



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذ:

د. كويد سفيان

من اعداد الطالبتين:

* معمر شهرزاد

* بلوادي جيهاد

أعضاء لجنة المناقشة:

* الأستاذ كويد سفيان مشرفا

* الأستاذ درويش عمار رئيسا

* الأستاذة غلاي نسيمة مناقشا

السنة الدراسية: 2021/2020

الاهداء:

نهدي هذا العمل المتواضع الى كل من حصد
الاشواك ليمهد لنا درب العلم ونخص بالذكر
الوالدين اطال الله عمرهما والى القلوب الطاهرة
والنفوس البريئة الاخوة والاخوات ولكل أصدقاء
المشوار الدراسي
والى كل من وسعتهم الذاكرة ولم تسعهم المذكرة نهدي
هذا العمل إليهم

شهرزاد وجيهاد



التشكر:

الحمد والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل ولا
يسعنا في هذا المقام الا ان نتقدم بالشكر الجزيل
والعرفان للأستاذ المؤطر "د.كوديد سفيان" الذي
تكرم بقبول هذا التأطير رغم مشاغله واعماله
الذي لم تمنعه من متابعة هذا العمل كما نتقدم
بالشكر الى كل من رفقنا في انجاز هذا العمل
المتواضع ومد يد العون لإعداد هذه المذكرة

مع فائق الاحترام والتقدير

جيهاد وشهرزاد



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الاهداء
-	التشكر
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الاشكال
أ-ح	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للكفاءة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءة
3	1- تعريف الكفاءة وابعادها
3	1-1 تعريف الكفاءة
4	1-1-1 مكونات الكفاءة
6	2-1 ابعاد الكفاءة
6	1-2-1 المعرفة
6	2-2-1 المهارة
6	3-2-1 السلوكيات
7	2- مراحل عملية تنمية الكفاءات وطرق تطويرها
7	1-2 مراحل عملية تنمية الكفاءات
7	1-1-2 مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات
7	2-1-2 وضع برنامج تنمية الكفاءات
7	3-1-2 تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات
7	* تكييف مواقف الموارد البشرية
8	* تقديم مضمون البرنامج

8	* الممارسة
8	* المتابعة والدعم
8	4-1-2 تقييم عملية تنمية الكفاءات
8	* الوقوف على الانحرافات
8	* معرفة مدى قدرة القائمين على تنمية كفاءات الموارد البشرية
8	* اطلاع على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات
8	* تقييم عملية تنمية الكفاءات
8	* وضع معايير التقييم
8	* قياس الأداء
8	* تحليل البيانات
9	2-2 طرق تطوير الكفاءات
9	* تعريف
9	1-2-2 الاستقطاب
9	* تعريف
10	* خطوات
10	* أهمية
10	2-2-2 التدريب
11	* التعلم كدعامة للتدريب
11	3-2-2 التعليم
11	4-2-2 التكوين
12	5-2-2 الحوافز والرواتب
12	3- أنواع ومستويات الكفاءة وخصائصها
12	1-3 أنواع الكفاءات
12	1-1-3 الكفاءات الفردية
13	2-1-3 الكفاءات الجماعية

13	3-1-3 الكفاءات الاستراتيجية
14	أولاً: تصنيف من حيث النوعية والمهنية
14	* الكفاءات الفكرية
14	* الكفاءات الإنسانية
14	* الكفاءات التقنية
14	ثانياً: من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة
14	* الكفاءات الخصوصية
14	* الكفاءات المشتركة
14	ثالثاً: من حيث السعة ومستوى الحيابة
14	* الكفاءات الفردية
15	* الكفاءات الجماعية
15	رابعاً: من حيث درجة الاحتياج الأنية والمستقبلية
15	* الكفاءات المكتسبة
15	* الكفاءات اللازمة مستقبلاً
15	2-3 مستويات الكفاءة
15	1-2-3 البيانات
15	2-2-3 المعلومات
15	3-2-3 المعرفة
15	4-2-3 الخبرة
16	3-3 خصائص الكفاءة
16	1-3-3 الكفاءة عبارة عن نظام
16	2-3-3 ارتباط الكفاءة بالنشاط
16	3-3-3 التنسيق بين موارد الكفاءة
16	4-3-3 الكفاءة المكتسبة
15	5-3-3 الكفاءة الافتراضية

17	المبحث الثاني: مدخل الى إدارة الكفاءات
17	1- تعريف إدارة الكفاءات وأدوات تسييرها
17	1-1 تعريف إدارة الكفاءات
18	1-1-1 تعريف تسيير الكفاءات
19	2-1 أدوات إدارة الكفاءات
19	1-2-1 أدوات العرض
19	* مرجع الكفاءة
20	* خريطة البيانانية للمهن
20	* حصيلة الكفاءات
20	* محفظة الكفاءات
21	2-2-1 أدوات التقييم
21	* المقابلات السنوية
21	* مراكز التقييم
21	2- مقاربات ونماذج إدارة الكفاءات
22	1-2 مقاربات إدارة الكفاءات
22	1-1-2 المقاربة التسييرية
22	2-1-2 المقاربة العملية
22	3-1-2 المقاربة الاستراتيجية
23	2-2 نماذج إدارة الكفاءات
23	3- وظائف ومتطلبات واهداف إدارة الكفاءات وعوائقها
23	1-3 وظائف إدارة الكفاءات
23	1-1-3 التسيير التقديري للوظائف
24	2-1-3 تنمية الكفاءات
24	2-3 متطلبات إدارة الكفاءات
24	3-3 اهداف إدارة الكفاءات
24	4-3 عوائق إدارة الكفاءات
25	خاتمة الفصل

