقها مهمّة إعداد سياسات واستراتيجيات المؤسسة التي أصبحت الكفاءة جزءا لا يتجزأ منها، وهذا ما سيمنح الكفاءة بعدا استراتيجيا.

المطلب الثاني: مراحل وأهداف الإدارة بالكفاءات

أولا. مراحل الإدارة بالكفاءات

لتجسيد أسلوب الإدارة بالكفاءات يستوجب على المنظمة أن تحتوي على منهجية فكرية قوية ومتطورة توجّه عملياتها وفعاليتها التي أتت من أجلها، وهذا يتأتى بمزيج من الممارسات الإدارية التي تجعلها فعّالة وتعطي لها الإضافة المطلوبة، وتجدر الإشارة إلى أنّ أسلوب الإدارة بالكفاءات لا يمرّ بنفس المراحل في كل المنظمات ولا يعتمد فيه على نفس الأدوات ونفس الأسلوب بدرجة متساوية بل تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تسعى جاهدة ومجتهدة لإيجاد التوليفة الأنسب لها لتحقيق أهدافها المرجوة، ولكن هذا لم يمنع الباحثين من تحديد أهم المراحل الجوهرية التي لا يمكن لأي منظمة تعتمد الإدارة بالكفاءات الاستغناء عنها، ونذكر:²

1. إدراج الكفاءة في إستراتيجية المنظمة:

الإستراتيجية تحدد طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص بالبيئة والموارد والإمكانات الآنية لها، إذ تعتبر جميع الموارد التي تستحوذ عليها المنظمة بصفة عامة والموارد البشري بصفة خاصة قوة المنظمة التي تحقق لها أهدافها ورؤيتها المستقبلية وخاصة إذا تم إعطاؤها مكانة إستراتيجية، وهذا من خلال الكفاءات التي يجب أن يكون لها توجه استراتيجي يساهم في توليد القيم؛

¹ - Lamy Temnati, **La gestion des compétences au Maroc : Approche duale Perceptions Pratiques-Déterminants**, Édition universitaire européennes, Allemagne, 2011, P.72.

²- Loc. cit

2. تحديد الكفاءات التي تحقق التميز في المنظمة:

إن الكفاءات الإستراتيجية هي التي تسمح للمنظمة بالتطور في بيئة شديدة التنافس والتعقيد، لكن ليست كل تلك الموجودة في المنظمة هي كفاءات إستراتيجية، فهي نتاج بشري مفيد ونادر وصعب التقليد مدرجة بعمق في تنظيمها ووظائفها، مما يجعلها صعبة التحريك والإقتداء والاستبدال، ويمكن للمنظمة أن تجدها ضمن كفاءات الأفراد، أو الكفاءات الجماعية في مختلف الوظائف والمستويات، أو الكفاءات التنظيمية، وعليه تعمل على تحديد الميادين الكبرى للكفاءات، وبهذا فهي تحدد تلك التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الإستراتيجية لها، كما تنقب على تلك التي غيابها يؤثر على إنجازها، ويكون ذلك من خلال عملية مسح للبيئة الداخلية والخارجية للكشف عن الكفاءات الموجودة والمستقبلية، ويرتبط ذلك أساسا بقدرة المنظمة على التنبؤ بكل التغيرات ومواكبتها؛ لأن الكفاءات ليست بالعنصر الثابت، فما يعتبر اليوم ذات قيمة قد يصبح لا معنى له في المستقبل؛

3. مرحلة التنفيذ والمتابعة:

فبعد أن يتم تحديد الكفاءات الإستراتيجية والتعرف عليها، سيتم وضع السياسات اللازمة لإبرازها وحمايتها وإيجاد الحلول المناسبة للاستفادة الكلية منها ، ولن يتحقق ذلك بفعالية إلا بالرجوع والاعتماد على إدارة الكفاءات التي تعمل على تفعيل سياسة الأجور والمرتبات، سياسة التكوين والمسارات المهنية، وكل هذا وفق أسلوب الإدارة بالكفاءات المتكامل والمتناسق.

ثانيا: أهداف الإدارة بالكفاءات

لكل مؤسسة موارد داخلية تحقق لها الميزة التنافسية، والفضل الأكبر منها والأهم يعود لكفاءاتها البشرية، إذا فالهدف الأساسي للإدارة بالكفاءات هو ضمان الاستمرارية للمؤسسة والاستمرارية تعني مزيد من الأرباح وهذه الأخيرة تعني تميز المؤسسة، وهذه الأهداف لا تتوقف هنا فحسب بل تسعى إلى:

- قيادة المؤسسة في بيئة متغيرة غير ثابتة؛
- تطوير البراعة الجماعية للمؤسسة بتحفيز الأجراء على التحرك، تنشيط تصرفاتهم المهنية لتنشيط المؤسسة ككل؛
- زيادة وتثمين الرأس المال البشري وكل ميزة تنافسية فريدة؛
- في الإدارة بالكفاءات العمال ليسوا عبارة عن موارد بل هم موارد تنتج قيم؛
- الإدارة بالكفاءات يكسب بعده الحقيقي من خلال إعطاء معنى أكثر للمشاركة وتجنيب كل عمال المؤسسة؛
- تشجيع جدارة التوظيف لجميع عمالها، بمعنى امتلاكهم القدرة على القيام بمواجهة التطورات ووظائف وتوقعات واحتمالات تغيير الوظيفة.

المطلب الثالث: متطلبات وعوائق الإدارة بالكفاءات

أولاً: متطلبات الإدارة بالكفاءات

من خلال أهداف المقدمة أعلاه جليٌّ لنا أن أهم هدف لأسلوب الإدارة بالكفاءات هو التمكن من قيادة المؤسسة في بيئة غير ثابتة، وخلف هذا التمكن توجد متطلبات إن توفرت وتحققت سوف تحقق للمؤسسة هدفها الأساسي، وتتمثل هذه المطالب في:

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

- عمل المستويات الثلاثة لأسلوب الإدارة بالكفاءات معاً، فالإدارة بالكفاءات تحتاج لأرضية صلبة تقوم عليها والتي يوفرها له المستوى الأول، فبفضلها يتم التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة في المنظمة والعمل على تطويرها؛² ونفس الشيء بالنسبة للمستوى الأول الذي يحتاج للمستوى الأعلى منه، أي أن المستويات مترابطة فيما بينها بشكل تبادلي، وبهذا نقول أن الإدارة بالكفاءات يقضي بالحقيقة بضمن تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة (الإستراتيجية والتنفيذ) وبين عمليات التخطيط (الدورة الإستراتيجية الطويلة والقصيرة)؛

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

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

¹- بن عيسى محمد المهدي، مرجع السابق، ص. 65.

²- Annick Cohen, Annette Soulier, op-cit.

- منح الأجير بعض الاستقلالية تشجعه على المبادرة، وتحمل مسؤولية ونتائج هذه المبادرة، ولهذا استخدام أسلوب الإدارة بالكفاءات يجب أن يرافق بمسؤولية الأجراء وتمكينهم ومنحهم بعض الإستقلالية في العمل؛
- يتركز تعريف الإدارة بالكفاءات على ديناميكية النشاط ومساهمة الأفراد في القيام به، هذه الديناميكية لا يمكن أن تتبع من واقع مهني أين تكون رقابة المسؤولين شديدة ودائمة، لذلك لا يمكن لأسلوب الإدارة بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العبء على الأجراء، لذلك يرتبط مفهوم إدارة الكفاءات إيجابيا بتضاؤل رقابة المسؤولين والتأكيد على المتابعة المستمرة التي من الضروري أن توفرها لإنشاء وبناء هذا المنهج الإداري الحديث.¹

ثانيا: عوائق الإدارة بالكفاءات

- إن منهج الإدارة بالكفاءات له العديد من المزايا التي تمكنه من أن يكون منهج مثالي للعديد من المؤسسات، القدرة والمتوفر لديها الإمكانيات اللازمة على انتهاج هذا المنهج في إدارة شؤونها، إلا أنه وبرغم المزايا التي يتوفر عليها توجد العديد من العوائق على أرض الواقع التي قد تكون سببا في فشله، ومن هذه العوائق نذكر:
- لا وجود لنموذج واضح و واحد لنموذج الكفاءات (إدارة الكفاءات وبالكفاءات) فكل منظمة لها طريقته الخاصة في تجسيده على أرض الواقع حسب إمكانياتها ووضعيتها ولما تتوفر عليه من الموارد؛
- الإختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجذره في بعض المؤسسات؛
- ضعف في إلتزام المسيرين والمدراء بالمنهج، فالإدارة العليا يجب عليها أن تدعم هذا المنهج المتمحور على الكفاءات وإلا سيكون الفشل حليف المنظمة لا محالة نظرا لبيئة المنظمات سريعة التغير؛
- نقص تناسق تطبيقات الإدارة والتسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ودرجة الاندماج فيها؛

¹ - Malika Ouerghi. **la gestion par la compétence une pratique managérial** :en voie d'émergence au sein de l'entreprise française: du discours aux pratique. XVIème conférence internationale du Management stratégique, Montréal : AIMS. 6-9 J UIN 2007.

- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية في عملية الإنتاج و تحقيق الإيرادات المرتفعة و الكفاءات المميزة يجب أن تمنح إضافة في عملية صنع الإستراتيجية والتوجهات المستقبلية للمنظمة وتحقيق لها بما يعرف بالميزة التنافسية الخاصة بتلك المنظمة؛
- عدم تقييم الأفراد العاملين على في المنظمة على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة (الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة)؛
- الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات؛
- عجز المؤسسة على موافقة ونشر المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من تحديد الكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الخلاصة:

بسبب ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية رهيبية في جميع المجالات، وفي عصر العولمة المتسارعة صار الاهتمام الأكبر في علوم الإدارة والتسيير ينصب على العنصر البشري، لمدى قدرته على التعلم والابتكار المستمر واللامحدود، هذا ما ألزم المفكرين ورؤساء المنظمات إلى إعادة النظر والتفكير في دور الفرد العامل حيث كان في السابق ينظر إليه كأنه مجرد آلة للإنتاج يطبق الأوامر دون الإدلاء برأيه، أما الآن فهو عنصر فاعل في المنظمة وإمكانيته تتخطى القدرة العضلية المحضة إلى القدرة الذهنية والفكرية فهو صار يمثل كفاءة نادرة تسعى كل المنظمات لإيجادها.

فمفهوم الكفاءات يحتل حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على مستوى المنظمة ككل؛ فهي تعتبر بمثابة الورقة الرابحة للفرد في مجال عمله وأساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات، وتلعب دورا هاما في تعزيز وتنمية العمل الجماعي ويزيد من التعاون والتآزر بين الأفراد العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة المنقذ الرئيسي للمنظمة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، إذ تقدم مجالا واسعا للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، وكل ذلك زاد من قناعة المنظمة أن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في ما تحمله من كفاءات، مما جعلها تعتبره كمورد إستراتيجي يحقق لها أهدافها، ولكن تجدر الإشارة إلى أن هنالك حلقة مفقودة في هذه المعادلة ألا وهي التحفيز، فالتحفيز يترك أثر واضح على مردود الكفاءات في المنظمة فيأثرى كيف تأثر الإدارة بالكفاءات على تحفيز المورد البشري داخل المؤسسة ؟ وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني :
الإدارة بالكفاءات وعلاقته
بالتحفيز

تؤثر البيئة التنافسية على المنظمات حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية والمادية والبشرية والتنظيمية فتنفذ قرارات حاسمة، بغية أن تتمكن من احتلال موقع تنافسي في السوق يمكنها من التفوق على منافسيها، وتقوم هذه المنظمات من إحداث تحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، لأن التوجه الحديث نحو تامين الأفكار الجديدة وتشجيع كفاءاتها الإنتاجية والإدارية على الإبداع بمفهومه الواسع، بحيث يمكن استيعابه وتجسيده في شكل منتجات جديدة وطرق وأساليب عمل جديدة أيضا تقوي المنظمة في الحاضر والمستقبل.

ولقد ظهر مفهوم الحوافز منذ سنن طويلة، وبالرغم من الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال، فهذا لا يعني أن العمال والموظفون سيقومون بأعمالهم بالكفاءة المطلوبة، أما إذا أردنا جعلهم يعملون بحماس وكفاءة أكثر وجبت الاستعانة بالتحفيز.

وحتى يكون العامل متحمسا أكثر لأداء العمل وراغبا فيه يجب أن تكون هناك حوافز توظف فيه الحماس والرغبة في العمل، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة إنتاجية المنظمة، كما يساعد على تحقيق التفاعل اللازم بين الموظف والمنظمة ويدفعه إلى العمل بكل ما أوتي من طاقة لتحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة.

ومما لا شك فيه أن للتحفيز دور مهم في توفير بيئة العمل المناسبة والمساعدة للمؤسسة على المضي قدما في تجسيد إستراتيجيتها على أرض الواقع والسعي لتحقيق أهدافها المسطرة، وهذا الدور يتحقق من خلال تحفيز الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتقديم أحسن ما لديهم أثناء قيامهم بواجباتهم نحو وظيفتهم وكذلك لضمان التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل فإن أي تجاهل لوجود نظام حوافز قانوني وفعال أو التراخي في الأخذ بهذا النظام قد يوقع المؤسسة في العديد من الأخطار التي قد تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي للأفراد العاملين داخل المؤسسة بصفة عامة وكفاءاتها البشرية بصفة خاصة، وللتعرف على التحفيز بصورة عامة ارتأينا التطرق إلى:

- الإطار النظري والمفاهيمي للتحفيز؛
- التحفيز كجزء من عملية الإدارة بالكفاءات؛
- الفعالية والميزة التنافسية كنتيجة لعلاقة الإدارة بالكفاءات والتحفيز.

المبحث الأول: مدخل عام للتحفيز:

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز وأهميته

أولاً: تعريف التحفيز

1. التحفيز لغة:

مأخوذ من مصدر الفعل حَفَزَ أي: سَرَعَ بحدوث الشيء، ساعد في إتمام الشيء. نقول حَفَزَ فلان أخاه، أي دفعه إلى القيام بشيء ما أو حثه عليه.¹

2. التحفيز اصطلاحاً:

تمت الإشارة للتحفيز على أنه تلك القوة التي تستثير الفرد للقيام بأداء أفضل إن تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، عن طريق الربط بألية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة في الحوافز وبين الوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وبخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة.²

من جهة أخرى هنالك من يرى بأن التحفيز هو ذلك المجهود التي تبذله الإدارة لحث العاملين بالمؤسسة على زيادة كفاءة عملهم من أجل زيادة الإنتاج أو لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق إشباع حاجتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجيات، بشرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.³

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بغرض تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة.⁴

كما يعرف على أنه واستقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي الفعال، فهي عملية تنظيمية قيادية تهدف لاستثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب تغييره.⁵ فالمقصود من التحفيز هو مواصلة توجيه سلوك المورد البشري للمنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة، إذ أن السلوك البشري تحدده ثلاثة عوامل:⁶

¹ - <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/التحفيز/>

² - هلال محمد عبد الغني التفكير والتخطيط الاستراتيجي، (مصر: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر)، 2007، ص.

³ - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (عمان-الأردن: دار قنديل، ط1)، 2003، ص297.

⁴ - صالح مهدي محسن العامري وهاشم منصور الغالي، الإدارة والأعمال، (عمان-الأردن: دار وائل للنشر، ط1)، 2007، ص. 459

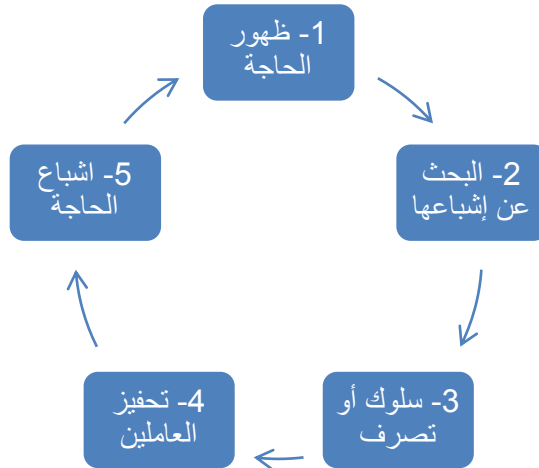
⁵ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1)، 2003، ص. 255.

⁶ - يوسف حجي الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ط1)، 2006، ص،

1. سبب منشأ السلوك؛
2. هدف أو غاية يسعى الفرد لبلوغه أو تحقيقها عن طريق القيام بسلوك معين؛
3. قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.

ومما سبق يمكن أن نحدد السلوك الإنساني وعملية تحفيزه بالشكل التالي:

الشكل رقم (05): طريقة تحفيز السلوك البشري



المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2005، ص، 114.

من خلال الشكل يتجلى لنا بأن هناك حاجيات يسعى المورد البشري لإشباعها، ومنه يمكن إعطاء التعريف التالي: التحفيز هو مجموعة عمليات وممارسات تقوم بها المؤسسة من أجل التأثير على توجيه دوافع الموظفين وتوجيه سلوكهم بمختلف الحوافز مادية كانت أو معنوية.

ثانياً: أهمية التحفيز

تعد أهمية التحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، تتأتى أهمية الحوافز المقدمة من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها، ونذكر منها ما يلي:

1. أهمية التحفيز على مستوى المنظمة:

- زيادة الإنتاجية بحيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن سيكون للمدراء فرصة لتعلم المهارات الجديدة؛¹
- ازدياد حدة التنافس بين المنظمات وهذا عن طريق التنافس على استقطاب الكفاءات البشرية التي يلاءم استخدامها مع جميع التطورات الحاصلة في و من حول المؤسسة،

¹ محمد الزريوتي، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع)، 2000، ص، 75.

فالتحفيز يلعب دور مهم في انتقاء وجذب العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب والحفاظ عليهم ودفعهم لأدوارهم بدقة؛¹

- عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى الثقافة التنظيمية؛²
- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل، وزيادة الاهتمام بالتنوع والحرص على تقليل هدر الوقت والموارد المستخدمة؛³
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع؛⁴

انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المنظمة ولجوئه إلى منظمات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء.

2. أهمية التحفيز على مستوى الأفراد:

للتحفيز أهمية جلية على مستوى الأفراد العاملين داخل المنظمة لا يمكن تجاهلها،

ونذكر:

- زيادة مداخل العاملين والشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة؛⁵
- زيادة الرضا الوظيفي فالتحفيز الفعال من شأنه أن يجعل العمال يستجيبون لأعمالهم بشكل أفضل، ما يجعلهم يشعرون بالرضا أثناء تأديتهم لمهامهم؛
- التقليل من مقاومة التغيير إذ عندما يملك العمال كل المعلومات اللازمة في المنظمة فإن الإدارة في هذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، ورفع روحهم المعنوية خاصة من ناحية الاحترام والتقدير والشعور بالمكانة؛⁶
- تجنب الكثير من المشاكل، كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات، مما يقود إلى خلق إستقرار في الموارد البشرية للمنظمة ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القريب والبعيد؛⁷
- المساهمة في تحقيق لأية أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد؛⁸
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لغرسها في صفوف الأفراد.

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1)، 2003، ص، 255.

2- المرجع نفسه، ص، 252.

3- المكان نفسه.

4- يوسف حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 414.

5- خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص، 252.

6- يوسف حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 414

7- خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص، 252.

8- عبد الرحيم رفعت القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية)، 2005، ص. 217.

المطلب الثاني: أنواع التحفيز

الحوافز متعددة ومتنوعة وتنقسم إلى عدة أقسام ، هذا الذي يتيح للإدارة انتقاء ما يناسب الأفراد العاملين بالمؤسسة لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجياتهم، وتم تقسيم الحوافز إلى قسمين، قسم إيجابي وآخر سلبي،¹ ومن أنواع التحفيز نذكر بشكل وجيز ما يلي:

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها:

1. الحوافز المادية:

وتعمل على إشباع الحاجيات المادية لأفراد التنظيم، كما تعتبر من أهم أنواع التحفيز خاصة بالنسبة للأفراد العاملين في المستويات الدنيا بالمنظمة²، ويقصد بها كل الحوافز التي تشبع حاجيات الإنسان المادية، كالأكل والملبس والمأوى وغير ذلك، وتشمل عدة أشكال وتختلف حسب المنظمة، وهي ما نادى به "فريدريك تايلور" في نظام القطعة و ما نادى به "هانري جانتي" في فكرة المهمة وقد تقدم الحوافز المادية على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ككل وتتمثل في:

أ. الأجر: توجد عدة طرق و أساليب تدفع بها الأجور للأفراد العاملين، ونذكر:

- **الأجر اليومي:** يعيب هذه الطريقة أنها لا تفتح المجال للكفاءات من أجل التميز وإبراز قدراتهم ومهاراتهم، بل تجعلهم يشعرون المساواة من حيث النتيجة والأجر مع الزملاء الغير أكفاء، إلا أنه ورغم ذلك فإن نظام الأجر بالساعات أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر تعطي فرصة للعامل إلى أن يصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هنالك ما يؤدي إلى الإسراع في عمله حتى يزداد أجره³؛
- **الأجر بالقطعة:** يكون الأجر حسب كمية إنتاج العامل، هذا الذي يعطي فرصة لإظهار الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج هنا غالباً بالعمر والصحة والحيوية⁴، وتعتمد هذه الطريقة في دفع الأجور في إنتاج المنتجات والخدمات التي يمكن فيها تحديد الإنتاج الفردي بسهولة، ولعل من أبرز عيوب هذه الطريقة احتمال في تدني الجودة في المنتجات إضافة إلى تحسيس العملاء الغير أكفاء بعدم الأمان؛
- **الأجر حسب إحتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجته وزيادة أفراد أسرته؛

¹ - مهدي زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، (عمان: دار مجدلاوي للنشر)، 2000، ص. 279.

² -

³ - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1)، 2007، ص. 26.

⁴ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 409.