	الفصل الثاني: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية
28	تمهيد
29	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
29	1- التطور التاريخي للموارد البشرية
29	1-1 مرحلة الثورة الصناعية
29	2-1 المداخل التقليدية
29	1-2-1 مدخل الإدارة العلمية
29	2-2-1 مدخل التنظيم البيروقراطي
29	3-2-1 مدخل مبادئ الإدارة العلمية
31	3-1 المداخل الحديثة
31	2- الفلسفة الجديدة للموارد البشرية
31	1-2 الأهمية البالغة للموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد
32	2-2 ملامح الفلسفة الجديدة
33	3- تعريف ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها
33	1-3 تعريف الموارد البشرية
33	2-3 تعريف إدارة الموارد البشرية
33	3-3 وظائف إدارة الموارد البشرية
33	1-3-3 وظائف رئيسية
35	2-3-3 وظائف مساعدة
35	4-3 أهداف إدارة الموارد البشرية
35	1-4-3 أهداف تنظيمية
36	2-4-3 أهداف وظيفية
36	3-4-3 أهداف اجتماعية
36	4-4-3 أهداف شخصية
36	المبحث الثاني: عموميات حول تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الكفاءات
36	1- مفهوم تنمية الموارد البشرية وتطورها
36	1-1 مفهوم تنمية الموارد البشرية
37	2-1 الفرق بين تنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية

37	3-1 التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية
38	2- اساسيات تنمية الموارد البشرية واساليبها
38	1-2 أسباب تنمية الموارد البشرية
38	2-2 خصائص تنمية الموارد البشرية
38	* تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية
38	* تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمر
38	3-2 أساليب تنمية الموارد البشرية
39	1-3-2 التدريب
39	* خطوات عملية التدريب
39	* جمع وتحليل البيانات
39	* تحديد الاحتياجات التدريبية
39	* تصميم البرامج التدريبية
39	* تنفيذ البرامج التدريبية
40	* تقييم البرامج التدريبية
41	2-3-2 التعليم
41	3-3-2 التطوير
41	4-3-2 التكوين
41	* خطواته
42	5-3-2 التسيير الاستراتيجي
42	* متطلباته
43	3- علاقة إدارة الكفاءات بتنمية الموارد البشرية
44	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة لشركة التوزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز)
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الجانب النظري للشركة
47	1- تعريف الشركة

50	2- الهيكل التنظيمي
53	3- مهام الشركة
53	المبحث الثاني: الجانب التطبيقي
53	1- النموذج والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
53	1-1 نموذج الدراسة
54	2-1 مجتمع وعينة الدراسة
54	3-1 أداة الدراسة
55	2- أساليب ومعالجة الدراسة
55	1-2 أساليب التحليل الاحصائي
55	2-2 معالجة الدراسة
56	3- تفسير نتائج الدراسة
56	1-3 دراسة وتحليل المعلومات الشخصية
59	2-3 وصف متغيرات وابعاد الدراسة
65	3-3 اختبار الفرضيات
68	خاتمة الفصل
70	الخاتمة العامة
72	قائمة المراجع والمصادر
77	قائمة الملاحق

فهرس الجداول والاشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	درجات مقياس ليكرت خماسي	1
55	مجالات القياس	2
56	الاحصائيات المتعلقة بالاستبيان	3
56	الفا كرو نباخ الكلي للاستبيان	4
56	الفا كرو نباخ للمحور الأول	5
56	الفا كرو نباخ للمحور الثاني	6
56	الفئة العمرية	7
57	المستوى التعليمي	8
58	الخبرة المهنية	9
60	نموذج عن الاستبيان	10
61	المتوسط والانحراف المعياري للاستقطاب	11
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب تعزيز قدرات الكفاءة	12
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمكافآت المتعلقة بالكفاءات	13
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنمية الموارد البشرية	14
65	تحليل ANOVA لقياس أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية	15
65	علاقة إدارة الكفاءات بتنمية الموارد البشرية	16
66	تحليل ANOVA لقياس أثر طرق إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية	17
66	علاقة وتأثير طرق إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية	18

فهرس الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مكونات الكفاءة حسب النهج الفرنسي	1
5	مكونات الكفاءة	2
5	مكونات الكفاءة حسب LM و SM	3
6	ابعاد الكفاءة	4
9	مراحل تنمية الكفاءات	5
17	خصائص الكفاءة	6
19	تمحور أنشطة المورد البشري حول الكفاءة	7
32	المقارنة بين الفلسفة القديمة والجديدة	8
35	نظم معلومات الموارد البشرية وفق تعريفها	9
35	مكونات نظم المعلومات	10
40	خطوات العملية التدريبية	11
41	العلاقة بين التدريب والتعليم والتطوير	12
48	عدد العمال 2016	13
48	القوى العمالية النسائية	14
49	زبائن الشركة	15
49	تغطية توزيع الغاز والكهرباء لمختلف دوائر ولاية عين تموشنت	16
50	الهيكل التنظيمي للشركة	17
53	نموذج الدراسة	18
57	الفئة العمرية	19
58	المستوى التعليمي	20
59	الخبرة المهنية	21

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة أعمالها وخاصة اذا تميز هذا المورد بالمهارة والمعرفة والتأقلم مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، كونها تتميز بالديناميكية مما وجب الاهتمام بهذا الأخير ومحاولة تكيفيه والسعي الى تطويره وذلك بتقديم أساليب وطرق المساهمة في رفع كفاءته، وفي ظل هذه التطورات الحاصلة اصبح مصطلح الكفاءة يشغل مكانة هامة في المؤسسة فيما نجد اغلبها ساعية الى الحفاظ على مواردها البشرية ذات الكفاءة، في حين ان نجد مؤسسات أخرى تجتهد في استقطاب كفاءات بشرية التي تساعدنا بشكل إيجابي في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في السوق.