الأجر حسب الخبرة في العمل: كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان الأجر عالياً، وغالبا ما يرتبط مفهوم الخبرة مع مفهوم الأقدمية¹؛

- ب. التأمينات:** إن بعض المنظمات تملك القدرة على تغطية العاملين بضمانات تأمينية محددة مثل: تأمين التقاعد وتأمين حوادث العمل، وتأمين الحياة من البطالة؛
- ج. المكافآت:** تقدم في المنظمات الكبيرة المتخصصة، أو في الفئات الإدارية، وذلك حسب أداء المنظمة ككل أو أداء الإدارة التي تشرف عليها، الذي عادة ما يقاس بكمية الإنتاج أو عدد المبيعات أو نسبة الأرباح المحققة؛
- د. العلاوات:** وهي زيادة معينة في الأجر تعطى للأفراد العاملين بالمنظمة نظرا لتقديم أدائهم، ويمكن استخدام العلاوات كأداة للتحفيز لعدة أغراض متباينة، فقد تمنح العلاوات للكفاءات وذلك عند زيادة الأجر نتيجة لزيادة إنتاج الفرد؛
- هـ. المشاركة في الأرباح:** يستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة أرباح المنظمة ومن ثم توزيعها على العاملين، ويكون التوزيع حسب المرتبة أو الدرجة أو المستوى الإداري ويتم أيضا توزيعها مرة واحدة.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

وتتمثل في أشياء غير مادية تقدمها المنظمة، والأكثر شيوعاً منها هو فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع، وتتركز على معايير أساسها الإحترام والتقدير للعنصر البشري وأهمها:

- **الترقية:** حيث تكون الترقية مرتبطة بالمكانة الوظيفية مثلاً، أما إذا إرتبطت الترقية بالأقدمية فلا تصبح حافزاً، كما يمكن تصنيف الترقية كحافز مادي نظراً لما قد يحصل عليه الفرد العامل داخل المنظمة من زيادة في الأجر²؛
- **إشراك العاملين في الإدارة:** أن يكون للعامل صوت في مجلس الإدارة، فيساهم في تسيير المنظمة من خلال رسم سياساتها وقراراتها، وهذا الإسهام في المشاركة يشعر كل عامل داخل المنظمة بأهميته وفعاليتها ومسؤوليته داخل المنظمة ما يجعله يؤمن أن الخطط الموضوعية هي خطته وسياسته وبرنامجه، هذا الذي يجعله يبذل جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المنظمة³؛
- **ضمان العمل و استقراره:** يساعد الاستقرار في رفع معنويات العامل وكفاءاته، لأنه لن يفكر فالغد بل سوف ينصب جل تركيزه على عمله؛

¹ - شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، (لبنان: مجد المؤسسات الجامعية للنشر، ط1)، 2002، ص.35.

² - Fbid, **Economic, Organisation et Management**, De Boeck université, Paris, 1997, pp508, 509

³ - أشرف محمد عبد الغني شريف، محمد علي صبره، سيكولوجية الصناعة -أسس وتنظيمات-، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية)، 2004، ص.

- **توسيع العمل:** هو إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطاق تخصصه من أجل إخراجها من الشعور بالملل ومحاربة الروتين، وقد دلت الدراسات عن مدى الأهمية الكبرى لهذا الحافز؛
- **إثراء العمل:** إضافة مهام قوية للعامل حسب تخصصه كإشراكه في بعض القرارات، مما سوف يرفع من معنوياته.¹

ثالثاً: الحوافز من حيث من يحصل عليها

وتنقسم إلى قسمين:

1. **الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع وتحفيز أفراد معينين، أو تخصيص المكافئة للعامل الذي ينجز أفضل الخدمات، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل مثلاً،² فالحوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد، وقد يكون للحوافز الفردية آثار جانبية، كعدم التعاون بين الأفراد وغياب روح العمل كفريق التي هي جوهر عمل الإدارة، وهو ما يبين ضرورة اللجوء إلى استعمال أسلوب الحوافز المادية.
2. **الحوافز الجماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح التعاون بين العاملين والأفراد في المنظمات بحيث يحرص على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن ذلك سيؤدي إلى إضرار الأهداف الرئيسية للعمل، حيث أن الحوافز الجماعية تساعد على دعم الإرتباط، والانسجام، وتنمية الشعور بالمشاركة وتشجيع العمل الجماعي بين العاملين.³

رابعاً: من حيث تأثيرها

وتنقسم إلى ما يلي:

- ◀ **الحوافز الإيجابية:** هي الحوافز التي تلبى حاجات ومتطلبات الأفراد العاملين ومصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والآراء البناءة والإبتكارات، وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل تعتبر نتائج إيجابية لها، يقابلها حوافز إيجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز، الحوافز المادية والمعنوية.
- ◀ **الحوافز السلبية:** وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لفرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات الغير إيجابية للأفراد العاملين، كالتكاسل وعدم الاستماع

¹- عادل حروح صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي، (عمان: دار الكتاب العالمية)، 2009، ص. 127.

²- شفيق رضوان، مرجع سبق ذكره، ص. 45.

³- عيد الحميد عيد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، المكتبة العصرية (دون ذكر بلد النشر)، 2007، ص. 387.

للتوجيهات والأوامر ومن هذه الوسائل حثّ وتنمية العامل على ضرورة القيام بواجباته المكلف بها، وحجب بعض الامتيازات كإيقاف الأجر التشجيعي، أو تأجيل منح العلاوات أو الترقية.¹

المطلب الثالث: معوقات التحفيز

تواجه نظم الحوافز عدة صعوبات ومعوقات والتي قد تكون سبب في عدم فعاليتها وتشكل عقبة نحو تحقيق الهدف المنشود، ونذكر منها:²

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز؛
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات؛
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، ونتيجة لذلك تجد العديد من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق على درجات متفاوتة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيل الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم؛
- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض كسلاح يخوف به مرؤوسيه، كما وأنه يوجد البعض منهم من يخفي معايير الحوافز على مرؤوسيهم ظنا منهم أن ذلك سيدفع بهم للعمل الجاد؛
- ارتفاع تكلفة نظام الحوافز؛
- عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز؛
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم³؛
- غموض بعض المواد القانونية المتعلقة بنظام الحوافز؛
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء مقابل الحوافز؛
- قصور الرقابة والمتابعة على الحوافز وفعاليتها؛
- نقص المهارة عند المديرين في تطبيق نظام الحوافز.

¹ صالح العبد محرز، أثرا الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010 ص:10.

² علي محمد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982. ص، ص، 362-364.

³ - jean marie Peretti :ressources humaines et gestion du personnel 29.، opcit، p

المبحث الثاني: التحفيز كجزء من عملية الإدارة بالكفاءات

المطلب الأول: موقع التحفيز بالنسبة للإدارة بالكفاءات

هدف التحفيز واحد، ولكن طرق تطبيقه تختلف من منظمة إلى أخرى وهذا يرجع لطرق التحفيز العديدة والكثيرة، فكل منظمة تتبع الطريقة الأمثل لها في تحفيز الأفراد العاملين بها أي أن الطريقة التحفيزية التي تتبعها المنظمة "أ" في تحفيز موظفيها قد لا تعطي نفس النتائج لو تم تطبيقها في المنظمة "ب" مثلا، بل من الممكن أن تتسبب في أضرار للمنظمة، وهذا راجع لطبيعة كل منظمة وقدرتها على تطبيق برنامج تحفيزي خاص بها يتماشى ومواردها المادية، ويشبع رغبات وتطلعات الموظفين في كل منظمة.

فالغاية من التحفيز واضحة، وأهمية هذه العملية بالنسبة لأسلوب الإدارة بالكفاءات تعد أولوية من أولوياتها البارزة فلا يمكن الاستغناء عنها، بما أنها من خلال تحفيز موظفيها تسعى لخلق كفاءات مهنية وإدارية جديدة، وبما أن التحفيز عملية مستمرة في دورة حياة المنظمة، فإن الكفاءات البشرية تصير خالقة للإبداع وتشكل ميزة تنافسية خاصة بالمنظمة يصعب إيجادها في المنظمات المنافسة الأخرى، ولضمان تحفيز الملائم للكفاءات المهنية الذي يخدم المنظمة، ما على المنظمة إلا معرفة حاجات موظفيها، ومن هنا نفتح مجال للإشارة أن أسلوب الإدارة بالكفاءات يهتم كذلك بمعرفة احتياجات العمال والموظفين خارج المنظمة وخارج أوقات العمل، بحيث لا يمكن تجريد الإنسان من إنسانيته ولا من احتياجاته، فمثلا قد تبدي المنظمة اهتماما في ما يتعلق بالإحتياجات الإنسانية لكفاءاتها ذات الأهمية البالغة في المنظمة، وجزت العادة على تقسيم الإحتياجات الإنسانية إلى ثلاثة تقسيمات رئيسية وهي:¹

- **الإحتياجات الطبيعية:** وهي إحتياجات ذات أولوية تعتبر شيء أساسي يحتاجه الإنسان، مثل: الأكل، المشرب، المسكن وراحة الأبناء والأسرة بشكل عام... ومن خلال المقولة القائلة " أن الإنسان اقتصادي التفكير" هذه الإحتياجات هي الإحتياجات الوحيدة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها دائما، وإن غابت عليه أو هددت بخطر فقدان صارت مطلبا أساسيا لا حاجة؛
- **الإحتياجات الإجتماعية:** تعد إحتياجات مكتسبة على عكس الأولى، وإشباعها يكون عن طريق مشاركة الآخرين، وتختلف من بيئة لأخرى ومن مجتمع لآخر حسب الثقافة السائدة مثل حب الإتصال وتكوين علاقات مع الآخرين وحب الانتماء، وتكوين الصداقات -الحصول على رضا الآخرين وقبولهم-؛

¹ - مروان أحمد الحلبي، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت (أطروحة ماجستير إدارة أعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة Eton، 2014)، ص95.

• **الاحتياجات الذاتية:** تنبع من تقدير الفرد لذاته ورغبته في الإستئثار والإستقلال، السيطرة وتقدير الآخرين له، وكما سبق الذكر أنّ الإنسان إجتماعي بطبعه يحب تكوين علاقات مع أناس آخرين، غير إن ذلك له حدود معينة يحرص الفرد على عدم تجاوزها، وهي الإحتفاظ بشخصيته الخاصة داخل إطار معين بين رؤسائه وزملائه في العمل.

فأسلوب الإدارة بالكفاءات قد يولي اهتماما بإشباع كل هذه الإحتياجات أو بعضها حسب ما تتوفر عليه المنظمة من إمكانيات مادية وحسب قيمة ومدى أهمية تلك الكفاءة العاملة لها علاوة على توفير احتياجات الموظفين داخل المنظمة، الأمر الذي يوفر الجو المناسب للموظفين حتى يتمكنوا من تأدية أعمالهم بكفاءة عالية. ونذكر من احتياجات الموظفين داخل المنظمة التالي:¹

- **التعرّف على الموظفين:** من المهم أن يكون المدير على دراية ومعرفة جيدة بموظفيه وسلوكياتهم مما يقربه منهم، ويسهل عليه مشاركتهم في الأعمال المختلفة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك عن طريق جلسات جماعية استشارية، بغية التعرف على مشاعرهم تجاه العمل والزملاء والرؤساء، من أجل توفير البيئة المساعدة على العمل والدعم المعنوي وتكون حافزا للموظفين،
- **تشجيع الإبداع:** على المدير أو القائد تشجيع موظفيه بإستمرار مهما كانت رتبهم أو المنصب الذي يشغلونه داخل المنظمة، وذلك لتنمية مهارات الإبداع فيهم من أجل حل المشاكل التنظيمية المختلفة وذلك عن طريق توفير الوقت لاستقبال وقبول الأفكار والمقترحات المختلفة التي من الممكن أن تساعد في تطوير بيئة العمل؛
- **الإستماع الجيد للموظفين:** إن الإستماع والإهتمام بالشخص المتحدث من قبل المدير لموظفيه هو شكل من أشكال الدعم، والإحترام والتقدير، مما يؤدي إلى تطوير العلاقات الشخصية الودية بين المدير وموظفيه في العمل، مما يعزز معنوياتهم ويحفزهم للعمل بكفاءة أكثر؛
- **إتاحة الفرص للنمو والتطوير:** يساعد المسار الوظيفي في تطوير المهارات والمعارف والقدرات الخاصة بالموظفين من خلال البرامج التدريبية أو اللجان أو غير ذلك، إضافة إلى إعطائهم الفرص المختلفة للتنمية الذاتية والنجاح في العمل عن طريق إشراكهم في صنع القرار لما له من أهمية في رفع نسبة الولاء المؤسسي؛
- **التعامل مع الضغوط:** نظرا لكثرة ضغوط العمل يصاب الموظفون بالإجهاد والتوتر، مما قد يؤثر أحيانا على أعمالهم وسلوكياتهم. ويستطيع المدير تخفيف ذلك التوتر وتخفيف أعباء العمل عن طريق إلحاقهم بدورات تدريبية حول كيفية إدارة ضغوط

¹ - سعد فؤاد علي حيابة، السلوك التنظيمي (عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2017)، ص. 245.

الشغل، حتى يستطيع الموظفون التعامل مع المشاكل والإجهاد بطريقة علمية، بالإضافة إلى عقد اجتماعات جماعية دورية للتعرف على آخر ما تم التوصل إليه؛

- **الاحتفاظ بسجل دقيق عن الأداء:** أثبتت الدراسات أن الموظفين بحاجة إلى تغذية راجعة بناءة، ومنتظمة وباستمرار خلال العام لمعرفة كيفية أدائهم لأعمال التي يقومون بها، لأنها لا تستند إلى افتراضات الرئيس بل على حقائق وملاحظات شخصية حيث تساعد المدراء والموظفين على فتح باب الحوار، والتعرف على موقع الخلل. بالإضافة إلى أن يقدم سجلا دقيقا ومفصلا يستطيع الرئيس الرجوع إليه والتشاور مع الموظف فيه.

كل تلك النقاط وأكثر تبرز حجم الأهمية البالغة التي تحتلها العملية التحفيزية بالنسبة لأسلوب الإدارة بالكفاءات فهي عملية تتدرج ضمن أولوياتها في سعيها لتحقيق أهدافها. فكان لزاما على الإدارة بالكفاءات مراعاة عدة جوانب تتعلق بكفاءاتها البشرية سواء داخل المنظمة أو خارجها، من أجل التوفير لها الجو الملائم في بذل مزيد من الجهد والاستقرار في المنظمة.

وتجدر الإشارة أن التحفيز لا يكون ماديا فقط أو معنويا فقط، ولا ينحصر فيما سبق ذكره فقط، بل الحاجة للعمل هي الحافز والدافع الأول لبدئ العمل، فلذا يجب استغلال بداية كهذه من قبل المنظمة وأخذها بعين الاعتبار حتى تستثمر فيها، أما المحفزات تبدأ من اليوم الأول في تولي الوظيفة، فإن كانت الحوافز لها تأثير ايجابية على الموظف العامل بالمنظمة فسوف يشعر بشغف وهو يؤدي عمله ما يجعله يبذل فيه ويبرز كفاءاته، أما إذا كانت التحفيز سلبي فالعامل قد يتأثر سلبا بمحيطه وتجده يتخلى عن وظيفته، فكم من شخص كان يتمتع بوظيفة جيدة ويتقاضى من خلالها مرتبا مجزيا، ولكنه رغم ذلك استقال، هذا الذي قد يكون راجعا إلى نوع التحفيز الذي تلقاه، فكل ما يصدر من المدير أو الرئيس من أقوال وأفعال سواء تعلقت بشغل أو كانت جانبية، قد تحفز إيجابا أو سلبا على نفسية الموظف، هذا الذي سوف ينعكس على طريقة قيامه بعمله إذن فالتحفيز لا يقاس بكمه ونوعه بل يقاس بما يخلفه في نفسية العامل من رضا ومشاعر ايجابية.¹

المطلب الثاني: مظاهر التحفيز على الكفاءات

مما لا شك فيه أن التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية يترك أثرا واضحا على شريحة كبيرة من الموظفين بشكل عام وكفاءات المنظمة بشكل، كما أن له آثار اجتماعية واقتصادية ووظيفية ونفسية عليهم. أما بالنسبة لتأثيرات التي قد يتركها التحفيز على نفسية الموظف والتي تنعكس على مستوى وظيفته كردود أفعال تختلف حسب شخصية كل موظف، فمثلا قد يسعى الموظف المتحصل على تحفيز ما إلى ببذل مجهود

¹ - المرجع نفسه، ص ص 245-247.

أكثر من أجل تأكيد الصورة الحسنة التي أخذت عنه¹ كما قد يكون التحفيز نابع من ذات الموظف العامل كالسعي لإكتساب معلومات وتعلم مهارات جديدة وتطوير أدائه المهني، حتى يتمكن من الحصول على الترقية في المستقبل –والتي تعد نوع من أنواع التحفيز كذلك-.

للتحفيز مظاهر عديدة على كيفية تأثيره في الكفاءات الوظيفية للمنظمة، وارتأينا أن نذكر منها التالي:

أولاً: التدريب الذاتي

هو عبارة عن تغيير في الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد العامل تجاه وظيفته، تمهيدا لرفع المعارف وزيادة مهارات الفرد في أداء مهامه في وظيفته² فالتدريب الذاتي هو نشاط مخطط وقد يكون مستمر إلى إكتساب المعارف والخبرات والأنماط السلوكية والمهارية الملائمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء.

إن فالتدريب الذاتي هو عبارة عن نشاط تعليمي يقوم به المتعلم مدفوعا برغبته الذاتية بهدف تنمية استعداداته وإمكاناته وقدراته مستجيبا لميوله واهتمامه بما يحقق له تنمية شخصية وتفاعل ناجح في مجتمعه وفي محيط عمله عن طريق الاعتماد على نفسه والثقة بقدراته في عملية التدريب الذاتي، فهو يدخل ضمن ما يعرف بالتدريب الغير رسمي والذي يعود بالفائدة ليس فقط على الفرد بل على المنظمة ككل، ومن سمات هذا الأسلوب نذكر³:

- يعتمد التدريب الذاتي على المتدرب، أما التدريب العادي فيعتمد على المدرب؛
- لا يشترط توفر مراكز تدريبية، كما أنه لا يتطلب انقطاع المتدرب عن عمله للالتحاق بالبرامج التدريبية؛
- لا يكلف المنظمة إنفاق المال اللازم لإجرائه؛
- استقلالية المتدرب، فهو الذي يحدد ماذا يتعلم وكيف يتعلم، دون التقيد بظروف الزمان والمكان⁴.

أما دوافعه فهي تكون ذاتية محضة ونذكر على سبيل المثال:

- الرغبة في الحصول على وظيفة جديدة؛
- الرغبة في الترقية؛
- الرغبة في الحصول على تغييرات في الوظيفة الحالية؛
- الرغبة في تحسين الأداء، والتطوير والنمو من أجل البقاء ضمن المورد البشري العامل داخل المنظمة؛
- لأن التكوين يفي بالأهداف بعيدة الأمد.

¹- إبراهيم الفقي، قوة التحفيز(القااهرة: ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص، 14.

²- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999)، ص. 319.

³- يعقوب حسين نشوان، إدارة التعليم عن بعد والتعليم الجامعي المفتوح (عمان: دار الفرقان للنشر، 2004)، ص. 176.

⁴- آدم عوان، دليل اتراتيجيات التعلم في مرحلة المتابعة والتعليم المستمر، ترجمة رضا السوسي (تونس: معهد اليونيسكو، 1992)، ص.126.

بما أن التحفيز الذاتي ينبع من رغبة الفرد، ونظرا إلى أن هذا النوع من التدريب لا يكلف المنظمة شيئا لأن المتدرب هو الذي يتولى الإنفاق على عملية تدريب نفسه بنفسه، وفي وقت فراغه -في غالبية الأحيان- من دون تغيبه عن عمله، تلجئ العديد من المنظمات للعب على هذا الوتر، فهي تثير رغبة الموظف في نيل الحوافز التي تقدمها المنظمة فتكون هذه الرغبة دافعا تدفع بصاحبها نحو اللجوء للتطوير وزيادة معارفه وقدراته في مجال عمله بنفسه قصد الحصول على شهادات وصقل مهاراته قد تمكنه من الترقية إلى منصب أو رتبة أعلى للحصول على امتيازات أكثر، هذا ما يجنب المنظمة صرف الأموال ومن جهة وينمي كفاءات المنظمة من جهة أخرى. يقول الدكتور أحمد الفقي: "إذا ساعدت شخصا ما على تأسيس أهدافه، ثم أعطيته كل ما بإمكانك من مساعدة لتحقيق أهدافه، فإنك لن تكون مضطرا على أن تدفعه دفعا حتى يبذل أفضل ما لديه من أجلك، فهو سيصبح مصدر الحركة الذاتية لنفسه".¹

أي إذا كان هناك موظف يأخذ دورة تدريبية خاصة بالإدارة، يمكن للمدير أن يجعل الحافز لديه أكبر وأن يشكل له نظام دافعية أقوى لتشجيع هذا الموظف في إظهار قدرة قيادية أكبر من وظيفته الحالية، وهذا ببساطة كإخبار المدير لهذا الموظف بأنه على وشك الحصول على فرصة مهنية أكبر إذا تمكن من توسيع أدواره القيادية في الفترة المقبلة. وهذا الذي من شأنه أن يكون حافزا قويا للموظف من أجل إثبات جدارته لتولي مناصب أعلى مما يبعث فيه الشعور بمسؤولية رفع الأداء وينمي فيه وروح الإبداع.

ثانيا: أثر الحوافز على تحسين الأداء وتنمية الإبداع الإداري

1. أثر الحوافز في تحسين الأداء

تطرق العديد من الباحثين والمفكرين المتخصصين في علوم الإدارة والتسيير إلى دراسة العلاقة بين الحوافز ومدى تأثيرها في تحسين أداء الأفراد العاملين بالمنظمة، إذ أنه توجد علاقة تأثير وتأثر واضحة فمثلا: إن تحصل الموظف على حافز مادي مثل التدريب أو التعليم فإنه أدائه سوف يتحسن بشكل واضح، وفي حالة ما إذا أضيفت له بعض الحوافز المعنوية مثل فتح مجال المنافسة وإعطائه مجال للتعبير عن حاجته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، فإن وجد الجو المناسب وشعر بالراحة في التنظيم الذي يعمل فيه فإنه سيعمل على الالتزام وبذل جهد أكبر.²

فالاتقاد السائد هنا أنّ الحوافز ترفع من مستوى الأداء وتقلل من المظاهر السلبية للموظفين كاللا مبالاة والغياب، بل وفي أغلب الأحيان تكون سبب لجذب العناصر، فمثلا إن كانت الحوافز معلومة وواضحة للجميع فستكون مركز جذب وإقبال وهذا ما يثير

¹- الفقي، مرجع سابق، ص36.