لتسيير هذه الكفاءات البشرية وجب على المؤسسة تبني منهجية جديدة من مناهج إدارة الموارد البشرية المتمثلة في إدارة الكفاءات فهذا الأسلوب يساهم بدرجة كبيرة في ادارته بصفة عامة وتنميته بصفة خاصة وبذلك استثمار فيه وتوجيهه، وخاصة ما تشهده البيئة سواء الداخلية او الخارجية من تحولات مما يستلزم عليها تنمية الموارد البشرية وذلك لمواكبة هذه التحولات من خلال اكسابه مهارات اللازمة لكفاءته مما يساهم ذلك وبطريقة غير مباشرة في تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فان هذه الموارد الكفاءة يلزمها تسيير استراتيجي حتى لا يتم اهدارها والمحافظة عليها. وعليه فان الكفاءة لها تأثير في تنمية المورد البشري ككل ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية؟

واندرجت التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تكتسي سياسة الاستقطاب الأهمية اللازمة لدى المؤسسة؟
- هل أساليب تعزيز قدرات الكفاءة لها دور في تطوير قدرات الكفاءة؟
- هل تساهم المكافآت المقدمة في المحافظة على الكفاءات البشرية؟
- هل تؤثر إدارة الكفاءة على تنمية الموارد البشرية؟

✓ فرضية الدراسة:

إدارة الكفاءات لها أثر في تنمية الموارد البشرية.

✓ أسباب اختيار الموضوع:

- ندرة تناول موضوع إدارة الكفاءات في مكتبة الجامعة؛
- موضوع ذو أهمية بالغة ومميز؛
- اختيار صائب من الأستاذ المشرف.

مقدمة عامة

✓ أهمية اختيار الموضوع:

- نتيجة التطورات الحاصلة أدت الى الاهتمام بإدارة الكفاءات بهدف تنمية قدرتها؛
- الوصول الى المفهوم الدقيق لإدارة الكفاءات ومدى تأثيرها على تنمية الموارد البشرية؛
- معرفة شركة سونلغاز كيف تنمي مواردها البشرية ذات الكفاءة.

✓ اهداف الموضوع:

- اجلاء الغموض عن مفهوم إدارة الكفاءات؛
- محاولة التعرف على طرق تطوير الكفاءات البشرية؛
- معرفة مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية.

✓ دراسات سابقة باللغة العربية:

- الدراسة رقم 1:

- تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك تنمية الريفية الفلاحية، أبو القاسم حمدي، رسالة ماجستير، 2004/2003
- وتتمحور إشكالية الدراسة في: كيف تساهم عملية تنمية الكفاءات الافراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية، تم اتباع المنهج الوصفي والتاريخي، وكان الهدف من هذه الدراسة:
- اجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الافراد؛
 - اثرء موضوع تنمية الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا؛
 - توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءة.
- وتم التوصل الى تنمية كفاءات الافراد تكون انطلاقا من عملية التحليل التي تشمل التعرف على اهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وماهيتها وتحديد لاحتياجات التنمية والتدريب.

- الدراسة رقم 2:

- دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة condor بوعريريج، بن جدو محمد الأمين، رسالة ماجستير، 2013/2012
- وتتمحور إشكالية الدراسة: ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز في المنظمة، تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وهدفت هذه الدراسة الى:
- التطرق الى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات؛
 - ابراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية.

مقدمة عامة

وتم التوصل الى ان مفهوم الكفاءات والموارد البشرية اتخذ مكانة هامة وجيدة في استراتيجية المؤسسة حيث تقوم بمجموعة من الإجراءات والتي تهدف من خلالها الى تقييم كفاءات افرادها للتعرف على مستوى أدائهم وتحديد حاجياتهم من تكوين قصد تطوير المهارات في العمل بما يتناسب واهداف المؤسسة.

الدراسة رقم 3:

الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين، دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، شريف وحيدة، أطروحة دكتوراه، 2016/2015

تتمحور إشكالية الدراسة حول: ما مدى مساهمة التكامل بين استراتيجيتي التحفيز والتكوين في الوصول الى الكفاءات البشرية في المنظمة، تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وهدفت هذه الدراسة الى:

- فهم مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءات ومراحل بروزها والعوامل التي ساعدت على بلورتها وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية؛

- محاولة التعرف على استراتيجية التكوين والتحفيز في المنظمة محل البحث ومدى تأثير التكامل بينهما على الوصول للكفاءات المميزة.

وتم التوصل الى ان التكامل بين استراتيجي التكوين والتحفيز يكون من خلال التشجيع على التكوين واكتساب المعارف وحتمهم على تطبيقها فيدفع المورد البشري لزيادة رغبته في العمل وقدرته على أدائه بكفاءة في صالح ريادة المنظمة، وجود علاقة قوية طردية بين اهتمام المنظمات باستراتيجيتي التحفيز والتكوين وبين وجود كفاءات تساهم في نجاح وريادة المنظمة.

الدراسة رقم 4:

أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه اداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، مقدود وهيبة، أطروحة دكتوراه، 2016/2015

وتتمحور إشكالية الدراسة حول: ما مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه ومدخل اداري جديد في بناء مزايا تنافسية للمنظمة الاقتصادية، باتباع المنهج البحثي، دراسات، اطروحات، المسح الكتابي... الخ، وهدفت هذه الدراسة الى:

- محاولة تأكيد على الدور الحاسم للمورد البشري الخاص بالمنظمة خاصة الكفاءات الاستراتيجية؛

- حث المنظمات على تنمية وتطوير مخزونها من الكفاءات باعتبارها عامل التفوق التنافسي.

وتم التوصل الى انتقال الفكر الإداري من منطق الاستخدام الى منطق الكفاءة استجابة لمقتضيات التحولات الراهنة، يتطلب من المنظمات اعتمادها على التسيير بمبدأ الكفاءات كمنظومة تسييرية تتدخل في كل مستوياتها، اعتبار الإدارة بالكفاءات المستوى الأول والقاعدي في أسلوب الإدارة بالكفاءات باعتبارها مرحلة بناء وتوفير مخزون الكفاءات في المنظمة.

مقدمة عامة

الدراسة رقم 5:

كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رقراقي أمينة، أطروحة دكتوراه، 2017/2016

تتمثل إشكالية الدراسة في: ماهي طبيعة الكفاءات التي تسمح لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية ببلوغ أداء معين، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل الهدف من هذه الدراسة: التعرف على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة؛
- التطرق الى ثقافة التقاؤل واهميتها كخاصية إضافية لتكوين الكفاءة الفردية.

وتم التوصل الى تنشأ الكفاءة من التفاعل بين المهارة والمواقف لتكوين قاعدة معارف من التدفقات المستمرة للتعليم، تعتبر الكفاءة سلوكا يوافق موقف خاصا ويؤدي الى نتائج في مجالات مختلفة.

الدراسة رقم 6:

تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، حمود حيمر، أطروحة دكتوراه، 2018/2017

تتمحور إشكالية الدراسة في: ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت هذه الدراسة الى:
- معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛
- الوقوف على تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؛

- معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءات الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.

وتم التوصل الى عدم إعطاء عملية تنمية الكفاءات المكانة التي تستحقها وهذا دليل على غياب إدارة الكفاءات بالمنظمات العمومية الجزائرية، وجود علاقة ارتباط قوية بين تنمية الكفاءات الشخصية وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية، عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية تؤدي الى تحسن أدائها الوظيفي، وبالتالي تعويض تكاليفها.

الدراسة رقم 7:

دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية، عيود زيتوني، أطروحة دكتوراه، 2020/2019

تتمحور إشكالية الدراسة في: هل لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية، تم اتباع المنهج الوصفي، التحليلي، هدفت هذه الدراسة الى:
- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير الكفاءات؛

مقدمة عامة

- الكشف عن الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات المتبعة لسياسة التوظيف وكيفية جذب استقطاب الكفاءات؛

- معرفة الجهور المبدولة من قبل إدارة الموارد البشرية في المحافظة الدائمة والمستمرة لأداء مواردها البشرية بالكفاءة المطلوبة المرغوبة.

وتم التوصل الى نمط الترقية له دور في رفع الخبرات الكفاءات وتنمية سلوكياتهم، طبيعة التكوين بالمؤسسة دور في رفع المهارات وقدرات الافراد، طريقة الاختيار بالمؤسسة دور كبير في استثمار جيد للكفاءات.

الدراسة رقم 8:

تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وابعادها، علي بن حكوم، طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ادرا، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسة والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 1، جوان 2018

وتتمثل إشكالية الدراسة في: ما مفهوم تنمية الموارد البشرية وما هي مختلف الأساليب التي تجسدها المنظمة

تضمنت هذه الدراسة المدرجة ضمن مقال في المجلة سألقة الذكر، جميع مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والتي أضحت ضرورة ملحة لرفع جودة أداء العنصر البشري وزيادة مهاراته وذلك عن طريق التدريب، التعليم والتكوين، التطوير واجراء التقييمات اللازمة لتحديد مدى فعاليته وكذا تحسين بيئة العمل

الدراسة رقم 9:

تنمية الموارد البشرية كآلية في الرفع من جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالبريد الجزائري المركزي فرع الشلف، يوسف احمد، دلهوم محمد الأمين، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسة والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 4، افريل 2019

هدفت هذه الدراسة الى: تنمية الموارد البشرية ودور الذي ترفعه في الخدمة العمومية حيث تم اسقاط دراسة على عينة من 120 عامل من مختلف الفئات على مستوى البريد الجزائري للشلف

وتم التوصل الى ان تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل كبير في رفع جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة كما أوضحت ان هناك مستوى مرتفع للتطوير والتدريب في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة العمومية ووجدت علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

✓ الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة رقم 10:

مقدمة عامة

دراسة الكفاءة من قبل David Dubois (2011):

تهدف هذه الدراسة الى تحديد الصفات الأربعة المتمثلة في الدوافع، سمة الفرد ودره الاجتماعي والمعرفة التي يكتسبها حيث هذه المميزات تعتبر الركيزة أساسية للكفاءة وبدورها هذه الأخيرة تؤدي الى اداء فعال وهذا ما تهدف المؤسسة الى اكتسابه، ومن خلال المميزات المحددة مسبقا توصل الباحث الى ان الكفاءة هي قدرة الموظف على تلبية متطلبات الوظيفة من خلال انتاج مخرجات الوظيفة بمستوى ذو جودة متوقعة ضمن القيود البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الدراسة رقم 11:

دراسة الكفاءة من قبل Kleins (2011):

تهدف هذه الدراسة الى ان الكفاءة هي مجموعة من السلوكيات التي يكمن ملاحظتها، ويقترح ان السلوكيات تكمن وراء الكفاءة على عكس من يرى ان الكفاءة تكمن وراء السلوكيات.

✓ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: لقد تم اختيار شركة توزيع الغاز والكهرباء لولاية عين تموشنت.

الحدود الزمانية: بدأت دراسة الموضوع من بداية الفصل الأول للسنة الجامعية 2021/2020.

الحدود البشرية: عينة من العمال من ذوي الكفاءة ومديري ورؤساء لشركة سونلغاز.

الحدود العلمية: اعتمدنا في هذه الدراسة على أساليب تطوير إدارة الكفاءات باعتبارها عنصر مستقل (الاستقطاب، التدريب، التكوين، التعليم) وتنمية الموارد البشرية كعنصر تابع.

✓ منهج دراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي، المنهج التحليلي spss.