²- ملائكة عبد العزيز، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة (جدة: دار العلم، 2007)، ص. 488.

السلوك الإيجابي للموظفين ويحثهم على رفع وتحسين وتيرة الأداء لأن غالبية المورد البشري داخل المنظمة يسلكون مسلك المكافآت الذي تستعمله المنظمة، بغرض سد حاجياتهم.¹

تترك الحوافز بمختلف أنواعها أثرا على معظم العاملين، فيما تحمله من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتجلى الأثر الوظيفي في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل ترسيخ الصورة المأخوذة عنه، وتترجم إلى جهود إضافية مساوية لقيمة الحوافز التي تلقاها، هذا الذي من شأنه أن يضيف جو من التنافس بين الموظفين بما أن جميع الموظفين يسعون لتحقيق نفس الطموح وإشباع حاجيتهم و دوافعهم اقتداء بزملائهم الذين قد حصلوا على حوافز من قبل، فهذه الحوافز وان كانت بسيطة ومنطقية في نظر المنظمة إلا أنها قد تكون ذات أهمية بالغة في نظر الموظف لأنها كثيرا ما تساهم في حل المشاكل المادية التي يعاني منها للموظف وأسرته -إن كانت الحوافز مادية-، فهنا الحوافز قد أوحدت حلول للمشاكل الاجتماعية واقتصادية، هذا الذي من شأنه أن يشعر الموظف بالانتماء لمؤسسة.²

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءات البشرية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد، إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي إلى رفع الكفاءة المهنية للفرد حسب وظيفته.³ والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبار خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته تعنى بخصوصية توجيهات الإدارة.⁴ أما بالنسبة لإدارة نظم الحوافز والمكافآت، فهناك ثلاثة أهداف أساسية كي تحقق الهدف المرجو التي وضعت من أجله:⁵

- الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الكفاءات البشرية للمنظمة؛
- تحسين وتطوير مستوى أداء الكفاءات البشرية العاملة بالمنظمة؛
- تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف، فلا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.

وهذه الأهداف وإن حُققت سوف تضمن للمنظمة سمعة مرموقة بين المنظمات الأخرى المنافسة لها، فتصير مركز جذب مغري للكفاءات البشرية الباحثة عن الإستقرار الوظيفي، حيث بإمكانها أن توفر لهم كل ما يشعرونهم بالرضا الوظيفي والراحة وتوفير لهم

¹- نور الدين بواشرش،

²- سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2006)، ص.

³- مهدي زويلف، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية (عمان: دار مجدلاوي، ط1، 1994)، ص، 284.

⁴-

⁵ - Hendry, Ch. (1995) Human Resource Management: A strategic approach to employment, Great Britain: Bath Press.

الجو الأنسب الذي يساعدهم على تقديم أداء متميز، هذا الذي من شأنه أن يحفز الكفاءات العاملة بالمنظمة ببذل أقصى ما لديهم من أداء وإبداع حتى يبرهنوا للمنظمة أحقيتهم بالمناصب التي يشغرونها، وهنا تصير الوظيفة هي الحافز الرئيسي لتحسين الأداء، وهذا يتأتى عندما يشعر الفرد العامل بقيمة الامتيازات وأهمية المنصب الذي توفرها له المنظمة، وصعوبة إيجاد عرض مماثل بمنظمة أخرى. ومن أهم العوامل التي تؤثر في الدافعية نذكر ما يلي:¹

زيادة الدخل، مكانة اجتماعية أفضل، الاحترام، والأمان، وجاذبية العمل، والفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي (الترقية)، والقيمة المستعادة اجتماعية من العمل، وحب السيطرة واستخدام النفوذ الشخصي، والمعاملة الإنسانية للفرد... الخ، فالتحفيز يهدف الى رفع كفاءة الأداء بالإرتباط مع قدرات الموظف ومعلوماته.

2. أثر الحوافز في تنمية الإبداع الإداري:

بعد توفير المنظمة لعمالها وموظفيها الجو المناسب لتحسين أدائهم، نجد أن الأفراد سوف يسعون لإبراز قدراتهم وإبداعاتهم نظرا للبيئة المريحة التي يعملون فيها والتي تشجعهم على إنجاز مهامهم بطريقة مبتكرة مبدعة، لكن هذا لا نجده عند جميع الموظفين أي أنه وإن توفرت كل شروط العمل المريح من أجل تحسين الأداء هذا لا يعني أن جميع الموظفين سوف يصيرون مبدعين حقيقيين فتحسين الأداء شيء والإبداع شيء آخر، ومنه فإن الفرد المبدع يجب أن يتمتع بالحرية والرغبة القوية للقيام بالفعل الذي يريد تحقيقه، أي أن الشخص الذي يكتسب الخبرة والتفكير الإبداعي لكنه يفتقد إلى الدافعية والرغبة لتحقيق طموحه لا يعتبر شخصا مبدعا.²

ومما يساعد على تنمية التفكير الإبداعي نذكر ما يلي:

- توفير كل الظروف اللازمة التي تساعد على الطاقات الإبداعية للأفراد مثل: (المختبرات الحديثة، المكاتب الحديثة، غرفة المصادر، الملاعب...);
- تطوير الاختبارات ودروس القياس والتقييم، ويجب أن تكون واضحة وتتميز بالموضوعية وأن تكون لها القدرة على تمييز المبدعين، وعميقة بابتعادها عن السطحية، وهذا ما سوف يشجع السلوك والقدرة على التحليل، والتركيب، وتحفيز الفكر؛³

¹ - ربيع هادي ميشغان، علم النفس الإداري (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2008)، ص.ص. 197-198.

² - علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (مذكرة ماستر: جامعة العربي تبسي، تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2015-2016، ص.65.

³ - محمد مقرش، تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين (مذكرة ماستر: جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة محلية)، ص. 41.

- تعطى الحوافز نتيجة للأداء المتميز للعامل والذي سينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية من ناحية الكم والكيف، مع الاقتصاد في الجهد والوقت، فالعامل يكرم على أساس أدائه المتميز الذي لا يتوقع انجازه أو يصعب على العمال الآخرين القيام به؛
- كذلك يعتبر العامل الاجتماعي للفرد دافع أساسي ومهم في تحفيزه وتكوين شخصيته الإبداعية، ومن بينها المؤسسات التابع لها، وكذلك وجود عوامل أخرى تعتبر كمؤثر ذو فعالية تؤثر على إبداع الفرد كونه يعرض عليه الفرص والتهديدات التي تدفع لإتباع سلوكيات معينة¹؛
- تقديم الحوافز بطريقة فردية للعاملين بمعنى يحفز كل فرد حسب العمل الذي قام به، مثلاً: يكون الحافز ايجابي للفرد الذي قام بأداء مبدع يعود بالفائدة على المنظمة وفريق العمل أو يكون التحفيز سلبي في حالة وجود أخطاء تعود بالضرر على أداء فريق العمل أو المنظمة²؛
- استعمال التحفيز السلبي كعقاب من شأنه إضعاف الإبداع الإداري لدى العاملين، بما أنه يحبط من معنوياتهم، فمن المستحسن وضع تحفيز ايجابي يشجع على الأفكار الإبداعية والطرق المبتكرة في أداء العمل وتطويرها حتى ترتفع معنويات الأفراد العاملين جراء الحوافز السلبية، هذا الذي سوف يكون دافعا نحو إبداع الموظفين في طريقة أدائهم لمهامهم بما يخدم المنظمة³؛
- يساعد نظام الأجر حسب الإنتاجية في خلق روح الإبداع لدى العاملين، وكذلك تحسين أسلوب أدائهم بغية الرفع من الإنتاج، والذي سوف ينعكس تلقائياً على زيادة الأجر⁴؛
- الأسلوب التحفيزي المرن يؤثر بشكل كبير جداً على مستوى إبداع الفرد تحديداً، أي تستهدف المنظمة الفرد المقصود لتحفزه إما على الإبداع أو لتحسين أدائه بمعنى: جعل بعض الخطط مرنة في تطبيق نظام الحوافز المتعلقة بأداء الموظفين داخل المنظمة، ولأن إحتياجات الموظفين مختلفة، فمن الطبيعي أن تختلف أنواع الحوافز من موظف إلى موظف آخر باختلاف ما يحتاجه كل موظف، فالإبداع مطلوب كذلك على القادة الإداريين في كيفية توزيع الحوافز على الموظفين، وأحسن طريقة لحث الموظفين على الإبداع هي أن يتم سؤال كل موظف عن ما يحتاجه، وهنا تتم محاولة الربط والتوفيق بين الحافز أو المكافئة وبين حاجة كل موظف إن أمكن ذلك، فالخطط التحفيزية المصممة جيداً سوف تحسن من نتائج الشغل وتحقق الإبداع وتحسن الأداء

1- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1)، 2011، ص ص. 50-51.

2- وهيبة مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، (مذكرة ماستر: جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2007-2008، ص.119.

3- منور أوسريير، زهية كواس، مداخلة بعنوان: الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات

الحديثة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011، ص 14.

4- منير عباس، آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، ع1، مج33، 2018، ص24.

فهي بشكل ما تظهر للموظفين أن كل جهد إضافي منهم سوف يؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة وسوف يكافئون عليه، وتزيد من قبول ورضا العمال والموظفين.¹

بشكل عام فإن البيئة الداخلية للمنظمة تترك أثرا ايجابيا أو سلبيا على الفرد العامل بها بغض النظر عن منصبه والعمل الذي يؤديه، فإن كانت مليئة بالموثرات الإيجابية الجيدة والمحفزة وقائمة على التفاعل الإيجابي القائم على الاحترام، الشفافية، الموضوعية... الخ، سوف تتيح للفرد المجال للتحسين أدائه وللإبداع في مجال عمله وسف تشعره حتما بالرضا الوظيفي وتعزز من ولائه للمنظمة.

ثالثا: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

1. علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز

إن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو حاجيات قد يراها مهمة مثل: المكافآت والحوافز المادية، والزملاء في الشغل، ومناخ العمل السائد في المنظمة ككل. لذا توجد علاقة واضحة بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمنظمة، فالمنظمة تلجئ للعمل بنظام الحوافز بغيت الوصول إلى أهداف معينة عن طريق إشباع حاجيات عمالها لتضمن رضاهم وبالمقابل تحقق من خلالهم أهدافها المرجوة، ويمكن توضيح علاقة التأثير والتأثر هذه فيما يلي:²

- توجد علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار التحفيز عبارة عن ذلك الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توفر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعين بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان إشباع الحاجات بشكل كبير كلما زاد الرضا الوظيفي؛
- التحفيز له أثر على العامل نفسه فيسعى لمراعاة الجانب النفسي والاقتصادي والاجتماعي للموظف، وهذا بمحاولة تحسين هذا الجانب وتحسين ظروفه المعيشية؛
- التحفيز يحقق الرضا والوظيفي كنتيجة لإدراك الفرد العامل العوامل التالية:
- ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة؛
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل مهمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة بالتناسب لتوزيع العوائد والحوافز، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة؛

¹- ابراهيم الفقي، مرج سبق ذكره، ص 80.

²- مرجع سابق، ص 34.

- إن للفرد حاجات يتم إشباعها عن طريق العمل وهذه الحاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

وعليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير على الرضا الوظيفي وهذا من خلال:

- إذا كان العامل يشعر ويحس بالعدالة في التحفيز والمكافآت وأن هذه العملية تتم وفق معايير وأسس عادلة وموضوعية فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي؛
- إذا كان العامل يشعر بأن التحفيز والمكافآت لا تتم عن طريق أسس ومعايير عادلة وموضوعية، هذا من شأنه أن يولد توتر وقلق وعدم رضا وظيفي.

2. دور نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي:

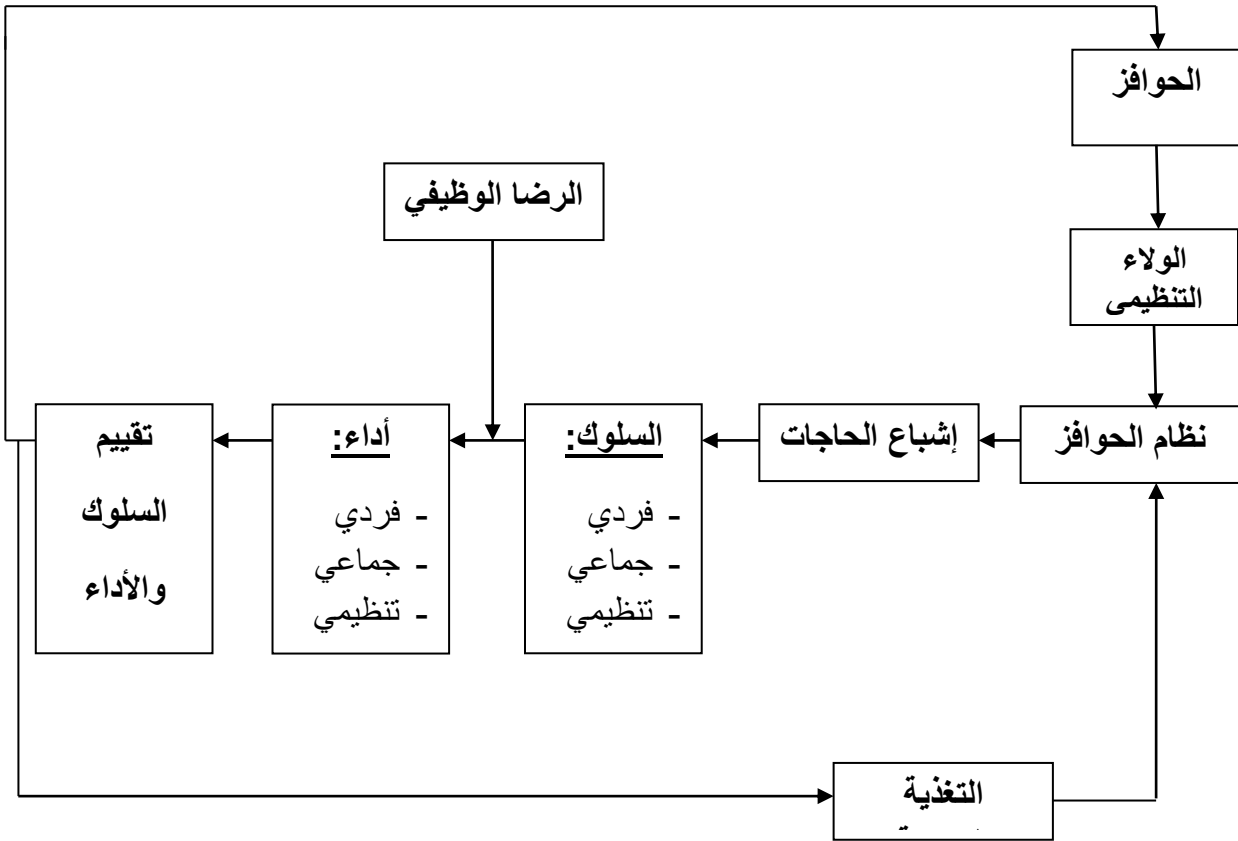
تم تعريف الولاء التنظيمي على أنه "هو ذلك الشعور الذي ينمو داخل الفرد والذي يشعره بالانتماء إلى المؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقق أهداف المنظمة."¹

كما عُرف كذلك على أنه: "إستعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية للبقاء في التنظيم، وقبول الأهداف الرئيسية والقيم للتنظيم."² فالشعور بالولاء للمنظمة غالباً ما يكون ناتج عن عدة عوامل، ومن أبرز هذه العوامل نجد البرنامج التحفيزي الذي تضعه المنظمة، وهذا البرنامج التحفيزي من شأنه أن يحقق الأهداف الكمية والنوعية للمنظمة، فالمنظمة تسعى دائماً إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح وترسيخ مكانتها في بيئتها المتغيرة باستمرار، إضافة إلى هدف آخر وهو التوقّر على أفضل الكفاءات البشرية مقارنة بمنافسيها مع ضمان ولاء هذه الكفاءات البشرية للمنظمة والتي بدورها سوف تقود المنظمة إلى الإستمرارية في تحقيق أهدافها. و سوف نبين العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي من خلال الشكل التالي:

¹- مدحت أبو النصر، تنمية ومهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة (مصر: دار إيتراك للنشر والتوزيع، 2005)، ص.38.

²- عيد الله نجم العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص. 426-427.

الشكل(6): العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي



المصدر: سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص، 75.

من خلال الشكل أعلاه يظهر لنا أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد، وهذا الذي يؤثر على سلوكيات الأفراد عن طريق تحسين أدائهم، حيث تقوم المنظمة بتقييم أداء عمالها وموظفيها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسيات المتبعة من خلال التغذية العكسية ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على عدة مراحل يصعب الفصل بينها بفواصل زمنية، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد، فالفرد عند انضمامه الأول في المنظمة تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد إنخراطه في جو العمل تتأني له الفرصة من الحكم ما إذا كانت آراءه السابقة وتوقعاته أم لا، وبعدها تأتي مرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أنه يوجد توازن بين المجهودات التي يبذلها مع الحوافز والمكافآت المقدمة له.

حسب "باركر" فالعلاقة بين الحوافز والرضا والوظيفي والولاء ليست مباشرة، وإنما وتغيرات شخصية وتنظيمية وبيئية وسيطة، وأشار أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً جامداً ويتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل: شخصية الفرد، مدى إدراكه، قيمة اتجاهات وسياسات التنظيمية المتبعة في العمل.¹

¹ - سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص، 82.

كما أنه توجد بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، وفي حالة ما إذا توقرت هذه المدخلات ستدع تلقائياً بالأفراد داخل المنظمة للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:¹

- سهولة إستجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية؛
- سلوك إيجابي اتجاه التنظيم؛
- تدني نسبة الترك والغياب؛
- ارتفاع نسبة الشعور بالاستقرار الوظيفي؛
- ارتفاع الروح المعنوية؛
- ارتفاع معدلات الأداء.

المطلب الثالث: أثر التسيير بالكفاءات على تحفيز الموظفين

إن أسلوب الإدارة بالكفاءات لا يمكن تجريده من العملية التحفيزية للمورد البشري التابع للمنظمة، فهو يتأثر بها عن طريق تنمية قدرات ومهارات وتنمية فعالية المورد البشري للمنظمة في أداء مهامه الإدارية أو الوظيفية، إلا أن وعند التدقيق في هذه العملية نلاحظ وجود عملية تأثير أخرى عكسية تكون بصفة آلية وتلقائية، أي أن الإدارة بالكفاءات تؤثر على تحفيز الموظفين إما سلباً أو إيجاباً، وإن كانت غالبية الأحيان تؤثر بالإيجاب إلا أنه لا يمكن تجاهل التأثير السلبي وإن كان طفيفاً، وهذا التأثير السلبي قد يختلف من منظمة لأخرى فهو ذاتي بالفرد أو الجماعة العاملة نفسها، ومن هذه الآثار نذكر التالي:²

أولاً: الآثار الإيجابية

ونقصد بها تلك الأساليب التي تتبعها الإدارة في سبيل تحقيق برنامج تحفيزي فعال، والتي قد تمسها حتى في طريقة تسييرها وإدارتها لموردها البشري بغية استخراج أقصى ما لديه من إمكانيات ومهارات كي يوظفها فيما يخدم المنظمة ويحقق لها مزيداً من الأرباح وتحقيق الأهداف، وتعود عليه بالمكافئات ونيل الحوافز التي تلبى حاجياته وتحقق طموحه ومن عدة أساليب نذكر:

1. الإدارة بالأهداف:

تتمحور فكرة الإدارة بالأهداف على دور المشرف والذي يتلقى مساعدة وآراء مرؤوسيه في وضع الأهداف الخاصة بهم، والتي من المفترض أن يتمكنوا من تحقيقها في

¹- المرجع نفسه، ص، 82.

²- كمال بربير، إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء التنظيمي (بيروت: المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997)، ص. 134.

الفترة المقبلة، ومن خلال هذا المنطلق تقوم الإدارة بالأهداف باتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كذلك كأسلوب لتقييم الأداء من خلال إتباع الخطوات التالية:¹

- يقوم الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها والتي غالبا ما تكون ضمن الإطار العام للأهداف المنظمة؛
- يشرف الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مدى انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها؛
- في حالة ظهور إنحرافات أو بعض النقص في الأداء يتم تعديل تلك الإنحرافات وإيجاد حلول لها؛

أما طريقة تقييم الأداء وفقا لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها:

- توفر الإدارة بالأهداف لكل مرؤوس مقياسا خاصا مقياسا خاصا لقياس أدائه مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها؛
- تمكين المرؤوس من تقييم أدائه ذاتيا من خلال قياس النتائج التي حققها؛
- التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره؛
- توضيح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس وتنظم العمل وتنسق بين الجهود؛
- تحول تركيز الرئيس إلى الإهتمام بكيفية مساعدة المرؤوس لتطوير أدائه ومدّه بالمعلومات الكافية عن أدائه الحالي والمستقبلي بدلا من الاكتفاء بالنقد؛
- تتماشى مع المبدأ النفسي القائل بأن الأفراد تزيد إنتاجيتهم كلما وضعت لهم أهداف محددة بدقّة مطلوبة تنفيذها في فترة زمنية محددة؛
- تنمية قدرة الفرد على التعلم من خلال استفادته من المعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية Feedback؛
- القضاء على العديد من الصعوبات التي توجه العاملين عند إتباعهم للطرق التقليدية التي تعتمد التقدير الشخصي؛
- يتم التقييم طبقا للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس بالمقارنة مع أدائه والنتائج التي حققها؛
- تعطي دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم يقلل من درجة إعماده على الرئيس ويزيد من درجة تحكمه في بيئة العمل المحيطة.