قسمنا هذه الدراسة الى 3 فصول:

الفصل الأول: يخص الجانب النظري لإدارة الكفاءات وقسم بدوره الى مبحثين وكل مبحث قسم الى 3 مطالب يتضمن تعريف الكفاءة، ابعاد، إدارة الكفاءة، أساليب التطوير... الخ.

الفصل الثاني: يخص دراسة تنمية الموارد البشرية تم تقسيمه الى مبحثين وكل مبحث الى 3 مطالب من التطور التاريخي للموارد البشرية، أسباب تنمية الموارد البشرية، الفرق بين تنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، أساليب تنمية الموارد البشرية... الخ.

الفصل الثالث: قد خصص للجانب التطبيقي باعتبار الجانب الأول يخص التعريفات الخاصة شركة سونلغاز والجانب الثاني يخص عمليات تحليل للاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة
الكفاءات

تمهيد:

ان نجاح تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك والتي من أهمها المورد البشري، وحتى تكتسب المؤسسة ما تسعى اليه يفرض عليها تنمية الموارد والكفاءات باعتبارها القادرة على التطوير والابداع واستثمار المعلومات، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل من خلال التعاريف المختلفة لمصطلح الكفاءة وبمدى أهميته باعتبارها مجموعة من المهارات والمعارف التي يوظفها الفرد خلال عمله، علاوة على ذلك مكوناتها والابعاد التي تركز عليها تنمية هذه الأخيرة التي تساعد في اكساب المؤسسة الميزة التنافسية، من خلال تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات كونه عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الاكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو والمقاربات، النماذج المساعدة على التسيير الأمثل الهادف الى ضمان سيرورة المؤسسة.

المبحث الأول: تعريف الكفاءة، مكونات، ابعاد، مراحل عملية تنمية الكفاءة، طرق تطوير، أنواع الكفاءة.

المبحث الثاني: تعريف إدارة الكفاءة، أدوات التسيير، مقاربات ونماذج إدارة الكفاءات، وظائفها، اهداف، متطلبات إدارة الكفاءة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءة

في هذا المبحث سنقوم بدراسة مفهوم الكفاءة التي تعتبر مجموعة من الخبرات والمهارات، القدرات التي تتوفر لدى المورد البشري التي بواسطتها يساير عالم الشغل بالإضافة الى ابعادها ومراحل تنمية، طرق التطوير والذي يعد التكوين من اهم اساليبها علاوة على الأنواع، المستويات، الخصائص

1/ تعريف الكفاءة وابعادها

1-1-1 تعريف الكفاءة:

- **الكفاءة لغة:** من فعل كفى-يكافئ أي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء اخر والكفى جمعه اكفاء

- **اما اصطلاحا:** لقد استخدم الفرنسيون مصطلح الكفاءة Competence في مجال القانون تم

انتقل الى عالم الشغل والتكوين المهني

-**تعريف ليفي لوبواي Levy leboyer 1996:**

والذي يعرفها على انها الرصيد السلوكي للفرد والذي يجعله فعال في وضعية معينة¹

-**تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية Afnor:**

الكفاءة هي الاستخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة والنشاط²

-**يعرف الباحثان Daniel held و jean mark riss:**

الكفاءة بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة او المجتمع، وإذا أردنا فهمي مجموع من المعارف النظرية، العلمية، السلوكية المستخدمة في نطاق معين³

-**يعرف Claude Lévy-leboyer:**

بأنها مجمل السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل من خلال المعرف المجمع وملامح الشخصية والاستعدادات المكتسبة⁴

1 توفيق إبراهيم، ركاب براهيمية، تنمية كفاءات العاملين ودوره في تحسين الخدمة العمومية، العدد3 والخاص بفعالية المؤتمر الدول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية ص 420.

2 ثابتي الحبيب، بن عيو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، جامعة معسكر، الجزائر، 2009، ص 112.

3 ثابتي الحبيب، بن عيو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص113.

4 شوشان اسمهان، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة، مجلة الحقوق العلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية (31) 1، جامعة الجلفة، الجزائر، 314.

ويشير **Guy le botref** الى ان الكفاءة مفهوم متعددة الابعاد وهي مزيج من 3 موارد

- الموارد المتحركة الناشئة من الاحتكاك الاجتماعي

- البعد المعرفي: الناشئ عن أنشطة التدريب

- البعد المهاري: هي خبرة الشخص في المواقف المهنية ¹

- **تعريف لوك بايور:** الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محدد، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي عبارة عن استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل ولا تظهر الا اثناء العمل -

- **تعريف لويس دينوا:** الكفاءة هي مجموع سلوكيات اجتماعية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما او وظيفة او نشاط بشكل فعال ²

1-1-1/ مكونات الكفاءة:

لقد اختلف تصنيف هذا العنصر على حسب وجهة نظر كل نهج

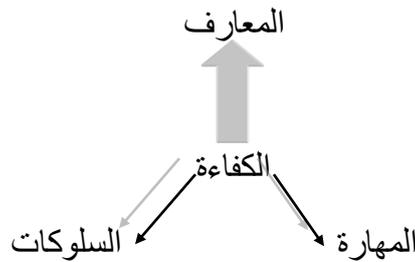
- فحسب النهج الفرنسي يرى ان الكفاءة تتشكل من 3 عناصر أساسية: ³

أولا المعارف: أي مجموع المعارف المكتسبة من الدراسة والتي يمكن ان تكون علمية تقنية او وظيفية

ثانيا المعارف العملية او المهارات: تتمثل في مجموع الممارسات المهنية المكتسبة في حالات العمل

ثالثا السلوكيات: وتشير الى ذلك السلوك المهني يجب تنفيذه في حالات العمل

"شكل رقم 1: يوضح مكونات الكفاءة حسب النهج الفرنسي"