على الرغم من المزايا التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف إلا أنها لا تخلو من المشاكل التي من بينها: أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، وأنها لا تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى في المستقبل، كما تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية

¹- المرجع نفسه ص، 134.

التصرف وإبداء الرأي وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا مباشرا في فشل تطبيقها.¹

2. الإدارة المرنة عن طريق التفويض والتمكين:

من الضروري أن تكون الإدارة العصرية أكثر مرونة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت علمية فكرية أو عملية بيئية، فمن ناحية التغيرات العلمية يجب أن تكون أكثر سرعة من حيث التغيير عما يتولد من أفكار وأساليب ونماذج عمل وغيرها، بل وفي كثير من الأحيان يجب أن تكون هي الملهم والسبابة لذلك، أما من الناحية البيئية يجب أن تكون الإدارة ذات قدرة أكبر على الاستجابة لتلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وإحداث التغيير فيها، وبعبارة مبسطة أكثر²، فإن المقصود بالإدارة المرنة هنا هو عدم القيام بعملية الإدارة والتسيير على أساس القوانين الجامدة فقط، فالعملية الإدارية تصبح مرنة عندما تكون قادرة على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة، ولأجل هذا تعتمد الإدارة بالكفاءات على انتقاء صفوة وخيرة الكفاءات التي بحوزتها من أجل إشراكها في أمور الإدارة والتسيير، وهذا يتم عن طريق التفويض والتمكين معا، وهذا بغرض تحقيق أهداف المنظمة على أحسن وجه.

أ. **التفويض:** يساعد التفويض في انجاز العمل الإداري، ومن خلاله يمرر المدير جزء من إختصاصه في عملية معينة أو بعض المسائل الإدارية لأحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح له القانون بإجراء ذلك التفويض، وبهذا يكون للمفوض إليه صلاحية أداء المهام المفوض فيها، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في القرارات المتوسط الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس بالقيام بالقرارات الهامة.³

والتفويض وسيلة مثلى للتدريب والتنمية والتحفيز تلجأ إليها المنظمة لإنقاص الضغط عليها من جهة، ومن جهة أخرى فإن الفرد الذي يكون قد فوضت إليه مسؤولية أعلى وأكبر سيعمل جاهدا على البرهنة بأنه أهل للثقة التي منحت له طمعا في الترقية، فالمرؤوس الذي مارس بعضا من إختصاصات رئيسه، لن يعجز إذا اقتضى الأمر من أن يمارسها كلها وبكفاءة، لأن التفويض يدربه على تحمل مسؤولية الوظيفة الأعلى، والقدرة على إصدار

¹- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي (الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2002)، عادل حرحوش صالح، ص. 118.

²

³- ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، (رسالة ماجستير منشورة: جامعة الشرق الأوسط، الرقم الجامعي 400920268، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، 2012)، ص. 11.

واتخاذ قرارات في نطاقها، كما أنّ التفويض يزيد من ثقة المرؤوس بنفسه ويشعره بأنه جزء حقيقي وفعال في المنظمة.¹

ب. التمكين: هو تحرير الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، وإعطاءه الحرية في تحمل عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره سوف يحرر إمكانياته وطاقاته الكامنة والتي حتما لو بقيت في ظل البيروقراطية الجامدة لما ظهرت ولما استفادت منها المنظمة، ولإظهار أهمية التمكين يمكن القول مثلا: هو إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية التصرف لإيجاد حل لها، لأنه الأقرب إليها والأكثر احتكاكا بها فهو الأكثر دراية بأسبابها من غيره، فهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية يعيشها الموظف تشعره بالمسؤولية والفعالية ومن خصائص الحالة الذهنية للتمكين:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه بشكل كبير؛
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف)؛
 - المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
 - المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يخص أداء المنظمة التي يعمل بها.²
- وللتمكين أساليب عديدة كأسلوب تمكين فرق العمل، وأسلوب الأبعاد المتعددة، ولكن سوف نكتفي بأسلوبين فقط وهما:³

• أسلوب القيادة:

متداخل في معناه مع مفهوم التفويض، ويعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، وهو أسلوب يقوم على دور القائد أو الرئيس في تمكين الموظفين، ويعتمد هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة ويركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل، إذن فهو تمكين المديرين من الممارسة القيادية الفعالة في المنظمات وعلى تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، حتى يشعر كل قائد بمسؤوليته الكبرى في تحقيق أهداف التنظيم وإستراتيجيته.

• **أسلوب تمكين الأفراد:** إنّ هذا الأسلوب يتركز على الفرد، فالموظفين الممكنين يمتلكون مستويات كبيرة من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على إستثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

¹- برهان زريق، التفويض في القانون الإداري (سورية: طبع الكتاب بموافقة الإدارة السورية على الطباعة، ط1، ر114638)، 2017، ص. 8.
²- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل (الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018)، ص. 12.
³- عبد الوهاب حيفان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات (عمان: الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2006)، ص.ص. 164-163.

◀ آثار التفويض والتمكين على الموظف والمنظمة:

أ. على مستوى الموظف:

- تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي؛
- تحقيق المشاركة الفعالة والإيجابية؛
- تطوير مستوى أداء العاملين؛
- اكتساب المعرفة والمهارة؛
- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة؛

ب. على مستوى المنظمة:

- زيادة مستوى الابتكار والإبداع مما يؤدي إلى زيادة في المنافسة مع المنافسين؛
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد؛
- مساعدة المنظمة في تخفيض تكاليف التدريب؛
- تحقيق نتائج جيدة أداء جيدة؛
- تحسين العلاقة مع العاملين.

وتجدر الإشارة إلى بعض النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى تتم عملية التفويض والتمكين بطريقة كفنة تتناسب مع أسلوب الإدارة بالكفاءات:

- تحديد الأعمال التي يتم فيها التفويض بدقة ووضوح؛
- تحديد كيفية القيام بهذا التفويض؛
- جعل التفويض جزء من الأسلوب القيادي والإداري الذي تنتهجه المنظمة.

إذا لم يتم الحصول على النتائج المرجوة بسرعة بعد عملية التفويض لا يجب التوقف عنه بل وجب الأخذ بعين الاعتبار أن عملية التفويض ليست عملية التهرب من أداء العمل بل هي فتح المجال لمن هو أقل خبرة حتى ينمي قدراته وتخفيف العبء على مديره، وهذا لا يعني أن المدير أو الرئيس تخلى عن مسؤوليته في أداء عمله، بل يتحمل المسؤولية كذلك عند الوصول إلى النتائج، لذا وجب عليه مراقبة والتصحيح لمن فوض له العمل.¹

3. إدارة التميز:

إجراءات وأساليب مختلفة تمكن الإدارة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العملاء والموظفين وولاء العميل، وذلك خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليبها في وضع الأهداف، والإستراتيجيات، وطريقة إدارتها لكفاءاتها الداخلية وخاصة كفاءات المتعلقة بالإدارة العليا فهم صناع الميزة التنافسية للمنظمة، فيجب عليها أن تكون إدارتها لهم مميزة بشكل خاص ولبقية الموظفين والمنظمة متميزة بشكل عام، وكذلك

¹ - محمد نسيم علي سويلم، التوأمان الكفاءة والفعالية (مصر: دار جونا للنشر والتوزيع، 2016)، ص. 58.

تنمية وتطوير الكفاءات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياسياتها وإستراتيجيتها الإدارية والتنظيمية.

وتسعى إلى تحقيق التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، أي تحقيق نتائج إيجابية وغير مسبوقه بها تتفوق عن منافسيها وتضمن الريادة في مجالها، وذلك عن طريق الابتكار والتجديد المستمر والاستفادة من أثر التجارب والممارسات الذي يجعلها متفوقة ومتطورة باستمرار. وكل تصرفاتها وأعمالها من قرارات وسياسات يجب أن تتصف بالتميز، أي الفعالية والجودة الفائقة في الأنشطة والأعمال.¹

ثانياً: الآثار السلبية

إن عدم تمكن القيادة الإدارية من أداء أدوارها -بصفة عامة- وعجزها عن توزيع الحوافز على موردها البشري بشكل عادل -بصفة خاصة-، سيؤدي إلى استياء العاملين، مما قد يتسبب في نشوب ردود أفعال سلبية من قبل العمال والموظفين والتي بإمكانها أن تهزّ استقرار المنظمة من الداخل وقد تحدث شكلاً من أشكال الصراع التنظيمي، ومن بين الآثار السلبية نذكر:

أ. **التهكم التنظيمي:** حالة نفسية صعبة تجعل الفرد يشعر بعدة مشاعر سلبية كفقدان الثقة في مدراء المنظمة وفي الزملاء في مكان العمل، والشعور بالإخفاق، واليأس، وخيبة الأمل، وكذلك الشعور بالاغتراب، والاحترقار وسوء التقدير،... الخ، وقد تؤدي هذه المشاعر إلى: انخفاض الأداء، ونشوب صراعات، وعدم الشعور بالرضا الوظيفي، والسلبية في الالتزام التنظيمي، والأفراد المتهاكمين لا يجعلون الأمور سهلة لا بالنسبة لهم ولا بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين بها؛²

ب. **السلبية:** وهو توجه يتخذه الفرد بعدم إبداء الرأي واللامبالاة، ولا يميل للتجديد والتطوير والابتكار، ويعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات، فيصبح الفرد على قناعة تامة بعدم مناقشة القرارات والمهام المطلوبة منه بل يطبقها كما جاءت، وهذه السلبية تجعل منه منعزلاً وتنزع منه الرغبة في التعاون مع زملائه في العمل، وعدم تشجيعه للعمل الجماعي وتقليص الاتصال بالأفراد الآخرين، فتجعل من الفرد موظف بلا روح فتراه يميل إلى التكاثر واللامبالاة أي يبذل أقل جهد ممكن لتأدية وظيفته، أو

1- محمد محمود مصطفى، إستراتيجيات علم الإدارة الحديثة (عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2012)، ص. 91.

2- علي عبد الحسين عباس الفتلاوي، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية (أطروحة دكتوراه: جامعة كربلاء، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، علوم تخصص إدارة الأعمال، 2014)، ص. 56.

تنفيذ الحد الأدنى من المهام الموكل بها بقدر ما يبعده عن دائرة الخطر وهي الإنذار، أو الخصم المادي، أو الطرد؛¹

ج. إفشاء أسرار العمل: قد يقوم الموظف الذي يشعر بالتعرض بالظلم بإفشاء أسرار منظمته عن طريق بيع معلومات سرية وحساسة متعلقة بها للمنظمات المنافسة لها، أو إفشاء أسرار الأفراد المتصلين بالمنظمة سواء كانوا عاملين بها أو عملائها، وهذا من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته. أو كأن يقوم الموظف بإطلاع العمال على التقارير السرية التي كتبها الرؤساء بشأنهم، فهو بهذا العمل يفد هذه التقارير سريتها ويزيد من درجة الاحتكاك والنزاع بين العامل ورئيسه بشأن ما كتب في تلك التقارير، أو يعطي بعض الموظفين معلومات خاطئة أو غير مؤكدة، إلى مندوبي وسائل الإعلام والتي قد يترتب عليها ضرر بالمنظمة؛

د. التزوير: وهو واحد من أكثر الآثار السلبية شيوعا ويعد انحرافا إداريا مهما كانت دوافعه، ويهدف المزور إلى تحقيق منافع من خلال تغيير الحقائق وتبديلها أو اختلاقها عن طريق التلاعب بالمستندات وتغيير محتوياتها بالإضافة أو بالحذف، ويترتب عن هذا التزوير الحصول على امتيازات لا يمكن الحصول عليها من دون تلك الوثائق والمستندات، ومن أمثلة التزوير نذكر: تزوير الأرقام وتحريف الكلمات، تبديل الأسماء، وتقليد الأختام الرسمية، والتلاعب بالتواريخ، وتقليد تواريخ المسؤولين، أو تزوير وثائق صادرة عن هيئات حكومية كتزوير الأوراق الثبوتية والهويات الشخصية والشهادات الجامعية وغيرها. أما على مستوى الأفراد العاملين بالمنظمة، فمن لم تسعفه مهارته و أدائه و شهاداته للحصول على الترقية، غالبا قد يلجئ إلى التزوير من أجل الحصول على الترقية ونيل الحوافز التي توفرها الوظيفة الأعلى رتبة كتزوير كشوف الترقيات، والشهادات الجامعية أو ما يعادلها من تكوين، والمرتببات والمكافئات والحوافز وغيرها.

ومما سبق ذكره يمكن القول بأن عملية التحفيز هي عملية روتينية مستمرة وشرط من شروط نجاح الإدارة بالكفاءات، ولها أثر واضح عليها، وهذا عن طريق تطوير وتنمية الكفاءات البشرية للمنظمة والتي منها سوف ينبع قادة ومدراء يقودون المنظمة مستقبلا، وهم الذين سوف يعطون للمنظمة صفة التميز والفعالية عن باقي المنظمات مما يضمن لها عمر افتراضي أطول ومنافسة أكبر وديمومة في بيئة غير مستقرة ومتغيرة ومتطورة باستمرار، وكذلك الإدارة بالكفاءات تترك أثر على العملية التحفيزية للكفاءات، وبغض النظر عن كفاءة التحفيز وجودته الذي تضمنه المنظمة لموظفيها بشكل عام وكفاءاتها الإدارية بشكل خاص، فالإدارة بالكفاءات بحد ذاتها تعد محفزا للمورد البشري داخل المنظمة وذلك يظهر في الولاء الذي يكنه الموظفون لمؤسستهم ومدى الإلتزام في أداء بوظائفهم ورضاهم عن دورهم داخل المنظمة، والأهم من ذلك هو لما يسعى الفرد داخل

1- فاتح جبلي، الإنحراف الوظيفي: الأنواع، الأسباب، العلاج، (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، تبسة، 10ع، -)، ص. 189.

المنظمة مهما كان منصبه ووظيفته إلى تطوير نفسه إيمانا منه بأنه يمكن أن يصير واحدا من الكفاءات العليا للمنظمة، وهذا هو الأثر البالغ في تأثير الإدارة بالكفاءات على عملية تحفيز المورد البشري داخل المنظمة، أي أن أسلوب الإدارة وحده يكون حافزا يترك أثرا إيجابيا في أداء الموظفين ويصبح هدف شخصي لكل موظف يطمح في الوصول إلى أن يكون واحد من طاقم الإدارة العليا الذين يصنعون الإستراتيجيات ويخططون لتحقيق الإنجازات تل والإنجازات.

المبحث الثالث: فعالية الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

من خلال ما تطرقنا إليه في المباحث السابقة في كل من الفصلين الأول والثاني هنالك عدة مراحل تمهيدية تسبق تجسيد أسلوب الإدارة بالكفاءات، وهنالك عدة نماذج وأساليب إدارية قد تلتقي وأسلوب الإدارة بالكفاءات، فقد تكون جزءا منه أو تشترك معه في مزايا معينة، لكن ما هي الآثار الناتجة بعد تجسيد هذا الأسلوب والتي تعطي دلالة على نجاحه؟ هذا الذي سوف نحاول أن بينه في هذا المبحث و من بين الآثار التي قد الدالة على نجاح هذا الأسلوب نذكر التالي:

- الفعالية؛
- الفاعلية؛
- دور الإدارة بالكفاءات في تحقيق فعالية المنظمة.

المطلب الأول: الجوانب المتعلقة بمفهوم الفعالية

لكل منظمة أهداف عامة بعيدة المدى وأخرى فرعية قريبة المدة، تسعى المنظمة لتحقيق كل هذه الأهداف حتى تتمكن من تحقيق نجاحات سطرته من قبل، ويتوقف نجاح المنظمة في بيئتها على مدى فعاليتها في ما تقوم به من أعمال، وكما أن سمعة المنظمة، ونموها، ومدى تطورهما يتوقف على حد كبير على ما تقوم به من أنشطة وخدمات تتوافق مع متطلبات وحاجيات المتعلقة بالمجتمع وأفراده.

لذا تعتمد المنظمات في تحقيق أهدافها على توظيف الكفاءات بشرية والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أربعة محاور رئيسية لضمان تحقيق الفعالية والنجاح، هذه المحاور هي:1

1. مدى توافق المنظمة في أداء مهمتها مع ما تتطلبه الظروف والاحتياجات البيئية المحيطة بها؛
2. مدى محافظة المنظمة على كيائها وتنظيمها الداخلي؛
3. مدى تحقيق المنظمة لأهدافها تحقيقا شاملا؛

1- محمد علي نسيم سويلم، التوأمان الكفاءة والفعالية (القاهرة: دارجوانة للنشر والتوزيع، 2016)، ص، 84.

4. مدى تكامل وحدات وإدارات المنظمة أفقياً ورأسياً مع بعضها البعض. ويرى بعض المفكرين والمختصين في مجال الإدارة على أنه إن فشلت المنظمة في تحقيق كل هذه المحاور فهي لا تعد منظمة ناجحة وفعالة، وتتوقف قدرة الفرد داخل المنظمة على أداء عمله بنجاح على قدرة المنظمة ذاتها في تحفيزه وإشباع حاجياته ودوافعه كما تم التطرق إليه سابقاً. ويختلف تعريف فعالية المنظمات وفق الغرض من هذا التعريف أي:

- إذا كان الغرض من التعريف هو العمليات، فتعرف الفعالية على أساس أنها: مدى اتصاف المنظمة بخصائص تنظيمية معينة، تحقق التوازن الأمثل بين أنشطة المنظمة المختلفة المتعلقة بقدرة تحقيق المنظمة للتكيف والتأقلم والاستمرارية؛
 - إذا كان الغرض من التعريف مرتبط بالأهداف، فتعرف الفعالية على أساس أنها: درجة تحقيق المنظمة لأهدافها؛
 - إذا كان الغرض من التعريف مرتبط بالجمهور أو المتعاملين، فتعرف الفعالية هنا على أنها: درجة إشباع المنظمة لحاجات جمهور المتعاملين مع المنظمة سواء كانوا من العاملين بالمنظمة أو العملاء الموردين، أو المجتمع المحلي بصفة عامة.
- من التعاريف المذكورة أعلاه يمكن أن نحدد العناصر التي تعبر عن فعالية المنظمات، ونذكر منها:

- قدرة المنظمة على التفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية؛
- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الخاصة؛
- قدرة المنظمة على التخطيط وفق ما تحتويه من موارد؛
- قدرة المنظمة على الإنتاج؛
- قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية؛
- قدرة المنظمة على الاستجابة لإشباع حاجات وتوقعات أفرادها؛
- قدرة المنظمة على تحقيق التوازن الأمثل بين الأنشطة المختلفة للمنظمة، والتوفيق بين أهدافها وأهداف الأفراد العاملين بها.¹

المطلب الثاني: الجوانب المتعلقة بمفهوم الفاعلية l'efficience

أولاً: مفهوم الفاعلية

يستخدم كل من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والتنظيم، عدة تعريفات لفاعلية المنظمة، وتعددت هذه التعريفات واختلفت وفقاً للمعايير التي قيست بواسطتها الفاعلية التنظيمية، وبدورنا سوف نذكر أكثر من تعريف قصد تبسيط هذا المفهوم. ونذكر:

1- المرجع نفسه، ص، 84.

- هي استعداد وطاقة المؤسسة للموارد المتاحة لها، ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية؛
 - عدد الوحدات المستعملة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين؛
 - وهناك من يرى أنه ثمة أنماط تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيره، والمدير الكفئ هو من يميّز بين النمط الملائم والنمط الغير ملائم في الوقت والمكان المناسبين.¹
- كما تتضح أهمية هذا المصطلح من خلال التعاريف العديدة التي حاول العلماء والمفكرين تقديمها، أما الاختلاف في التعارف فهو يرجع إلى تنوع المداخل السلوكية والنظريات التي تطرقت إليه، بحيث يوجد مزج لمفهوم الفاعلية والكفاءة والبعض ربط بين المفهومين بطريقة تحقيق الأهداف.

يعتبر مفهوم الفاعلية مفهوم ملازماً لمفهوم الكفاءة في غالبية الأحيان، ومفهوم الفاعلية مفهوم واسع الانتشار والاستعمال في مجالات الإدارة والتسيير، ولهذا يجب التفريق بين مفهوم الفاعلية والفعالية والكفاءة، إن كانت الإدارة فعالة فهذا لا يعني بالضرورة أن الإدارة ذات كفاءة، وعلى سبيل المثال يمكن القول أنه قد تحقق الإدارة أهدافها ولكن بتكاليف باهظة جداً، إذن فعدم كفاءة المنظمة سوف يؤثر سلباً على فعاليتها. فيمكن القول أن الكفاءة هي إنجاز العمل بشكل صحيح، بينما الفاعلية هي كالتالي:

الفاعلية لوحدها لا تكفي لتحقيق المنافسة والنجاح والبقاء المنظمة، فتحقيق النتائج من خلال استغلال الموارد المتوفرة بكفاءة يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة، وبأقل تكلفة حتى يتم تحقيق رضا العملاء المتعاملين مع المنظمة بمعنى يجب تلبية خدمات المنظمة كل حاجيات وتطلعات ورغبات الزبائن وأن تكون عند حسن ظنهم وأن تكون معاملتهم معاملة حسنة، وهنا يبرز دور أهمية تنمية وتطوير كفاءات المنظمة.

ثانياً: صور الفاعلية:

- **الصورة التنظيمية:** وهي ترتبط بالبناء التنظيمي للمنظمة ويمكن أن تتخذ الصور التالية:

- إحترام الهيكل الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمنظمة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات الغير رسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
- العلاقة بين المصالح، باعتبار أن لكل مصلحة طريقة عمل وأهداف خاصة، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية؛
- نوعية إنتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.²

¹- صالح بن نوار، الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين (رسالة دكتوراه: جامعة ملود منتوري، تخصص علم اجتماع التنمية، قسنطينة، 2005)، ص. 273.

²- قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 42.

• **الصورة الاقتصادية:** وهي الصّور المتعددة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف؛
- مكانة المنظمة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطويرها؛
- نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- **الصورة الإجتماعية:** وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:
- المناخ الاجتماعي في المؤسسة؛
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة؛
- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.¹

ثالثا: المعايير المتعلقة بالفاعلية:

للفاعلية التنظيمية عدة معايير مختلفة نذكر منها:

- **الكفاءة:** وهي علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات معينة، والوصول إلى أكبر مخرجات ممكنة بأقل مدخلات ممكنة؛
- **الفعالية الكلية:** القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والظروف والمعطيات المتاحة؛
- **الإنتاجية:** وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقاييس نقدية أو مادية؛
- **الربحية:** وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار الأموال أو العناصر الإنتاجية المحددة؛
- **الرقابة:** وهي آليات للضغط السلوكي العام فرديا وجماعيا وتنظيميا؛
- **الجودة:** وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محدّدة؛
- **الحوافز:** وهي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم؛
- **تحقيق التماسك:** التقليل من الصراعات عن طريق تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛
- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة؛²

¹- عبد الوهاب السوسي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، (رسالة دكتوراه: الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية، قسم التسيير، 2004/2003)، ص. 44.

²- سميرة سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة (مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: الأغواط، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، 35ع، سبتمبر 2018)، ص ص. 83-84.

الخلاصة:

وفي نهاية الفصل الثاني يتضح لنا مدى الترابط الوثيق بين الإدارة بالكفاءات وبين تحفيز المورد البشري داخل المنظمة، والتداخل العميق بينهما، إذ أنّ العلاقة بينهما ليست علاقة بين متغير ثابت والآخر تابع، بالعلاقة تذهب إلى أبعد من ذلك، فهي علاقة حتمية فلا يمكن الوصول لما يعرف بالإدارة بالكفاءات من دون تحفيز وتنمية الكفاءات حتى تترقى وتصل مستوى القيادة والمشاركة في وضع الإستراتيجيات وتسيير المنظمة، ولا قيمة للتحفيز ما لم تكن العملية التحفيزية تتصف بالكفاءة والفعالية وأسلوب إداري لين يسمح بفتح مجال الإبداع في أداء المهام، و يدعم سياسة التمكين والتفويض للموظفين، بل وفي كثير من الأحيان يعطي رعاية خاصة للكفاءات الإدارية الهامة ويسعى لتلبية حاجياتهم داخل المنظمة وخارجها، وفي هذه المرحلة تتدخل عدة عناصر تربط بين الموظف المنظمة والوظيفة مثلا الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والفعالية... الخ.

إذن فالبحث يبين أثر الإدارة بالكفاءات وأثره في تحفيز الموظفين سوف يفتح الباب إلى مواضيع أخرى تأتي كمخرجات تتعدى إدارة الكفاءات إلى إدارة المواهب وكذلك تحقيق الميزة التنافسية، وهذه الأخيرة إن لم يتم تخصيص لها عنصر في هذا البحث فلا بد من الإشارة إليها نظرا لكونها هدف تتنافس عليه كل المنظمات مهما كان شكلها وتخصصها وبيئتها، فهي ما تعتمد عليه المنظمات في تحقيق نجاحاتها وترجعها على حصص كبيرة من الأرباح في مختلف الأسواق. ومنه فالإدارة بالكفاءات تسعى للتميز في جميع مكوناتها، سواء في موردها البشري أو في نوع الخدمات أو المنتج الذي تقدمه متعامليها.

الفصل الثالث:

واقع الإدارة بالكفاءات في
شركة المياه والتطهير لولاية

الجزائر العاصمة SEAAAL

-دراسة حالة-

للتعرف أكثر على واقع إدارة الكفاءات وبالكفاءات على مستوى الشركات الوطنية الجزائرية وعلاقة ذلك بتحفيز العمال، قمنا بالتقرب من مقر "شركة المياه والتطهير لولاية الجزائر العاصمة SEAAL*" في الفترة الممتدة من 06 جوان 2021 إلى غاية 06 جويلية 2021، وتم إجراء هذه الدراسة التطبيقية والمقابلات الميدانية مع بعض المدراء والإطارات في قسم تسيير الكفاءات التابع لإدارة الموارد البشرية للشركة، وهذا تحت إشراف و تأطير السيد "ن.ح رئيس مشاريع التطوير".

وتم التطرق لموضوع الإدارة بالكفاءات وأثرها في خلق مورد بشري كفى ومميز وتكوين إطارات سامية محلية في مختلف المناصب الإدارية والتقنية التي بإمكانها إنجاز العمل بكفاءة عالية تطابق المعايير الدولية، وترضي الزبائن والمتعاملين، كما توفر الجو المناسب للعمال داخل المؤسسة من أجل تأدية مهامهم بأريحية وكفاءة عالية.

وتم تسليط الضوء على واقع إدارة الكفاءات بشكل عام، وتدعيم المفاهيم النظرية بجانب تطبيقي، مع الوقوف على واقع الإدارة بالكفاءات داخل الشركة. ومن هنا سوف نتناول في هذا الفصل ما يلي:

- التقديم العام لشركة "سيال"؛
- التعريف بالمورد البشري في الشركة؛
- واقع الإدارة بالكفاءات في الشركة.

* - Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

المبحث الأول: التقديم العام لشركة "سيال" SEAAL:

المطلب الأول: التعريف بشركة "سيال"

أولاً: أسباب إختيار شركة "سيال":

يرجع سبب اختيار شركة "سيال" لتطبيق موضوع الدراسة إلى عدة عوامل تميزها ونذكر:

- نظراً لتركيبية إدارة الموارد البشرية للشركة واحتوائها على قسم خاص بتسيير الكفاءات والمهن، ما يميزها عن الكثير من الشركات الوطنية الأخرى؛
- هي شركة تضع الإنجاز الشخصي وتنمية وتطوير مواهب عمالها في صميم استراتيجياتها التنموية؛
- العقد الذي يجمع شركة "سيال" مع الشركة الفرنسية الرائدة "Suez" في مجال المياه و التطهير والذي ينص على نقل الدارية الفنية للشركة الفرنسية في مجال نشاطها وتخصصها و كذلك نقل خبرتها الإدارية والتسييرية للشركة الجزائرية.
- حصول شركة سيال على معيار الإيزو 9001 سنة 2014 إضافة على ذلك تحقيق عدة معايير أخرى ISO 14001، OHSAS18001.

ثانياً: التعريف بشركة

هي شركة للمياه والصرف الصحي تنشط في ولاية الجزائر العاصمة و ولاية تيبازة، هي مؤسسة ذات أسهم مملوكة من طرف الشركة الجزائرية للمياه ADE 70%، و الديوان الوطني للتطهير ONA 30%؛

تتمثل المهمة الرئيسية لشركة SEAAL في إنتاج وتزويد ولايتي الجزائر و تيبازة بمياه الشرب، وجمع مياه الصرف الصحي ومعالجتها على مستوى هذين المحيطين. وبالتالي فهي تخدم 3,8 مليون نسمة أو ما يقرب 10% من سكان البلاد.

وتقدم SEAAL الخدمة إلى 761,824 عميلاً (منازل وشركات ومؤسسات، ومواقع سياحية .. الخ) و يبلغ عدد موظفيها 6,293.

تم إنشاء شركة SEAAL في عام 2006 من قبل الحكومة الجزائرية بهدف التحسين السريع لنوعية البيئة المعيشة للمواطنين، ولاسيما في العاصمة¹. تمت توسعت نطاق نشاط الشركة لتشمل ولاية تيبازة في جانفي 2012، ثم لتتولى تسيير محطة معالجة المياه التابعة لسد تاكسابت في 18 جويلية 2018.

أما فيما يخص تسيير الشركة فقد تمت الاستعانة لفترة محددة بإحدى الشركات العالمية الرائدة في إدارة خدمات المياه والصرف الصحي " Suez environnement " كذلك فيما يخص نقل معرفة ومهارة وخبرة الشركة الرائدة للشركة الجزائرية.

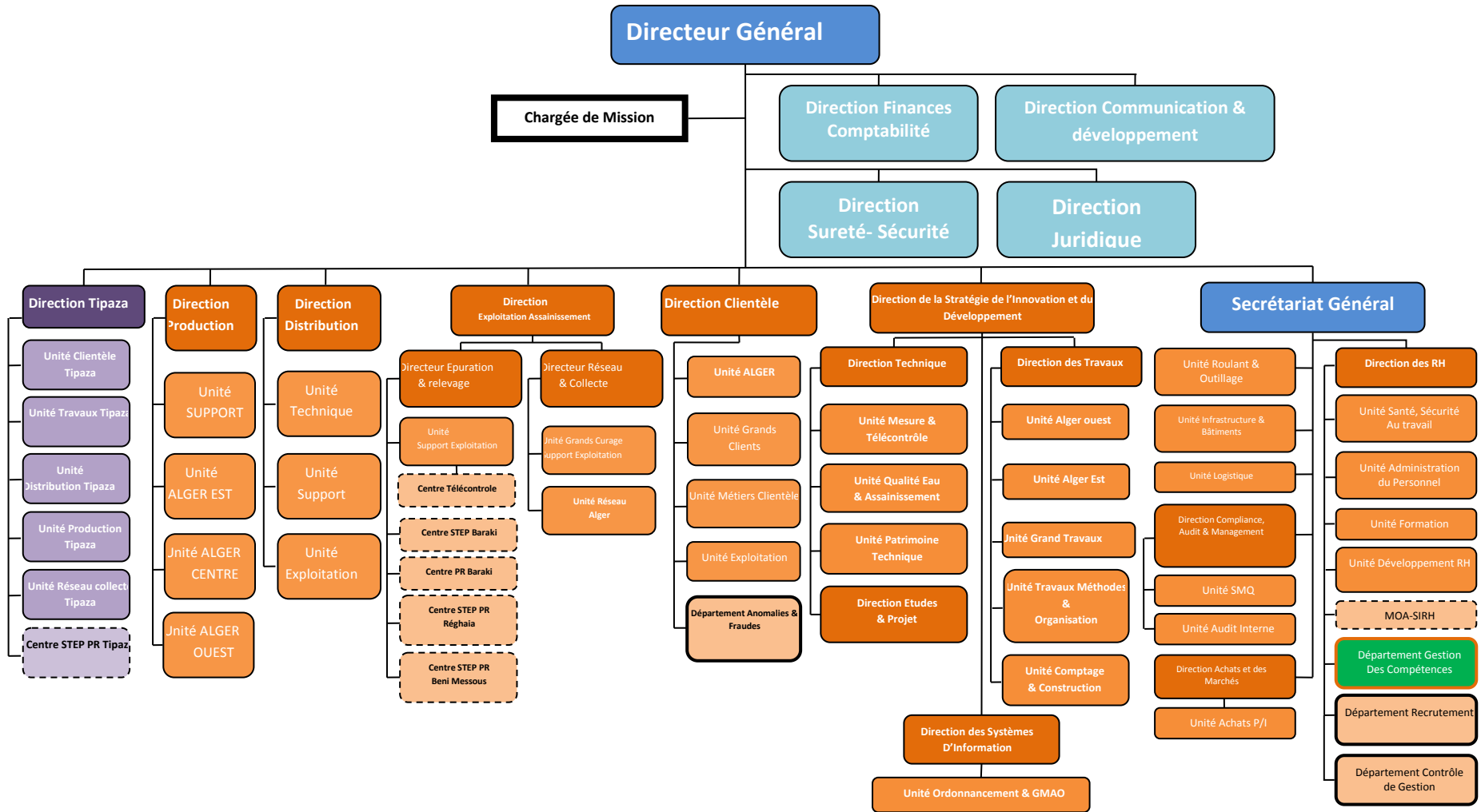
¹ - <http://www.seaal.dz/qui-sommes-nous/profil/>

الشكل (07): عقد التسيير ADE/ONA – Suez



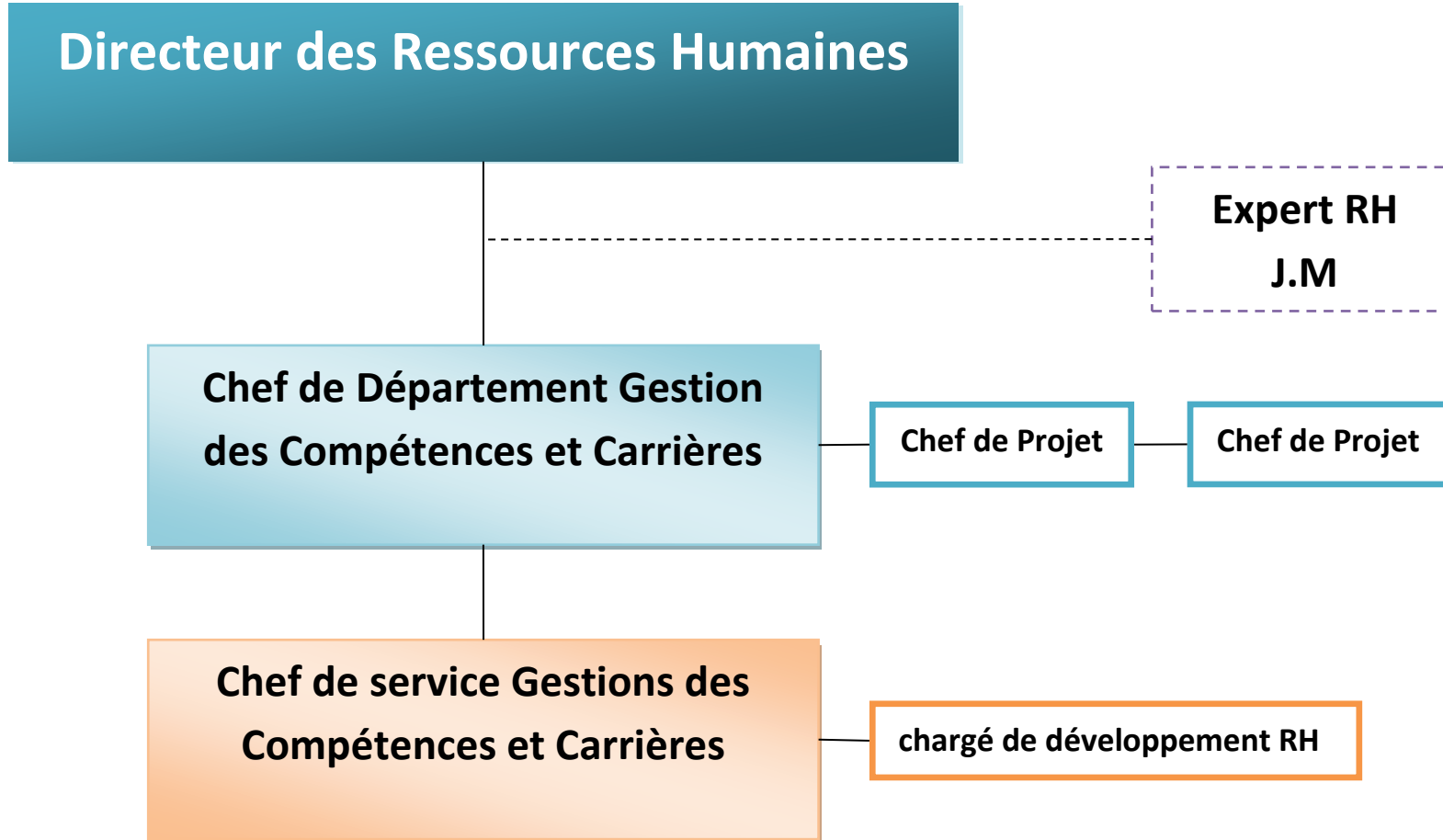
المصدر: Mon livret d'accueil, SEAAL, juillet 2006, P03.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لشركة سيال



المصدر: اعتمادا على وثائق الشركة، 2021

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لقسم تسيير الكفاءات بشركة "سيال"



المصدر: اعتمادا على وثائق الشركة 2021.

المطلب الثاني: مهام شركة "سيال"**أولاً: مهام الشركة**

- إنتاج وتوفير مياه الشرب لولاية الجزائر وتيبارزة إضافة إلى جمع وتصفية ومعالجة المياه في كل من الولايتين؛
- تأمين اصال المياه ذات النوعية الجيدة لكل المتعاملين المتواجدين في ولاية الجزائر العاصمة على مدار 24 ساعة، وانجاح نظام 24س في تيبارزة؛
- تعزيز إدارة وتشغيل أنظمة الصرف الصحي والمساهمة في تحسين جودة المياه الاستحمام في الساحل (الجزائر وتيبارزة)؛
- ترقية إدارة وتسيير التقنية للمياه والصرف الصحي بشكل مستدام؛
- إنشاء إدارة علاقات العملاء فعالة وحديثة من أجل لتحسين رضا العملاء؛
- نقل المعرفة الإدارية والعملية لـ Suez Environnement إلى "سيال"، من خلال تحديث عملية الإدارة والتسيير ونقل قواعد المعرفة التسييرية والعملية و التقنية والتجارية لشركة Suez¹.

ثانياً: أهداف شركة "سيال"

من بين أهداف عدة نذكر ما يلي:

- تهدف إلى إدارة رشيدة للمورد، وتوفير المنتج بالكمية و القوة اللازمة في ولاية تيبارزة؛

• تحسين ظروف الحياة وبيئة المواطنين:

- ضمان إنتاج وتوزيع مياه صالحة لشرب للمواطنين؛
- تأمين قنوات التخلص من المنتجات الثانوية لمعالجة مياه الصرف الصحي، بغرض الحفاظ على البيئة والعيش في محيط نظيف؛
- تقليل الضجيج الناجم عن الأشغال في الأماكن العامة.

• المتعامل في صميم أولويات الشركة:

- تحسين نظام الحصول الى المعلومات للزبائن، مع توفير نصائح وارشادات حول الإستغلال العقلاني للمياه؛
- تكييف وتطوير جهود الشركة من أجل توفير أحسن الخدمات للزبون؛
- الإستجابة المثلى للشكاوى والحوادث؛
- كسب ثقة مستخدمي مياه الحنفية؛

• التحسين الدائم للأداء العملائي وتقديم خدمات اقتصادية ذات فعالية:

1- اعتمادا على وثائق الشركة.

- التأكد من اكتمال صحة ودقة الفواتير، وزيادة معدل دوران المياه والصرف الصحي، مع التقليل من التكاليف ومكافحة الإحتيال؛
- تطوير 3/1 من نشاطات العمل؛
- تحسين كفاءة أنشطة العمل، وتطوير الجدولة؛
- جعل أنظمة المعلومات أكثر موثوقية وأماناً؛
- زيادة القدرة بشكل كبير على تحقيق النفقات الرأسمالية CAPEX المنصوص عليها في خطة العمل وتطوير نشاط أعمال داخلي؛
- السيطرة على تطور فاتورة الأجور والقوى العاملة من خلال تحفيز سياسة إعادة التوزيع الإنتاجي؛
- تطوير ثقافة مشتركة لفاعلية اقتصادية؛
- تمكين إدارة "سيال" بشكل مستدام:
 - تعزيز ثقافة الشركة حول قيمها الثلاث: الاحتراف والديناميكية والثقة؛
 - تقوية المعرفة الإدارية وتوحيد المعرفة الإدارية والتجارية، وتحضير ومرافقة الزملاء؛
 - تعزيز المواهب والتنوع في الشركة؛
 - تطوير سياسة الصحة والسلامة في الشركة؛
 - تعزيز الحوار الاجتماعي البناء.¹

• التحديات والقضايا

تتمثل هذه التحديات والقضايا في التحديث السريع للخدمة المقدمة من ناحية والتحديث إلى معيار دولي من ناحية أخرى، وتمكين الهيكل العام في نهاية المطاف بفضل نقل الدراية الفنية من "Suez" لصالح الكفاءات المحلية. والتمكن من وضع آلية تنظيمية تسمح بالتواصل بشفافية و وضوح وثقة بين الشركة و العمال و بين الشركة والمتعاملين من أجل تحقيق ثقة دائمة.

المطلب الثالث: عقد شركة "سيال" مع شركة "Environment Suez"

خلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، شهدت منطقة شمال الجزائر وخاصة العاصمة الجزائرية جفافاً شديداً. مما أدى إلى انخفاض منسوب المياه إلى مستوى حرج في السد الرئيسي الذي يلبي حاجيات المدينة. في تلك الفترة كانت مصادر المياه الوحيدة المتاحة هي المياه الجوفية، وإضافة على ذلك كانت حالة شبكة المياه قد عانت مشاكل كبيرة في عمليات التوزيع لسكان العاصمة على ما يقارب 10 السنوات العشر التي سبقت تلك الفترة. لذلك قررت الحكومة الجزائرية بتنفيذ برنامج يهدف الى تحديث المرافق الموجودة، وأعربت عن رغبتها في الاستعانة بخبرة شركة "Suez" لإجراء تشخيص لتلك للمرافق.

¹- اعتماداً على وثائق الشركة

بدأ مشروع العقد في أكتوبر 2002 ، ثم تمت صياغته رسمياً من خلال مذكرة تفاهم تم توقيعها في فبراير 2003 من قبل الشركة الجزائرية للمياه (ADE) الديوان الوطني للتطهير (ONA) ومنظمة Suez بعد المصادقة عليها من مجلس الوزراء، أما طبيعة العقد فهو عقد إدارة ونقل المعرفة، بخطة استثمارية تبلغ 360 مليون يورو لمدة 5 سنوات، من أجل توفير المياه الصالحة للشرب 24س/24س و 7 أيام في الأسبوع على مدار السنة لجميع سكان الجزائر العاصمة¹.

أولاً: التعريف بشركة "Suez Environnement"

هي شركة رائدة توفر خدمات ذكية لتحسين إدارة المياه وتطوير موارد مياه بديلة من خلال إعادة تدوير مياه الصرف الصحي أو تحلية المياه، كما تضمن جمع النفايات والتخلص منها، وإعادة رسكلة النفايات من أجل إنتاج مواد أولية وثنائية وإنتاج طاقة المتجددة. كما تقدم حلولاً استشارية مبتكرة للتنمية المستدامة للمدن. و شركة "Suez" عبارة عن مجموعة خبراء في مجال إدارة المياه، وإعادة تدوير النفايات، ومعالجة المياه وتعد كذلك خبير استشاري في المجال الذي تنشط فيه.

ثانياً: الحضور الدولي لشركة "Suez"

تعمل شركة Suez Environnement على تسريع تحول أعمالها وتنظيمها من خلال توحيد جميع أنشطتها تحت علامة تجارية واحدة. حالياً ، SITA و Degrémont و Agbar و Aqualogy و Lyonnaise des Eaux و United Water و Ondeo Italia و Ondeo CZ و Ondeo Industrial Solutions و SAFEGE وجميع الشركات التي تتكون منها المجموعة ، المنتشرة في أكثر من 70 دولة، هي الآن واحدة.: Suez Environnement.