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة

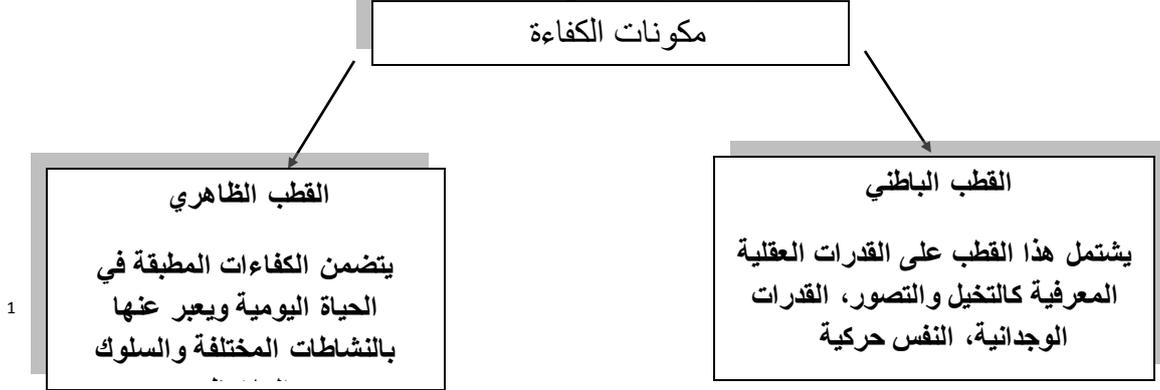
¹ شوشان اسمهان، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، مرجع سبق ذكره، ص 314.

² مصنوعة احمد، المداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، تجارب الدول، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2012، ص7.

³ بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات، دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلة رقم 4، العدد7، ديسمبر 2018، ص96.

ويرى نهج اخر مكونات الكفاءة تتكون من قطبين متعاكسين

"شكل رقم 2: الذي يوضح مكونات الكفاءة"

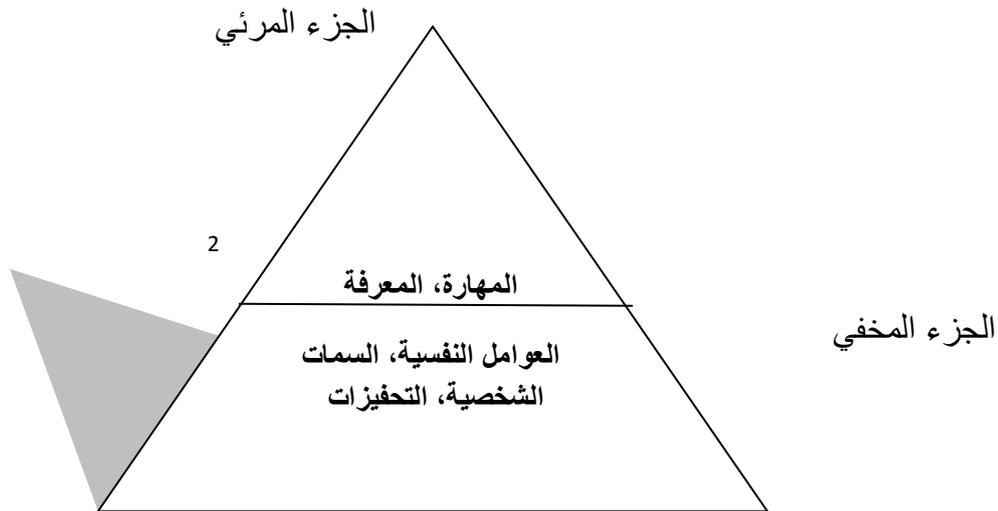


المصدر: دبله عبد العالي، مرابط عياش عزوز نقلا عن: فاطمة الزهراء بوكرمه، الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للتوزيع والنشر، الجزائر 2008 ص 54،55.

- مكونات الكفاءة حسب العالمين: Lm Spencer و Sm Spencer

قام بتحديد مخطط توضيحي يسمى جبل الجليد الذي ينقسم الى جزء مرئي الذي يتضمن المهارة والعرفه والجزء المخفي الذي يتضمن السمات الشخصية، التحفيزات، العوامل النفسية

"شكل رقم 3: يوضح المكونات حسب العالمين"



Sources : the iceberg model of compétence défende by SM & Lm Spencer 2011,p14.

1 دبله عبد العالي، مرابط عياش عزوز، تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد17، جامعة بسكرة-سكيكدة-الجزائر، مارس 2016، ص86.

2/ Tulay Bozkurt, **management by compétences**, Istanbul, Türk, March, 2011, p14.

2-1/ ابعاد الكفاءة:

1-2-1/ المعرفة:

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح المؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة وهي معلومات قابلة للنقل من شخص الى آخر

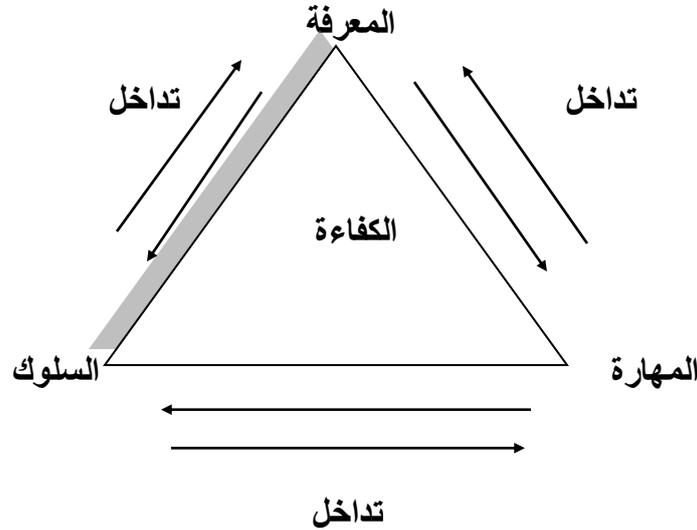
2-2-1/ المهارة:

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف محددة مسبقا حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بالتشغيل

3-2-1/ السلوكات:

هي مجموع من المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة وسواء كان سلوك الانسان في علاقته بالمؤسسة إيجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها او سلبيا يكون عكس توجهات المؤسسة او محايدا¹

"شكل 4: مخطط يوضح ابعاد الكفاءة"



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

1 رحيل اسيا، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس-الجزائر، 2011/2010، ص، ص 8-9.

وعلاوة على ما سبق يضيف **T Durand** عنصر الاستعداد وهو قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، إضافة إلى المعرفة والمهارة سالف الذكر¹

2/ مراحل عملية تنمية الكفاءات وطرق تطويرها

1-2/ مراحل عملية تنمية الكفاءات:

اهم تقسيمات مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب ما جاء به ديريك تورينتون وآخرون، حيث قسموا هذه العملية إلى أربع مراحل رئيسية

2-1-1/ مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات:²

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات أداة أساسية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، لأنها تساعد على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تعترضها أثناء أدائها لوظائفها، كما توفر لها المعلومات الضرورية لحلها، أو تجنب الوقوع فيها وترتبط هذه العملية بكل من الحاضر والمستقبل، ففي الحاضر تسمح بمعرفة الكفاءات الناقصة والتي يجب تكملتها بينما في المستقبل تستطيع المنظمة مواجهة المشاكل المحتملة الوقوع وبالتالي تفاديها ومجابهتها بناء على المعلومات التي توفرها هذه العملية، التي تتم على مستوى المنظمة ومستوى المهام عن طريق جملة من الأساليب كالمقابلة الشخصية، الملاحظة... الخ حتى يتم تحقيق الأهداف التالية:³

- تحقيق الانسجام بين تنمية الكفاءات واهداف المنظمة وخطط اعمالها
- التحديد الدقيق للكفاءات الضرورية لتحسين أداء المهام

2-1-2/ وضع برنامج تنمية الكفاءات:⁴

يتمثل وضع برنامج لتنمية الكفاءات عملية تخطيط تقوم بها المنظمات بغرض تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وفي أقل وقت ممكن ولتنفيذ ذلك من مراعاة جملة من العوامل كأهداف المنظمة وسياساتها، الخطة الاستراتيجية للمنظمة، المستوى المعرفي للموارد البشرية وخبرتها، نتائج تحليل الوظائف، ميزانية المنظمة وامكانياتها ولنجاح هذا البرنامج لابد من اتباع الخطوات التالية:⁵

- تحديد اهداف البرنامج، وضع برنامج العمل، اقتراح عدة بدائل للبرامج، مصادقة الإدارة

2-1-3/ تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات: وتتم بأربع مراحل وهي:⁶

أ/ **تكييف مواقف الموارد البشرية:** تعتبر كعملية توجيهية للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات من خلال النقاط التالية:

1 حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد14، جامعة بسكرة-الجزائر، جانفي2016، ص 337.

2 حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2017/2018، ص 72.

3 حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، نفس المرجع السابق، ص 74.

4 حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، نفس المرجع السابق، ص 76.

5 حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، نفس المرجع السابق، ص 77.

6 حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، نفس المرجع السابق، ص 78.

- إعطاء المشاركين في تنمية الكفاءات صورة واضحة عن برامجها؛
- توضيح كيفية الاستفادة من هذه العملية؛
- تذكير المشاركين في العملية بمساهماتهم في تحديد حاجاتهم الخاصة؛
- إثارة اهتمام المشاركين في العملية من خلال توضيح محتواها؛¹
- ب/ تقديم مضمون البرنامج: يتم في هذه الأخيرة عرض مضمون البرنامج بالاعتماد على أحد أساليب تنمية الكفاءات، وتوجد عدة معايير لاختيار الأسلوب الأمثل لذلك:²
- طبيعة الكفاءات المراد تعلمها؛
- مصلحة وخصائص الموارد البشرية؛
- خصائص المكونين؛
- الإمكانيات المادية؛
- الزمن والتكلفة المالية.
- ج/ الممارسة: ترسيخ المعارف والمكتسبات على أرض الواقع من طرف الموارد البشرية عن طريق التطبيق الفعلي
- د/ المتابعة والدعم: ويتم ذلك عن طريق الندوات والاجتماعات الدورية لعرض تقارير المشاركين في العملية وإتاحة الفرصة لهم لطرح تساؤلات وحل المشكلات التي تواجههم
- 2-1-4/ تقييم عملية تنمية الكفاءات:³
- أ/ الوقوف على الانحرافات: أي التعرف على الثغرات التي حدثت اثناء تنفيذ البرنامج السابق ومحاولة تصحيحها
- ب/ معرفة مدى قدرة القائمين على تنمية كفاءات الموارد البشرية: أي التعرف على مدى قابلية المدربين لنقل خبراتهم والمعارف للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات
- ج/ الاطلاع على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات: أي قياس مدى تحقيق هذا البرنامج لأهداف عملية تنمية الكفاءات ومدى مساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية وتقييم عملية تنمية الكفاءات من خلال:⁴
- وضع معايير التقييم: يشمل اهداف برنامج تنمية الكفاءات ومستوى أداء الموارد البشرية؛
- قياس الأداء: تقييم حجم المعارف التي اكتسبها المورد البشري بعد عملية تنمية الكفاءات؛
- تحليل البيانات: مقارنة بين نتائج قياس الأداء والمعايير التي تم تحديدها مسبقا.