الشكل (08): تواجد شركة Suez Environnement حول العالم.



Source <https://www.suez.com/fr/notre-groupe/un-leader-mondial/notre-presence-dans-le-monde>

تم التصفح يوم 2021/08/09 على الساعة 17:06

¹ - اعتماداً على وثائق الشركة.

• العقد الأول: (2011/2006)

بناء على طلب السلطات الجزائرية ، أجرت شركة Suez تشخيصاً تشغيلياً عرضت الحلول لإزالة الصعوبات المرتبطة بتوزيع المياه بشكل دائم. هذا التشخيص الذي تم إجراؤه مع المديرين التنفيذيين في ONA و ADE، مكّن من تطوير خطة عمل تهدف إلى تحديث الأنظمة واستعادة التوزيع المستمر على مدى فترة زمنية محددة بخمسة سنوات أولية. (العقد الأول ابتداءً من سنة 2006 إلى غاية سنة 2011 على قطر الجزائر العاصمة).

وقد أقر المجلس الوزاري مشترك في مايو 2004 صحة هذا النهج، وكذلك الميزانيات المؤقتة المرتبطة بها، وأكد على اقتراح الجمع بين خدمات المياه والصرف الصحي لولاية الجزائر في وحدة مشتركة، أما الهيكل الذي تم الاحتفاظ به لهذا الغرض هو شركة ذات الأسهم (SPA/ش.ذ.أ)، بسمى شركة المياه والتطهير في الجزائر العاصمة "سيال" والتي كان أول مساهميها "ADE" و "ONA".

تم توقيع العقد الأول في 28 نوفمبر 2005 بحضور السيد "Jean-Louis CHAUSSAD"، العضو المنتدب لشركة "Suez" والسلطات الجزائرية. العقد كان ساري المفعول من 2006/3/01 إلى غاية 2011/08/31.

ولمواجهة تحدي توفير خدمة المياه والتطهير للجزائريين في غضون 5 سنوات بمعايير دولية، حشدت الدولة الجزائرية آن ذاك موارد كبيرة نذكر منها:

- برنامج استثماري استباقي للغاية للتحسين في مجال المياه والتطهير، بتمويل من السلطات الجزائرية، لإنشاء بنية تحتية جديدة وتحديث المرافق القائمة؛
- شراكة بين "ADE" و "ONA" و "SUEZ Environment"، المتخصصة في إدارة خدمات المياه والصرف الصحي، لتحديث وتنشيط الإدارة العامة، مثل الخدمات الحضرية للدول الكبيرة. نذكر:

- ◀ 27 خبيراً دولياً من شركة "SUEZ" تم نقلهم إلى الجزائر العاصمة سنة 2006؛
- ◀ تم تنفيذ أكثر من 2000 يوم من المساعدة التقنية المحددة حول المواضيع الأكثر أهمية؛
- ◀ تم نشر معدات حديثة وعالية الأداء، ذات معايير دولية، في الجزائر العاصمة (مركز التحكم عن بعد، صمامات تعديل الضغط، نمذجة منسوب المياه الجوفية لمنقطة متيجة، نظام المعلومات الجغرافية *SIG النمذجة الهيدروليكية للشبكة، خريطة الضغط، المعاينة السريعة لشبكات الصرف الصحي والتطهير، تحديد الموقع الجغرافي لمركبات التحلية ... الخ)؛
- ◀ العمل وفق معايير دولية مكن شركة "سيال" من أن تصبح معياراً دولياً في العديد من المجالات أشغال المياه والتطهير والصرف الصحي؛

* - Geographic Information System.

- ◀ تم نقل خبرة ومعرفة شركة "Suez" بفضل تطبيق نهج مبتكر ومنظم من خلال منهجية *WIKTI، يمكن للمديرين التنفيذيين الجزائريين الآن الوصول قاعدة المعرفة أو المعلومات الخاصة بـ "Suez" بما أنهم مندمجون بالكامل في شبكات الأعمال الدولية للشركة؛
- ◀ تم وضع إدارة حديثة وفعالة في شركة "سيال" بما أدى إلى ازدهار الحوار الاجتماعي وأصبحت ديناميكية التقدم تشارك بشكل مستدام.

• العقد الثاني: (2016/2011)

- بعد التقدم الذي أحرزته شركة "سيال" خلال العقد الأول، تم تجديد العقد مع الشركة الأجنبية لكن بإضافة بعض التعديلات على العقد، ومن أبرز التعديلات نذكر:
 - تمديد محيط نشاط الشركة لتشمل ولاية تيبازة؛
 - أصبح العقد يشمل أكثر من 250 إطار.

• العقد الثالث: (2021/2016)¹

- بما أن العقد مع شركة "Suez" شارف على الإنتهاء، ولم يتبقى منه سوى 8 أشهر* فقط- إذ أن العقد ينتهي في 2021/08/31-، ولا يعلم ان كان سوف يتم تجديد العقد الى فترة زمنية أخرى أم لا، تم التغيير في استراتيجية الشركة.
- ف عوضا من إقامة "PMT"² أي خطة عمل متوسطة المدى، تم تسطير 9 أهداف أهداف استراتيجية تمس جميع اتجاهات المؤسسة (مديرية الإنتاج، مجال توزيع المياه، إنتاج المياه، إدارة الموارد البشرية، مجال التشغيل، التطهير، إدارة الزبائن، ... الخ).
- وتجدر الإشارة إلى أن الإطارات المحلية داخل الشركة هي التي سوف تعمل على تحقيق هذه الأهداف، مع موجه جزائري واحد من خارج الشركة .
- كما نشير إلى أن الأهداف الإستراتيجية للشركة ليس لها دخل ببرنامج "OPT" بل هو نموذج للتكوين والتدريب، وشركة سيال قد استثمرت في موردها البشري وخاصة في تكوين اطارات واطارات سامية محلية يمكنها ادارة الشركة بمفردها.
- أما الأهداف فتصاغ على شكل هرمي ابتداءا بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ونزولا إلى الأهداف الإستراتيجية للمدريات والوحدات والأقسام... الخ كل حسب دوره ومهامه في السعي الى تحقيق أهداف الشركة ككل. كما أن آخر "PMT" دام 3 سنوات وكان في الفترة الممتدة من 2018 إلى 2021.

* -Water International knowledge Transfert Initiative

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة التطوير، قسم تسيير الكفاءات، الإدارة المركزية للشركة لسيال، 2021.

* - 8 أشهر متبقية على انتهاء العقد من تاريخ اجراء المقابلة مع رئيس مصلحة التطوير، قسم تسيير الكفاءات، سيال، 2021.

² -Plan d'action Moyen long Terme.

المبحث الثاني: السياسة المنتهجة في إدارة الموارد البشرية لصنع الكفاءات بشركة "سيال"

المطلب الأول: إدارة المورد البشري في الشركة

سياسة الموارد البشرية في شركة سيال تتصف بالحدثة وبالاجتماعية وبالحرز، إذ أن السياق الذي تم فيه إنشاء شركة "سيال" تميز بقرارين أساسيين للسلطات الجزائرية، هما: أولاً: الحفاظ على الوضع العام البحت للخدمة والاستجابة للأولوية الرئيسية للبلد، وهي حماية العمال، من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. ثانياً: دفعت الشركة وبالتشاور بين مختلف شركائها إلى نشر سياسة هدفها ضمان تطوير مهارات العمال، وتزويدهم بفرص التطوير الوظيفي، كذلك سياسة الراتب التحفيزي، هذا كله يصب في بيئة تهتم بالحوار الإجماعي وتراه عنصر من العناصر المهمة لتوفير بيئة عمل تساعد العامل بها على تقديم أفضل ما لديه وتحفزه على التطوير من مهاراته والعمل بكفاءة أكثر.

تم تحقيق ذلك بفضل إنشاء منظمة واضحة ومستقرة وشفافة حيث يكون لكل فرد وظيفة محددة وشرعية في الشركة، هذا الوضوح هو نتيجة الجهود المبذولة لتحديث الإدارة وتنشيطها وجعلها موضوعية. وعليه ارتأينا ذكر النقاط التالية:¹

1. العمل في شركة "سيال":

تعتمد الموارد البشرية المنتهجة في شركة سيال على دعم العمال في بناء واثراء مسارهم المهني، وللقيام بذلك تولي الشركة اهتماما كبيرا لعملية اختيار والتعيين والتطوير والوظيفي، كما اعتمدت "سيال" أساليب وأدوات مبتكرة وفعالة لقياس المعرفة والدراية ومهارات التعامل مع الآخرين المتعاونين معها.

كما تسعى لتطوير شراكات معيارية مع مدارس وجامعات ومعاهد، وهذا في كل كيانات الشركة، وتطمح الشركة إلى لفت نظر مواهب وكفاءات شبانية طموحة -سواء من خلال التدريب أو العمل، أو الدراسة، أو كشباب متخرجين- بإستكشاف بيئة العمل الذي تنتشط فيه شركة "سيال".²

2. الخطوات الأولى للعامل في شركة "سيال":

بعدما يقوم المتقدم لنيل الوظيفة بالزيارة الطبية كخطوة أولى، وبعد لقاء مدير الموارد البشرية الذي هو المسؤول عن ملف المتقدم كخطوة ثانية. تنظم الشركة برنامج ادماج بصفة منتظمة العامل الجديد، وتسمح هذه العملية بتسهيل فهم استراتيجية الشركة وتاريخها وثقافتها بشكل أفضل من قبل العامل، ومن شأنها أيضاً أن تطور رؤية متوسطة المدى

¹- اعتمادا على وثائق الشركة.

²- المكان نفسه.

للفرص والوسائل التي تقدمها الشركة لتقييم المسار المهني أو الحياة الوظيفية للعامل الجديد منذ وصوله وطوال الفترة التجريبية التي يخضع لها، كما يستفيد أيضاً من مقابلة منتظمة مع مديره ليضمن الاندماج المناسب في بيئة عمله واكتشاف مهنته الجديدة. فحسب العرف المتداول في الشركة "فإن المدير، وفريق الموارد البشرية، وأيضاً الزملاء هم موجودون لدعم العامل الجديد، فلا يجدر به التردد في سؤالهم بانتظام، سواء في الأيام الأولى أو أثناء فترة الإدماج."¹

3. طموح "سيال" لتقديم بيئة عمل آمنة ومرضية لعمالها:

تعد جودة الحياة المهنية إحدى أولويات الشركة لدعم الأداء الجماعي وكذلك الأداء الفردي، بما يتوافق مع التزامات الخدمة العامة لديها، وبما يتوافق كذلك مع تطلعات المواطنين. وهذا الذي يتطلب اهتماماً خاصاً بـ:

- **محتوى العمل وبيئته:** أي الاهتمامات وتنوع المهام، الهامش أو الفسحة الممنوحة للموظفين، الأثر على الحسن على صحة وسلامة العمال، الكفاءة التنظيمية، وتخطيط الوظيفي؛
- **تنمية الكفاءات اللازمة لأداء العمل وتقييمه:** أي تسطير مسار مهني احترافي يسمح لكل فرد داخل المؤسسة من التطور وتحقيق الأهداف التي حددها لنفسه، أو حتى أن يصبح المرجع التقني في مجال خبرته في التدريب الداخلي.
- **جودة علاقات العمل داخل الفرق والعمل والشركاء:** هذا بتطوير وتعزيز إجراءات المرافقة والدعم والتعاون والتواصل بروح من الود.²
- **تطوير مهارات المورد البشري باستمرار:** هناك عدة خائص تتميز بها شركة "سيال" فلطالما كان التدريب في صميم أولويات الشركة من أجل تطوير المهن وتحسين ممارستها، بحيث يتم تخصيص لها 1.48% من مجموع المرتبات كل عام، إذ أن في المتوسط ينال كل عامل 3 أيام تدريب في السنة؛ كما لديها نظام تدريبي احترافي يهدف إلى دعم وتعزيز الخبرة الفنية والتقنية للأفراد العاملين بها لضمان أفضل أداء يمكن تحقيقه، بحيث تتوفر على برامج تدريبية فيها وحدات -مصممة خصيصاً- للاعتراف في الإدارة وفي أساسيات قيادة الفرق، ودعم ومرافقة التغيير، والقضايا الإستراتيجية فيما يتعلق بإطارات والإطارات السامية وثقافة شركة "سيال". كما يتم فتح جسور عدة بين مختلف المهن في الشركة، ويتم أيضاً تشجيع التنقل الداخلي والموضوعي للعاملين بالشركة، هذا الذي يعد عامل رئيسي في التنمية الموارد البشرية كما يعد عامل رئيسي أيضاً في تكيف الكفاءات مع تقييمات الشركة. وتعتمد كذلك في عملية التطوير المستمر

1- اعتماداً على وثائق الشركة.

2- المكان نفسه.

على مشاركة جميع أعضاء الإدارة العليا للشركة في: الإدارة بالمؤشر، وقياس الأداء، وقيادة الفرق.

وتجدر الإشارة بأن مركز "سيال" للتدريب يوفر 140.000 يوم تدريبي في السنة منهم 1500 يوم في الخارج و 277 مدرباً داخلياً يشاركون في اللجان الدولية. كما يتم فتح جسور عدة بين مختلف المهن في الشركة، و يتم أيضاً تشجيع التنقل الداخلي والموضوعي للعمال. هذا الذي يعد عامل رئيسي في التنمية الموارد البشرية ولكن أيضاً في تكيف الكفاءات مع تقييمات الشركة.¹

المطلب الثاني: نقل المعرفة وتطوير الكفاءات من خلال برنامج WIKTI و OPT

ليس الغرض من اتباع منهجية "WIKTI" و "OPT" هو المنافسة في مجال المياه في دولة الجزائر، بل الهدف من ذلك هو جعل فرق العمل لدى "سيال" مستقلة من خلال تنظيم تنمية مهاراتهم. لذلك قامت شركة "SUEZ" بتجميع خبرتها الفنية والإدارية في منهجيتين منظمتين. "WIKTI" الذي يعني: نقل المعرفة الدولية للمياه، و "OPT" الذي يعني: تحسين المواهب الشخصية وهو نظام فردي لتقييم المهارات الإدارية التي تم تكييفها حصرياً مع "سيال".

إذن فالهدف من هو خلق نخبة من كفاءات جزائرية محضة متكونة من اطارات واطارات سامية يمكنها إدارة هذا المورد الحيوي بكفئ ورشادة ووفقا للمعايير الدولية وبما يرضي تطلعات المواطن الجزائري، كما يمكن الإستفادة منه من خلال نقل خبرة "سيال" المكتسبة لكافة ربوع الوطن.²

أولاً: عرض أسلوب "WIKTI"

يعتمد أسلوب "WIKTI" "مبادرة نقل المعرفة الدولية للمياه" على مبدأ بسيطة وهو بإمكان العامل الذي يمتلك الكفاءة والمهارة اللازمة تأدية مهامه الوظيفية بأريحية وفعالية، هذه هي المنهجية التي طبقتها هيئة "Suez" منذ عام 2006، والتي مكنت من:

- إجراء التشخيص الأولي لمستوى إتقان جميع خطوط أعمال الشركة في معيار دولي؛
- تنظيم اكتساب المهارات اللازمة بشكل منهجي بفضل معايير النضج الدقيقة وأدوات الدعم المبنية على أفضل الممارسات التي تنتشرها بيئة "Suez" حول العالم؛
- تقييم تطوير المهارات بانتظام بناءً على معايير موضوعية.

¹- المرجع نفسه.

²- اعتماداً على وثائق الشركة.

من أجل تحقيق هذه النتائج، كان الاستثمار المقدم للتدريب مكثفًا. في الجزائر العاصمة، منذ عام 2006، تم تنفيذ أكثر من 100000 يوم تدريبي (تم تقديمه في منتصف عام 2014) في جميع المهن وعلى جميع المستويات المهنية. تم تنفيذ هذه التدريبات من قبل منظمات خارجية أو مدربين داخليين أو حتى خبراء بيئة "Suez" في المساعدة الفنية.

أما في تيبازة، تم توفير 7000 يوم تدريب منذ يناير 2012 (البيانات منتصف 2014)، تضمن هذا النظام 200 يوم في السنة من التدريب في الخارج، موجه حصريًا نحو اكتساب مهارات غير متوفرة في الجزائر.

تميزت هذه المنهجية بالالتزام الرسمي للمتدربين بإعادة المعرفة المكتسبة داخل "سيال" وفقًا للمحتوى الذي يقدمونه وفقًا للاحتياجات المحلية وضمن النطاق المتفق عليه مع التسلسل الهرمي.

إضافة على ذلك، فإن الممارسات الإدارية أو المهارات المتخصصة مصممة خصيصًا بفضل الترتيب المشترك بين خبراء البيئة في شركة "Suez" والمديرين التنفيذيين لشركة "سيال"، وهكذا، فإن تواجد 27 خبيرًا أجنبيًا يثبت المستوى الرفيع في تقاسم المعرفة ومقارنتها.¹

ثانياً: التعريف برنامج "OPT"

إن أسلوب تحسين المواهب الشخصية أو OPT هو عبارة عن برنامج تدريبي خاص بالإطارات و الإطارات السامية التي كان مجموعها في بداية الأمر 205 إطار. أما مجال التدريب فكان في مجالات الإدارة والتسيير خاصة: (طريقة الحوار، التفويض، إدارة الوقت، إدارة القلق، مؤشرات الأداء، إدارة فرق العمل، القيادة وتحقيق الأهداف .. الخ).²

• طريقة عمل أسلوب تحسين المواهب الشخصية "OPT":

بالإضافة على الزيادة المتجانسة في كفاءات جميع الإطارات للشركة والبالغ عددهم 1500 إطار، فقد تم وضع اقتراح متمثل في تطوير الموارد الشخصية لعمال الشركة بشكل خاص لصالح الإطارات السامية للشركة والبالغ عددهم 250 إطار سامي. عملية تحسين المواهب الشخصية تقوم على عنصرين أساسيين هما: "الميثاق الخاص بمدراء سيال"³، وتحديد المهارات الكفاءات والقدرات الفردية للعمال.

¹- اعتمادا على وثائق الشركة

²- من المقابلة مع رئيس مصلحة التطوير، قسم تسيير الكفاءات، الإدارة المركزية للشركة سيال، 2021.

³- واحدة من الوثائق التي تقدمها شركة سيال لموظفيها وتبرز كل المهام وطريقة تأديتها لتحقيق أهداف الشركة.

يحدد الميثاق الخاص بمدراء "سيال" أدوار يجب إتقانها من قبل المشرفين من أجل ضمان قاعدة متجانسة للممارسات الإدارية للشركة، هذا الميثاق تم تطويره ليتوافق مع المعايير الدولية، وقد تم تكييفه ليتلائم مع شركة "سيال".

يتم تحديد نقاط الكفاءات والقدرات للمشرفين من قبل متحدث خارجي متخصص في علم نفس الأعمال، الذي هو شريك لشركة "Suez" في مشاريع تنمية المهارات على أساس ممنهج. يتعلق الأمر بتحديد ومعالجة العديد من الموضوعات الإدارية مع كل الإطارات السامية لشركة "سيال"، كتقديم نصائح حول تسيير الفلق الناجم عن العمل وتسيير ضغوطات العمل كي يجعلهم يشعرون بأريحية في تأدية مهامهم.

بمجرد تحديد هذه المواهب والكفاءات، يتم دعم كل إطار في تحقيق أهدافه المتعلقة بالتنمية الشخصية، ثم تقدم شركة "سيال" لإطاراتها برنامج دعم متنوع وطموح، تم إنشاؤه بالشراكة مع شركة "Suez"، لمساعدتهم على التقدم.

كما تتضمن هذه البرامج خطة تدريب لمدة 10 أيام تقريباً في السنة ولكل مدير حول مواضيع مختلفة، مثل (دورات التعلم الإلكتروني، ودورة التوجيه، وتسمح لهم بالاقتران مع عمال أجنب، كما تتيح لهم الوصول إلى العديد من الوثائق والمشاركة في ورش عمل إدارة (OPT). هذا الطموح والثراء في أدوات الدعم يضمنان تطوراً سريعاً وكبيراً في تطوير كفاءات الإطارات والإطارات السامية بشركة "سيال".¹

المطلب الثالث: قيم شركة "سيال" ودور المدير فيها

على أساس المعايير الدولية ذات الطابع العالمي ومن أجل تكييفها مع الإحتياجات المحددة لمشروع سيال بدعم خبراء من شركة "SUEZ" في مجال إدارة الكفاءات، تم تحديد تسعة أدوار إدارية مفتاحية يجب إتقانها من قبل الهيئة الإشرافية لشركة "سيال"، من أجل ضمان اتساق إدارتها وإستدامتها. وإن تحقيق هذه الأدوار يشكل قيم شركة "سيال" (الإحتراف ، الديناميكية ،الثقة).²

أولاً: تنظيم النشاطات للحصول على نتائج مستدامة

- أن ينظم نشاطاته بشكل منهجي؛
- أن يحدد بوضوح مهامه ومسؤولياته؛
- أن يحدد المتعاونين معه؛
- أن يدير نشاطاته، مع المؤشرات ذات الصلة؛
- أن يؤيد منطقتي التحسين المستمر؛

¹- اعتماداً على وثائق الشركة.

²- المكان نفسه.

- أن يقوم بتحسين بلفعالية التقنية والاقتصادية لنشاطاته.

ثانيا: المساهمة في العمل الجماعي، وخلق التآزر

- أن تكون لديه معرفة ودراية كافية، وأن يحرص على تطبيق قوانين الشركة واحترامها هو كل من يعمل تحت اشرافه؛
- أن يسخر كل كفاءاته في خدمة الشركة وأن لا يدخر جهدا في ذلك؛
- أن يحترم ويحفظ تنوع المواهب في منظور طويل المدى؛
- أن يستعرض خطط العمل ويربطها بأهداف جليّة، وأن يحفز فريقه على رفع التحديّات؛
- أن يدير النزاعات والخلافات بما يصب في مصلحة الشركة.

ثالثا: التواصل الفعال:

- التعبير الواضح عن النفس أثناء التحوار؛
- التمكن من عقد الإجتماعات واتقان إيصال المعلومات؛
- اتقان الإستماع وفتح المجال للمتحوار أن يعبر عن نفسه بأريحية؛
- تمحيص المعلومات بشكل دقيق حتى تكون المعلومات المطروحة صحيحة ودقيقة.

رابعا: القدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية اختيار الإستراتيجيات:

- إضفاء الطابع الرسمي على الأهداف الإستراتيجية ومشاركتها مع فريق العمل، وذلك تمشيا مع إحتياجات الشركة؛
- التأكد من إلتزام فريق العمل بهذه الأهداف؛
- تحمل المسؤولية في التحديد بشكل موضوعي وسائل اللازمة لتحقيق الإستراتيجية؛
- السهر على تحقيق الأهداف المسطر لها؛
- مقاومة الصعوبات والمنتقدين، والمضي قدما في تحقيق الأهداف.

خامسا: تصميم رؤية استراتيجية:

- التحلّي برؤية واسعة عن التحديات التي قد تواجه الشركة؛
- القدرة على صياغة خارطة عمل طويلة المدى؛
- تحديد الكفاءات و الأدوات اللازمة لإنجاز العمل؛
- القدرة على توقع التغيرات السياقية والمفاجئة والقدرة على التعديل في الإستراتيجية للتكيف مع الوضعية.¹

¹- إعتقادا على وثائق الشركة.

سادسا: تنشيط وتطوير الكفاءات

- التحديد بوضوح مهام موظفيه؛
- أن يعطيهم وضوحًا من خلال الإعتماد على أهداف جماعية وفردية طموحة قابلة للتحقيق؛
- أن يكون حاضرا ومتاحا للتعاون مع عماله، وكذلك من أجل ادارات المشاكل الداخلية لفريقه؛
- أن يقوم أداء عماله بشكل موضوعي وعادل؛
- الإشراف على تحديد إحتياجات كل فرد من الفريق من أجل تنمية و تطوير كفاءاته ؛
- المعاقبة بإنصاف في حالة حدوث تجاوزات.

سابعا: اعطاء الزبون أهمية كبيرة

- معرفة إحتياجات الزبائن وقياس العمل المقدم وفقا لذلك، والسعي المستمر في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتحقيق رضاهم؛
- احترام التعهدات التي قدمتها الشركة للزبائن والإلتزام بها؛
- المساهمة في تحسين سمعة الشركة في البيئة المحيطة بها.

ثامنا: تمثيل الشركة بانفتاح واثراء الفضول

- معرفة الشركاء المحترفين سواء كانوا في الداخل أو الخارج؛
- التمثيل الجيد للشركة في الخارج؛
- معرفة الخصائص الرئيسية للشركات ذات شراكة معنا أو التي تنشط في نفس بيئتنا، و معرفة أهم شخصياتها حتى وإن كان ذلك خارج نطاق النشاط الشخصي للمدير.

تاسعا: قيادة التغيير واستكشاف سبل جديدة

- دعم مشاريع تطوير وتحديث الشركة؛
- أن يكون المدير بمثابة محرك التغيير؛
- تعزيز وتدعيم الإبتكار مع فريق العمل؛
- تقدير نجاحات فريق العمل، ومشاركتها بإنصاف.¹

¹- المرجع نفسه.

المبحث الثالث: مقابلة مع بعض المسؤولين لإكتشاف واقع الإدارة بالكفاءات في شركة "سيال"

لتسليط الضوء على الأثر الذي يتركه أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحفيز العمال بشركة "سيال"، كان من الضروري التوجه الى مقر المديرية العامة للشركة وإجراء مقابلة مع بعض الإطارات العاملة في إدارة الموارد البشرية بالشركة بغيت التحصل منهم على معلومات تخدم موضوع دراستنا.

نظرا للظروف الصعبة التي تمر بها البلاد بسبب جائحة فيروس كوفيد-19 تعذر علينا والوصول الى بعض المسؤولين الذين غيهم المرض. أما بخصوص أسئلة المقابلة وطريقة صياغتها فكانت إما أسئلة مباشرة حول موضوع دراستنا وإما أسئلة غير مباشرة، وهذا محاولة منا للإحاطة بموضوع الإدارة بالكفاءات من عدة جوانب ومحاولة ربطه بموضوع التحفيز، وكذلك معرفة هل هذا الأسلوب الإداري يحفز ايجابا أو سلبا الموظفين الآخرين من هم دون الإطارات والإطارات السامية داخل الشركة الوطنية للمياه والتطهير على تقديم أداء أفضل.

المطلب الأول: قسم تسيير الكفاءات بالشركة والهدف منه

في هذا الجزء من المقابلة حاولنا التطرق لعدة نقاط تتعلق بقسم تسيير الكفاءات بالشركة على النحو التالي:

أولاً: تأسيس قسم تسيير الكفاءات والهدف منه

تجدر الإشارة على أن أسلوب إدارة الكفاءات وبالكفاءات كان معتمدا لدى الشركة حتى قبل تأسيس قسم تسيير الكفاءات وإدراجه في الهيكل التنظيمي للشركة، ولفهم ذلك يمكن تلخيص ما كانت عليه إدارة الموارد البشرية في شركة "سيال" مع البدايات الأولى لها في نقطتين، فإدارة الموارد البشرية في الشركة كانت على شكلين، الشكل الأول هو "إدارة الموارد البشرية في الشكلها العادي أو الكلاسيكي" أما الشكل الثاني كان يعرف بإسم "إدارة الموارد البشرية المساندة أو الداعمة"، والفرق بينها كالتالي:

- أما الإدارة الأولى فكانت تحت تسيير جزائري وكانت تقوم بالمهام المتعلقة بالتسيير الإداري المتعلقة بالشخصية (الغيابات، العطل... الخ)؛
- أما إدارة الموارد البشرية الداعمة فكانت تحت تسيير شركة "Suez" وكانت تقوم بمهام متعلقة أكثر بجانب التطويري (التوظيف، التدريب، تسيير الكفاءات، العلاقة مع المعاهد و الجامعات ومؤسسات التكوين).¹

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة التطوير، قسم تسيير الكفاءات، المديرية العامة لشركة "سيال"، 20 جوان 2021.

أما قسم تسيير الكفاءات فتم تأسيسه سنة 2015 وهو عنصر مهم في استراتيجية الموارد البشرية فيما يخص عقد التسيير مع الشريك الفرنسي "Suez". وجاء التأسيس من الاستراتيجية العامة للشركة وللشريك الفرنسي، وهو تجسيد إداري واقعي لعملية تسيير الكفاءات.

والهدف من ذلك هو تكوين إطارات سامية جزائرية يمكنها قيادة وإدارة الشركة في مرحلة ما بعد "Suez" بمعايير عالمية.

ومما سبق ذكره نتضح لنا الرؤية الإستراتيجية للحكومة الجزائرية آن ذاك من خلال رغبتها في تكوين نخبة من الإطارات السامية المتمكنة في مجال الإدارة والتسيير، لهذا كان الإهتمام بالكفاءات وبتطويرها عن طريق نقل الخبرة الأجنبية للشركة الوطنية منذ البدايات الأولى لها وقبل تأسيس قسم تسيير الكفاءات.

ثانيا: قسم تسيير الكفاءات في شركة سيال المهام والأهداف

قسم تسيير الكفاءات هو جزء من مكونات إدارة الموارد البشرية في الشركة وهو خاضع لسلطتها. وللتوضيح أكثر فإن هذا القسم يختص في إدارة الكفاءات البشرية في مختلف نشاطات الشركة، سواء كان ذلك متعلق بالنشاط القاعدي للشركة (أي: توفير المياه الصالحة للشرب، الصرف الصحي، خدمة الزبائن) أو نشاطات الدعم (المحاسبة، الموارد البشرية، التخطيط... الخ) إذن فقسم تسيير الكفاءات في خدمة جميع العمال على مستوى الهيكل التنظيمي للشركة في مختلف الاقسام و الوحدات والإدارات.¹ ومن مهامه نذكر:

- المشاركة في برامج "OPT" و "WIKTI"؛
 - المشاركة في مختلف الدورات التدريبية بالتنسيق مع مديرية وحدة التكوين؛
 - المشاركة في تقييم العمال * eep ؛
 - المشاركة والاشراف على برنامج ** ppr؛
 - المشاركة في مقابلات التوظيف الداخلي والترقية ؛
 - تقييم طلبات اعادة التنظيم بالنسبة لكامل وحدات ومديريات شركة "سيال".
- وللتوضيح معنى لفظ "eep" فهو يدل على مقابلات التقييم والتحسين لمردودية العمال داخل شركة "سيال" التي تقام كل سنة بشكل دوري ومنتظم.
- أما دلالة لفظ "ppr" فهو يعني مراجعة ومراقبة الأداء أثناء فترة القيام بالعمل، فهو بمثابة التدريب والتعلم من أجل تصحيح الأخطاء أثناء تأدية العمل.

¹ - المرجع نفسه.

* - entretiens d'évaluation et de progrès

** - people review

ثالثاً: الصعوبات التي يواجهها قسم تسيير الكفاءات في الشركة "سيال"

الصعوبات تكمن في العلاقة بين مهام القسم وإنتاجية ومردود العامل في الميدان، هناك نوع من الإحباط وخيبة الأمل لدى المسؤولين في قسم تسيير الكفاءات عند رؤية كل الجهود المبذولة ورؤية كافة المشاكل التي يواجهها العامل في الميدان وغضب الزبائن على الشركة.

صحيح أن العديد من هذه المشاكل اسبابها خارجة عن نطاق الشركة، مثل مشكل قلة المياه بسبب قلة الأمطار وبسبب سوء التسيير على مستوى القطاع ككل وهذا ما يؤثر بصفة كبيرة جدا على سمعة الشركة وعلى تأديتها لمهامها.¹

رابعاً: نموذج تسيير الكفاءات بالشركة وتوافقه مع أهدافها الإستراتيجية

النموذج المتبع لتسيير الكفاءات يتلأم مع الأهداف الإستراتيجية المسطرة، لأن الشركة تتبع في تسييرها أسلوب الإدارة بالأهداف، وكل ما يتعلق بتسيير الكفاءات يتم وفق أهداف معينة على مستوى الإستراتيجية، لكن هذا لا يعني أن الأهداف تحققت بصفة كلية، بل تحققت بصفة جزئية، وهذه النتيجة تعد مقبولة لحدا ما.²

خامساً: أعمال قسم تسيير الكفاءات مقابل النتائج المتحصل

هنا تم الإعتماد على الرأي الشخصي للإطار الذي أجريت معه هذه المقابلة بإعتبار أن فترة عمله في الشركة تقارب السنة من الزمن، والتقييم استند على الأثر الذي شاهده في الميدان من تنفيذ للمهام في مختلف أقسام الشركة. ومنه:

فإن تقييم أعمال قسم تسيير الكفاءات مقارنة بالنتائج التي حصلها يعد مقبول ومرضي نوعا ما، لكن لا يزال الكثير من الورشات والأنشطة التي يمكن القيام بها بصفة عامة من أجل ضمان فاعلية أكثر لقسم تسيير الكفاءات في تحسين أداء عمال الشركة فالتأثير يمكن تحسينه وبصفة كبيرة عبر عدة مشاريع.

المطلب الثاني: مكانة التحفيز في قسم تسيير الكفاءات بالشركة

للتعرف على مكانة التحفيز في قسم تسيير الكفاءات وفي شركة "سيال" بشكل عام قمنا بالتطرق إلى النقاط التالية:

أولاً: موقع التحفيز بالنسبة للشركة وصياغة البرامج التحفيزية
يحظى التحفيز بأهمية بالغة في شركة "سيال" وهذا واضح من خلال سياسية الشركة المنتهجة فمن خلال كل التدريبات والتكوينات التي توفرها لعمالها هي تقوم بعملية استثمار

¹ مقابلة مع رئيس مشاريع التطوير، قسم تسيير الكفاءات، المديرية العامة لشركة "سيال"، 01 جويلية 2021.

² المرجع نفسه.

وتحفيز على مستوى العامل، وكما هو معلوم فإن للتحفيز أنواع وأشكال عديدة منها المعنوي والمادي، ومنها الذي يظهر في شكل معنوي للموظف وفي حقيقته يعتبر مادي للشركة، كتوفير أحسن الظروف الملائمة للعمل مثلا: هذا يتطلب معدات حديثة (المكاتب بتجهيزاتها ووسائل النقل المريحة ... الخ)¹.

فشركة "سيال" حاولت توفير حوافز مادية من دون المساس بسلم الرواتب، كالتحفيز بالترقية وزيادة الأجور، والتوظيف الداخلي كما تمنح الفرصة للعمال لتطوير مساهمهم المهني على أن يصبح العامل رئيس مركز أو مدير مصلحة أو رئيس قسم .. الخ. لكن يجدر التنويه إلى أن شركة "سيال" مربوطة دائما بوزارة الموارد المائية فالشركة لا تمتلك حرية التصرف بمواردها المالية².

◀ صياغة البرامج التحفيزية:

لا توجد برامج خاصة لصياغة التحفيزات وإنما توجد آليات متبعة تنبع من ثقافة الشركة. مثلا:

- في حالة أداء عمل إستثنائي ممكن أي يكون تحفيز مالي لكن نظرا للوضع المالي الراهن فهو محدود جدا ونادرا ما يستخدم هذا النوع من التحفيزات؛
- التحفيز بالترقية، التحفيز المعنوي، منحة المردودية.

وقسم تسيير الكفاءات بصدد تحضير لفكرة مشروع اقرار مكافأة عمال الميدان الأكثر انتاجية والأكثر حضور لتخفيف الضغط الموجود عليهم³.

ثانيا: تعامل الشركة مع الإطارات والإطارات السامية العاملة لديها

- تحضى الإطارات والإطارات السامية في شركة "سيال" بمعاملة خاصة عن باقي العمال وهذا من خلال بعض الإمتيازات التي توفرها لهم، ونذكر:
- منحة المردودية تكون مرتفعة مقارنة بباقي المناصب الادارية في الشركة؛
 - في حالة وجود مقابلة للتوظيف الداخلي تكون لديه أولوية في الاختيار؛
 - في حالة إعادة تنظيم وترقية بعض الإطارات فالأولوية تكون لصالح للإطارات الأكثر تميزا وإنتاجية ...؛
 - توفير سيارة، أو سيارة مع سائق؛
 - توفير هاتف ذكي مع شريحة خاصة بالعمل؛
 - توفير سكرتيرة ترافق الإطار في جميع مجالات عمله؛
 - شركة "سيال" متعاقدة مع عدة فنادق مما يتيح المجال لإطاراتها الاستفادة من خدماتها أثناء العطل بسعر رمزي؛

¹- المرجع نفسه.

²- مقابلة مع رئيس مصلحة التطوير، مرجع سابق.

³- المرجع نفسه.

- رحلات للتكوين والتدريب في الخارج؛
- الشركة كذلك متعاقدة مع مستشفى خاصة مما يتيح لجميع الموظفين الاستفادة من العلاج-المدعم- فيها، وبعض العلاجات يمكن تعويض ثمنها بـ 100%.
- لكن بعض الامتيازات والحوافز لا يتم الأخذ بها في الفترة الحالية نظرا للضائقة المالية التي تمر بها البلاد بشكل عام مما انعكس أثره بشكل ملحوظ على الشركة.¹

ثالثا: قسم تسيير الكفاءات حسب منظور العمال في الشركة

شركة "سيال" من بين الشركات الوطنية القليلة التي تسخر العديد من الوسائل لتقييم الكفاءات، فحسب السيد رئيس مشاريع التطوير بالشركة فإنه يمكن رؤية هذا التميز والشعور به فهذا ما يحفزه شخصيا في المضي قدما في أداء مهامه، ولديه اعتقاد راسخ أن العمال في شركة "سيال" على دراية تامة بهذا التميز.

ربما لدى العمال الأكثر أقدمية في الشركة أصبح هذا شئ عادي وروتيني، ولكن عند أغلبية العمال فهم يستطيعون الشعور ورؤية هذا التميز والفرق بين "سيال" والشركات الوطنية الأخرى. و يستطيعون رؤية أثر هذا القسم من خلال تكوينهم وترقيتهم.

وهنا يتضح لنا التميز الذي يشعر به العامل بشركة "سيال" خاصة وإن كانت لديه خبرة في شركات وطنية سابقة، فمن الواضح معرفة أن الإهتمام الذي توليه الشركة بموردها البشري عامة وبإطاراتها خاصة من خلال توفير الجو المناسب للعمل وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .. الخ .

هذا الذي من شأنه أن يحفز العامل داخل المنظمة حتى وإن كان التحفيز المادي وأقصد الراتب الشهري أصغر من ما يمكن أن يتقاضاه في شركة خاصة. إلا أن الجانب المادي وإن كان مهم إلا أنه ليس ضروري لترك أثر يحفز المورد البشري داخل المنظمة للعمل بكفاءة وروح عالية.

ومن خلال هذا القسم يمكن القول أن شركة "سيال" تهدف لخلق مورد بشري متميز عن ما هو الحال في باقي الشركات الوطنية. وهذا الذي تم تحقيقه في أرض الواقع لكن ليس بصف كلية، لكنها لا تزال تسعى للوصول إلى ذلك.²

رابعا: "سيال" و توسيع نطاق نشاطها في الجزائر أو في دول اخرى

يمكن لشركة "سيال" التوسع ولديها القدرة والطاقة اللازمة لذلك من خلال ما تتوفر عليه من كفاءات بشرية، لكن الأمر يرجع للحكومة الجزائرية فالقرار راجع إليها كون أن الشركة هي شركة وطنية.

كما يمكنها تكوين باقي الشركات التي تنشط في مجال المياه أو تكوين شركات في مجال التسيير بعيدا عن مجال المياه، وهذا يرجع لإمتلاكها لكفاءات إدارية متمكنة.¹

¹ - مقابلة مع رئيس مشاريع التطوير، مرجع سابق.

² - المرجع نفسه.

خامسا: الكفاءات في شركة "سيال" وتطوير وتكوين عمالها الجدد

تعتمد الشركة على كفاءاتها في تدريب وتطوير موظفيها بشكل واضح، لهذا السبب استثمرت الشركة في موردها البشري لكن في بعض المرات تكون الاستعانة بكليات أو بمعاهد خاصة بالتدريب في مجالات معينة أو حتى خبراء دوليين يتم الإستعانة بهم، على حسب الغرض من التكوين.²

سادسا: أثر البرامج الخاصة "OPT" و "WIKTI" على تسيير كفاءات الشركة

الأثر الأبرز لهذ البرامج هو أن الإطارات والإطارات السامية لشركة "سيال" اليوم أصبحت لديها القدرة اللازمة في إتقان تسيير شكؤن الشركة دون الإسعانة بشركة "Suez" أو بشركة أخرى سواء داخلية أو خارجية، سواء كان التسيير من الناحية الإدارية أو من الناحية التقنية.

حيث أن العمال أصبحوا قادرين على إتقان جميع المجالات التي تنشط فيها الشركة وإتقان استعمال كل التطبيقات والبرامج في المجالات الإدارية وكذلك التقنية. اليوم تتوفر الشركة على مهندسين شبان يتقنون استعمال جميع المعدات مثل (محطات الضخ، وجميع المعدات التي تتعلق بالمخبر أو بعمليات الإنتاج أو التوزيع أو الأشغال أو الورشات، ... الخ).³

سابعا: طريقة تقييم مردود العمال بشركة "سيال"

يتم تقييم مردود العمال من خلال طريقتين:

- **التقييم الشهري:** عن طريق منحة المردودية الفردية هنا في الغالب يتولى تقييم العامل من طرف المشرف أو المسؤول الذي يشغل المنصب الذي فوقه مباشرة والذي يكون العامل يعمل تحت سلطته أو بالتنسيق معه.

أما التقييم فيستند إلى عدة معايير كسلوك العامل وعلاقاته مع فريق العمل، وجودة ونوعية العمل الذي قام بتأديته، هل إحترام المدة الزمنية في إنجاز مهامه، ومدى تحقيقه للأهداف التي سطرت له، ومعايير أخرى كالإنضباط، الغيابات أو التأخيرات، ... الخ.

- **التقييم السنوي:** أثناء القيام بالمقابلات السنوية يتم التسطير لخمسة أهداف لكل عامل، هذه الأهداف يتم استنباطها من الأهداف الإستراتيجية للشركة، وفي نهاية السنة وبداية سنة جديدة يتم تنظيم مقابلة لتقييم مدى تحقق تلك الأهداف المسطر لها بوضع نسبة تمثلها.

¹ - مقابلة مع رئيس مشاريع التطوير، مرجع سابق.

² - المرجع نفسه.

³ - المرجع نفسه.

وتجدر الإشارة على أن هذا الأسلوب في تقييم العمال يطبق على كافة المناصب والمستويات العليا في الشركة. أما بخصوص المدير العام لشركة فيتم تقييمه من طرف شركة "Suez"¹.

ثامنا: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في شركة "سيال"

يمكن تقييم العلاقة في الوضع الحالي بجيد جدا، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها:

- لا يوجد الفارق الكبير في السن لدى أغلبية الرؤساء والمرؤوسين في الشركة؛
- تلقى الرؤساء والمسؤولين تكوينات في إدارة العلاقات مع العمال والموظفين؛
- تشجيع الحوار والعلاقات الإجتماعية داخل الشركة بالصفة التي تخدم الشركة؛
- القضاء على البروتوكولات التي ليست لها أي لزمة مما أدى إلى كسر الجليد بين الرؤساء والمرؤوسين ووجود سهولة ومرونة في عملية التواصل مما أدى إلى إيصال المعلومات بشكل أفضل وهذا كله من أجل أداء عمل أفضل وبراحة أكثر².

المطلب الثالث: الإدارة بالكفاءات وفعالية العاملين

للوقوف على موضوع الإدارة بالكفاءات في الشركة وتقييم مجهوداتها المبذولة من أجل تطوير مواردها البشرية وتحقيق فعالية أكبر، سوف نتطرق لما يلي:

أولاً: التسيير بالكفاءات كمحفز للمورد البشري في شركة "سيال"

نظريا يمكن إعتبار أن الإدارة بالكفاءات تكون حافزا يحث العمال على بذل قصارى جهدهم من أجل تحسين أدائهم والعمل بكفاءة أكثر بغية الترقية وتولي مناصب ومهام أكبر وكذلك في الحصول على إمتيازات وراتب أكبر، لكن لا يجب التعميم فهذا الأمر مرتبط بمدى طموح العامل بحد ذاته³.

ثانياً: تقييم المجهودات المبذولة من طرف شركة "سيال" لتطوير كفاءاتها

يستند التقييم في هذا العنصر للرأي الشخصي للمسؤل الذي أجرينا معه هذه المقابلة وهو كالتالي:

المجهودات التي بذلتها الشركة لتطوير موردها البشري بشكل عام ولتطوير كفاءاتها السامية بشكل خاص يعتبر جيد جدا، لأن "سيال" منذ سنة 2006 استثمرت كثيرا في تطوير عمالها سواء من ناحية التكوين أو من ناحية توفير المناخ الأنسب الذي يساعد في تأدية العمل وانجاز المهام بأريحية وعلى أكمل وجه، لذا وفرت عتاد حديث ومريح يسهل

¹- رئيس مصلحة التطوير، مرجع سابق.

²- المرجع نفسه.

³-المقابلة مع رئيس مشاريع التطور.

تأدية المهام على جميع الأصعدة وفي كامل المجالات التي تنشط فيها المؤسسة، ووفرت تدريبات وتكوينات في جميع المستويات لعمالها وموظفيها.

ومقارنة بالمؤسسات الوطنية الأخرى التي تنشط في مجال المياه والتابعة لنفس الوزارة، هذه الشركات لا تتوفر على نفس الشروط والمميزات التي تمتلكها شركة "سيال"¹ وحسب المسؤول نفسه فإن الهدف الأساسي والمسطر له في العقد الثاني مع الشريك الفرنسي، والذي جاء فيه بند ينص على تمكين الإطارات الجزائرية وتحضيرها من أجل قيادة الشركة إلى ما بعد فترة "Suez" قد تم تحقيقه.

فشركة "سيال" تمتلك كفاءات بشرية تعتبر من أحسن الكفاءات التي تنشط في مختلف المؤسسات عبر التراب والوطني هذا نظرا لنوع التكوينات والتدريبات التي تحصلت عليها، وكذلك بفضل نقل خبرة شركة "Suez" للشركة الوطنية "سيال"².

بعد هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المديرية العامة لشركة المياه والتطهير "سيال" بالجزائر العاصمة، وبعد الإطلاع على واقع قسم تسيير الكفاءات وإجراء مقابلات مع بعض إطاراته كالسيد "ن.ح" رئيس مكلف بمشاريع التطوير، والسيدة "ن.ب" رئيس مصلحة التطوير، تمكنا من الوصول إلى نتيجة مفادها أن:

الشركة تحرص حرصا شديدا على إمتلاك كفاءات بشرية متميزة، وهذا يبدأ من خلال عملية التوظيف التي يشترط فيها انتقاء أحسن المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط وبدقة عالية بطريقة علمية ممنهجة ودقيقة. أما في المرحلة الثانية فهي مرحلة التكوين أو صنع الكفاءات حسب معايير وثقافة الشركة والتي يظهر فيها بشكل أكثر وضوحا الإهتمام الذي توليه الشركة في تكوين إطاراتها من خلال نوعية البرامج التدريبية عالية الجودة التي توفرها لهم، كبرنامج "MBA"^{*} و برنامج "EMBA"^{**3} إضافة على برامج "OPT" و "WIKTI" اللذان يمنحان الشركة قيمة مضافة عن باقي الشركات الوطنية.

هذا الإهتمام الذي توليه الشركة لعمالها في مختلف مستوياتهم ورتبهم الوظيفية يمكن ملاحظته بالعين المجردة من خلال علاقات العمال والروابط الأخوية التي تجمعهم وكذلك سهولة تنقل المعلومة بين مختلف المستويات والمكاتب، بحيث انعكس ذلك الإهتمام بشكل ايجابي على حالتهم النفسية أولا وعلى رضاهم الوظيفي ومردودهم أثناء العمل، -لكن ليس بشكل كلي ولكن بشكل جد ملحوظ-.

¹- مقابلة مع رئيس مصلحة التطوير، مرجع سابق.

²- المرجع نفسه.

* - MBA : Master of Business Administration

** - EMBA : Executive Master of Business Administration شهادة مصممة لكبار المديرين التنفيذيين الذين يمتلكون

سنوات من الخبرة المهنية ويرغبون في تعزيز مهاراتهم الإدارية.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع الإدارة بالكفاءات وأثره في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الإدارة بالكفاءات دليل على نضج المنظمة ووعي مسيرتها بأهمية الإستثمار في العنصر البشري لأنه هو القيمة المضافة التي يصعب التحصل عليها، والحديث عن الإدارة بالكفاءات ما هو إلا إمتداد لمفهوم إدارة المعرفة، وأسلوب الإدارة بالكفاءات كذلك تربطه علاقة مع إدارة الجودة الشاملة التي تهتم بجودة بالإنتاج وجودة عمليات الإنتاج والعمل كفريق وما يسبق ذلك، وكل هذا ماهو إلا حديث عن مورد بشري كفى وإدارة للكفاءات وبالكفاءات من أجل تحقيق الجودة في المنتج أو الخدمات المقدمة والجود في العمليات التي تسبق مرحلة الإنتاج، فكل هذا الترابط بين الأساليب الإدارية يصب في خانة واحدة ألا وهي أن المورد البشري هو أساس ثروة الشركات وهو أساس التميز.

هذا الذي يثبت صحة الفرضيات التي جننا بها بحيث أن أسلوب الإدارة بالكفاءات له تأثير إيجابي في تحفيز الموظفين مما ينعكس إيجابا على سلوكهم وأدائهم، كما أن الإدارة بالكفاءات تضمن اكتساب المعرفة وتسهل من عملية نقلها أثناء عمليات التدريب أو في عمليات تقييم الأداء السنوي كما يجري عليه الحال في شركة "سيال".

ومما لا شك فيه أنّ إدارة الكفاءات تولي أهمية بالغة في تحفيز المورد البشري، لكن في بعض الأحيان وفي بعض الظروف عند بعض المنظمات تكون هناك ظاهرة تسمى بهجرة الكفاءات، وهذا بعد تلقيها للتكوين والتدريب واكتسابها لخبرة الميدانية، فتصلها عروض من شركات خواص تقدم لها إغراءات مادية مما يجعل تلك الكفاءة البشرية تستجيب للإغراءات المادية وتفضل الراتب المغربي على تحقيق سيرة مهنية وتدرج في سلم الوظائف لنيل مناصب أعلى، فهذه الظاهرة تجعل المنظمة تعاني من تسيب في كفاءاتها وتلحق بها خسائر كبيرة في المال والجهد والوقت فتكون عائقا في إنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة، وهذه الظاهرة السلبية قد تتعلق بشخصية الفرد العامل وقناعاته أو قد تكون بسبب حالة اجتماعية صعبة يعيشها، ولا تعكس ظروف العمل الكائنة داخل المنظمة، وفي الكثير من الأحيان فإن الإدارة بالكفاءات تترك أثرا إيجابيا لدى الموظفين وتغرس فيهم روح الولاء للمنظمة مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

والملاحظ في شركة "سيال" أنه ورغم الجهود وتوفر جميع الظروف المساعدة في أداء العمل، إلا أن الشركة تعاني من ظاهرة هجرة الكفاءات والإطارات نحو شركات خواص محلية أو شركات أجنبية، نظرا للإغراءات المادية المقدمة لهم. فالعيب الوحيد الذي لاحظته في الشركة وهو نقطة ضعفها، أن الشركة لا تستطيع المساس أو التعديل في سلم الأجور وهذا الذي أدى لهجرة العديد من كفاءاتها مما كبدها خسائر كبيرة سواء في الوقت أو الجهد أو المال.

وهذا الأمر يدعو للتساؤل عن حاجة شركة وطنية كبيرة تنشط في قطاع حساس من إمتلاك كفاءات متمكنة من العمل وفق معايير الجودة العالمية ولكن ليس بإمكانها الحفاظ عليها؟! وما هو مصير الشركة بعد مرحلة "Suez" وما مصير كفاءاتها التي تم الاستثمار فيها بمبالغ طائلة؟!.

لهذا من الضروري مراجعة سلم الأجور من أجل إبقاء الكفاءات الوطنية داخل الشركات الوطنية أو على الأقل داخل البلاد، حتى تستفيد الجزائر من طاقات كفاءاتها فيما يخدم الشعب الجزائري وينمي الإقتصاد الوطني وتكون البلاد جاهزة لرفع التحديات الراهنة والمستقبلية في مختلف القطاعات. لأن حسن تسيير ونجاح شركة شركة "سيال" ما هو إلا عبارة عن نجاح قطاع هام يخدم المواطنين ويخدم الوطن.

أما الجانب المشرق في الأمر أن هناك العديد من الكفاءات تلقت عروضاً كبيرة من طرف شركات أخرى لكنها بقيت في الشركة الأم -إن صح التعبير- وهذا يدل على نجاح سياسة الشركة المتبعة تجاه عمالها وموظفيها إلى حد ما مما أدى إلى كسب ولائهم وحبهم الكبيرين لها، نظراً لما قدمته لهم ونظراً للراحة التي يشعرون بها داخل الشركة.

ويبدو أن المدراء الحاليين بشركة "سيال" لديهم المهارات والمعارف اللازمة المرتبطة بمهامهم وأنشطتهم، ولديهم مجموعة واسعة من الدراية والمعرفة التشغيلية ما يمكنهم من المساهمة في تطوير احترافية الموظفين الآخرين ودعمهم على المدى الطويل في التحسين من مهاراتهم وهذه النقطة تعتبر قوة حقيقية للشركة.

كما سمحت لنا الدراسة التطبيقية من ملاحظة أن الإدارة بالكفاءات هي فعلاً كما عرفته "أنيك كوهين" حين اعتبرتها المستوى الثالث من مستويات منهج الكفاءات والذي تتولاه الإدارة أو مستويات التنظيم العليا، والتي يلقي على عاتقها مهمة إعداد السياسات واستراتيجيات المؤسسة التي أصبحت الكفاءة جزء لا يتجزأ منها. فهذا الاهتمام بالكفاءات جعل من شركة "سيال" شركة وطنية ذات خبرة عالمية وأن إدارة الكفاءات وبالكفاءات فيها جعل منها شركة مميزة ذات قيمة إضافية.

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المراجع:أولاً: باللغة العربية

I . الكتب:

- 1- إبراهيم درة عبد الباري، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (عمان-الأردن: دار وائل للنشر، ط2، 2010).
- 2- أبو النصر مدحت، تنمية ومهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة (مصر: دار إيتراك للنشر والتوزيع، 2005).
- 3- أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، 2000/1999).
- 4- أشرف محمد عبد الغني شريف، محمد علي صبره، سيكولوجية الصناعة -أسس وتنظيمات-، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية).
- 5- أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية-مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003).
- 6- بربر كمال، إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء التنظيمي (بيروت: المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997).
- 7- بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012).
- 8- حجيم الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ط1).
- 9- حرحوش صالح عادل، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي، (عمان: دار الكتاب العالمية).
- 10- حسين نشوان يعقوب، إدارة التعليم عن بعد والتعليم الجامعي المفتوح (عمان: دار الفرقان للنشر، 2004).
- 11- حيفان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات (عمان: الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2006).
- 12- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل (الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018).
- 13- خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011).
- 14- خلف السكرانة بلال، طرق إبداعية في التدريب (الأردن: دار المسيرة للنشر وللتوزيع، 2011).

- 15- خيري أسامة، التمييز التنظيمي (عمان- الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013).
- 16- دروبي سلميان، التحفيز عن طريق إدراك الذات (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2006).
- 17- رضوان شفيق، السلوكية والإدارة، (لبنان: مجد المؤسسات الجامعية للنشر، ط1).
- 18- زريق برهان، التفويض في القانون الإداري (سورية: طبع الكتاب بموافقة الإدارة السورية على الطباعة، ط1، ر114638).
- 19- زريوتي محمد، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000).
- 20- زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2000).
- 21- زويلف مهدي، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية (عمان: دار مجدلاوي، ط1، 1994).
- 22- سعيد السالم مؤيد، حرحوش صالح عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي (الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2002).
- 23- الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (عمان-الأردن: دار قنديل، ط1، 2003).
- 24- طائي رعد عبد الله، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008).
- 25- العاني هيثم، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2007).
- 26- عبد العزيز ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة (جدة: دار العلم، 2007)، ص. 488.
- 27- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، المكتبة العصرية (دون ذكر بلد النشر، 2007).
- 28- العزاوي نجم، التدريب الإداري (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 14-15.
- 29- علي حبابة سعد فؤاد، السلوك التنظيمي (عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2017).
- 30- علي سويلم حمد نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية (مصر: دار جوانا للنشر والتوزيع، 2016).
- 31- عليوة السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات (القاهرة-مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع 2001).

- 32- عوان آدم، دليل اتراتيجيات التعلم في مرحلة المتابعة والتعليم المستمر، ترجمة رضا السوسي (تونس: معهد اليونيسكو، 1992).
- 33- الفقهي إبراهيم، قوة التحفيز(القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، 2011).
- 34- القاعوري رفعت عبد الرحيم، إدارة الإبداع التنظيمي، (مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية).
- 35- القيروتي قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006).
- 36- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية، 2004).
- 37- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999).
- 38- محسن العامري صالح مهدي، منصور الغالبي طاهر ، الإدارة و الأعمال، (عمان-الأردن،: دار وائل للنشر، ط1، 2007).
- 39- محمد الوهاب علي، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، (1982).
- 40- محمود مصطفى محمد، إستراتيجيات علم الإدارة الحديثة(عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2012).
- 41- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل (الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2011).
- 42- نائف برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2004).
- 43- نجم العزاوي عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010).
- 44- هادي ميشغان ربيع، علم النفس الإداري (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2008).
- 45- هشام حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب (عمان-الأردن: دار الرؤية للنشر والتوزيع ، ط1، 2012).
- 46- هلال محمد عبد الغني، التفكير والتخطيط الإستراتيجي، (مصر: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، 2007).
- 47- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2003).

II . الرسائل والأطروحات:

- 1- بن حمو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير (جامعة سطيف1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012).

- 2- بن نوار صالح، الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه (جامعة ملود منتوري: قسنطينة، تخصص علم اجتماع التنمية، 2005).
- 3- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (جامعة سطيف: كلية علوم التسيير والاقتصاد، 2012/2011).
- 4- الحلبي مروان أحمد، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، أطروحة ماجستير (جامعة Eton: إدارة أعمال تخصص إدارة الموارد البشرية 2014).
- 5- دعلوس الأخضر، إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع، أطروحة ماستر أكاديمي (جامعة الجلفة: كلية العلوم الحقوق والعلوم السياسية، 2017/201).
- 6- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير (جامعة أمحمد بوقرة بومرداس: كلية علوم التسيير، 2011-2010).
- 7- سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2005).
- 8- السوسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2004/2003).
- 9- الظفيري ممدوح سودي منوخ، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، (جامعة الشرق الأوسط الكويت: كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، 2012).
- 10- عباس الفتلاوي علي عبد الحسين، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، (جامعة كربلاء: العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، علوم تخصص إدارة الأعمال، 2014).
- 11- عبيد علي، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماستر (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة العربي تبسي، تبسة، قسم علوم التسيير، 2016-2015).
- 12- محرز صالح العيد، أثرا الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير (كلية العلوم

- الإقتصادية وعلوم التسيير التجارية: جامعة 08 ماي 1945، قالمة، تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، (2010).
- 13- مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، مذكرة ماستر (جامعة أحمد بوقرة بومرداس: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007-2008).
- 14- مقرش محمد، تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين، مذكرة ماستر (جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة محلية).

III. المجلات والدوريات والأبحاث:

- 1- جبلي فاتح، الإنحراف الوظيفي: الأنواع، الأسباب، العلاج، (مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، تبسة، ع10، —).
- 2- رجم خالد، دادن عبد الغني، تقييم فعالية التعليم الافتراضي في الجامعة الجزائرية، (المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد03، ديسمبر 2015).
- 3- سعال سمية، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة (مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: الأغواط، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، ع35، سبتمبر 2018).
- 4- عباس منير، آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين، (مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، ع1، مج33، 2018).
- 5- منصور كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية (جامعة بسكرة: كلية العلوم و الإقتصادية والتسيير، العدد السابع، جوان، 2010).
- 6- حمادي نبيل، و رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال، (مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية، المستدامة، جوان 2017).
- 7- علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، (مجلة العلوم الإنسانية: جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007).

IV. الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- أوسرير منور، كواس زهية، مداخلة بعنوان: الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان:

"الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"
 (جامعة سعد دحلب، البلدية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19
 ماي 2011).

2- بوخمخ عبد الفتاح، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة
 التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة (كلية العلوم
 الإقتصادية والتسيير، نوفمبر 2005).

3- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق
 الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في
 المعرفة والكفاءات البشرية، (جامعة قاصبي مرباح، ورقة، 9-10 مارس،
 الجزائر، 2004).

4- أبو محمد أحمد، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة
 والكفاءات البشرية (جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، 2004).

V. المراجع الإلكترونية:

1. المعاني الجامع عربي عربي، الكفاءة
<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>
2. تعريف ومعنى التحفيز في معجم المعاني الجامع
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

ثانياً: باللغة الأجنبية:

I . الكتب:

1. Beiren donck Lou van, **Management des compétences**
 (Bruxelles, Edition de Boeck , 2003/2004).
2. Dejoux Cécile, **Les compétences au cœur de L'entreprise**
 (Paris : édition d'organisation, 2001).
3. L. Dolan Shimon, et autres, **La gestion des ressources
 humaines- tendance, enjeux et pratiques actuelles**
 (Canada : édition village moniale, 3ème édition, 2002).
4. Lèvy-leboyer Claude, **la gestion des compétences**, (paris,
 édition d'organisation, 2009).
5. Lorraine, Lafleur, Guide de recherche d'emploi, Longueuil
 collège Edouard, Mont petit.
6. **Mon livret d'accueil**, SEAAL, juillet 2006.

II . الأبحاث والملتقيات:

- 1.Fbid, **Economic, Organisation et Management**, De Boeck université, Paris, 1997 .
- 2.Ouerghi Malika. **la gestion par la compétence une pratique managérial** :en voie d'émergence au sein de l'entreprise française: du discours aux pratique. XVIème conférence internationale du Management stratégique, Montréal : AIMS. 6-9 J UIN 2007.
- 3.Patrick Gilbert, la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humaines. **Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humaines stratégies, acteurs et pratiques**, paris: direction générale de l'enseignement scolaire. 11 juillet 2006.
- 4.Temnati Lamya, **La gestion des compétences au Maroc :Approche duale Perceptions Pratiques-Déterminants**, Edition universitaire européennes, Allemagne, 2011.

III . المواقع الإلكترونية:

- 1.Annick ,Cohen .Entrez dans la stratégie du Management par les Compétences.
www.journaldunet.com/management/0405/040539_competences.shtml
- 2.<http://www.cedip,equipeme.net>

الفهرس

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
01	شكر وتقدير
02	إهداء
03	مقدمة
10	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الكفاءات وبالكفاءات
12	المطلب الأول: العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات
13	المطلب الثاني: تعريف الكفاءة وخصائصها
15	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات وأهميتها
21	المبحث الثاني: إدارة الكفاءات
21	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات ومقارباتها
24	المطلب الثاني: توظيف الكفاءات وأساليب تنميتها
31	المطلب الثالث: أهمية وعراقيل إدارة الكفاءات في المنظمة
34	المبحث الثالث: الإدارة بالكفاءات
34	المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالكفاءات
35	المطلب الثاني: مراحل وأهداف الإدارة بالكفاءات
37	المطلب الثالث: متطلبات وعوائق الإدارة بالكفاءات
40	الخلاصة
41	الفصل الثاني: الإدارة بالكفاءات وعلاقته بالتحفيز
42	تمهيد
43	المبحث الأول: مدخل عام للتحفيز
43	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز وأهميته
46	المطلب الثاني: أنواع التحفيز
49	المطلب الثالث: معوقات التحفيز
50	المبحث الثاني: التحفيز كجزء من عملية الإدارة بالكفاءات
50	المطلب الأول: موقع التحفيز بالنسبة للإدارة بالكفاءات
52	المطلب الثاني: مظاهر التحفيز على الكفاءات
61	المطلب الثالث: أثر التسيير بالكفاءات على تحفيز الموظفين
68	المبحث الثالث: فعالية الإدارة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
68	المطلب الأول: الجوانب المتعلقة بمفهوم الفعالية
69	المطلب الثاني: الجوانب المتعلقة بمفهوم الفعالية l'efficience
72	الخلاصة
73	الفصل الثالث: واقع الإدارة بالكفاءات في شركة المياه والتطهير لولاية الجزائر العاصمة SEAL -دراسة حالة-
74	تمهيد

75	المبحث الأول: التقديم العام لشركة "سيال SEAL"
75	المطلب الأول: التعريف بشركة "سيال"
79	المطلب الثاني: مهام شركة "سيال"
80	المطلب الثالث: عقد شركة سيال مع شركة Suez Environment
84	المبحث الثاني: السياسة المنتهجة في إدارة الموارد البشرية لصنع الكفاءات بشركة "سيال"
84	المطلب الأول: إدارة المورد البشري في الشركة
86	المطلب الثاني: نقل المعرفة وتطوير الكفاءات من خلال برنامج WIKTI و OPT
88	المطلب الثالث: قيم شركة "سيال" ودور المدير فيها
91	المبحث الثالث: مقابلة مع بعض المسؤولين لإكتشاف واقع الإدارة بالكفاءات في شركة "سيال"
91	المطلب الأول: قسم الكفاءات بالشركة والهدف من تأسيسه
93	المطلب الثاني: مكانة التحفيز في قسم الإدارة بالكفاءات في الشركة
97	المطلب الثالث: الإدارة بتاكفاءات وفعالية العاملين
100	الخاتمة
103	قائمة المراجع