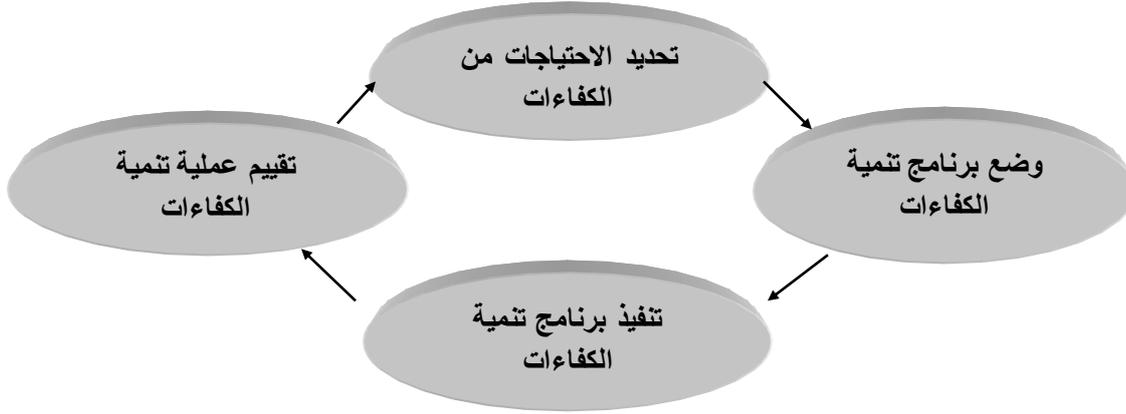
1 حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص78.

2 حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص79.

3 حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص80.

4 حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص82.

"الشكل رقم: 5 يوضح مراحل تنمية الكفاءات"



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معارف ومصادر سابقة

2-2 طرق تطوير الكفاءات:

2-2-1/ تعريف تطوير الكفاءات:

هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي الى زيادة المردودية الحالية للأفراد والمستقبلية التي ترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معرفهم ومهارتهم، استعداداتهم

ومن خلال ما سبق فعملية تطوير الكفاءات تتمثل في مختلف الأنشطة التي تتبعها المؤسسة لغرض تحسين المعارف، مهارات، اتجاهات وسلوكيات افرادها ليس فقط في الوضع الحالي وانما تتعداه للوضع المستقبلي¹

من بين طرق تطوير الكفاءات نجد:²

2-2-2/ الاستقطاب:

تعتبر الكفاءة المصدر الحقيقي لتنمية وتطوير العمل داخل المؤسسات لذلك تسعى هذه الأخيرة لجذب واستقطاب الافراد ذو المهارة والكفاءة العالية، وبالتالي فان استقطاب الكفاءة يعتبر محل اهتمام كبير للمشرفين على هذه العملية

أ/ تعريف الاستقطاب:

هي العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم الى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة او المتوقعة، بمعنى اخر هي العملية التي بمقتضاها يتم اكتشاف الموارد البشرية وجذبهم لملىء الوظائف الشاغرة.

1 بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، اثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص96-97.

2 طوال عبد العزيز، لطرش الحاجة ايمان، سياسة التشغيل واستقطاب حاملي الشهادات، مجلة التنوير، العدد4، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص283.

ويقصد بها دراسة العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لجذب الكفاء والانسب من طالبي العمل لشغل المناصب الشاغرة من خلال الإعلان عن المناصب المفتوحة وشروط الالتحاق بها¹

ب/ خطوات الاستقطاب:²

— تخطيط الاستقطاب: تتمثل في تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد المستقطبين

— تحديد استراتيجية البحث: وذلك بتحديد الأماكن وكيفية واوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف

— مرحلة البحث والتصفية: تهدف الى ابعاد الموظفين الذين لا تستوفيهم شروط المطلوبة من المؤهلات والخبرة والكفاءة

— مرحلة التقييم والمراقبة: وتتم لمعرفة مدى أهمية عملية الاستقطاب وجدواها وتكلفتها مقارنة بالعوائد التي تستحوذ عليها المنظمة من أداء العاملين الذين تم استقطابهم.

ج/ أهمية الاستقطاب:

تكتسي هذه العملية اهمية بالغة في المؤسسة وذلك من خلال:

- تساهم في مضاعفة استقرار الموارد البشرية عن طريق جذب مرشحين جدد والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين
- تساعد في زيادة فاعلية عملية الاختيار بجذب افراد مناسبين، تقليل عدد المتقدمين الغير المؤهلين
- تقليص جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية

2-2-3/ التدريب:

المؤسسة التي تريد ان تتميز عليها ان توفر الكفاءات الماهرة وهذا لا يمكن ان يتحقق الا من خلال عملية التدريب

ويتضمن التدريب 3 مكونات:³

- المكون الأول: المكون المعرفي ويستهدف ايقاظ القديم منها وتوفير كل ما هو جديد من المعارف

- المكون الثاني: المكون المهاري ويستهدف التدريب اكساب وتطوير الكيفيات الادائية للكفاءات المتاحة

¹ محمد البشير، مريم فاطمي، إجراءات التوظيف بين المفهوم والممارسة من وجهة نظر طالبي العمل، المجلد 2، مجلة الروانز، العدد2، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر، 2018، ص 56.

² احمد ضيف، هواري فاطمة، المقاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة آفاق العلوم، مجلد5، العدد3، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، ص 351.

³ بوزيان ام كلثوم، تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارة بالمؤسسة الاقتصادية، مجلد 12، مجلة الدراسات وابحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة الجلفة، الجزائر، أكتوبر 2020، ص 341.

- المكون الثالث: المكون الاتجahi ويستهدف التدريب فيه توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي سعت إليها الأهداف التدريبية.

وعليه فإن التدريب يعتبر ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرة على مزاولة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له والجهة التي يعمل بها

2-2-4/ التعلم كدعامة للتدريب:

يعرف التعلم بأنه تعديل للسلوك من خلال الخبرة ويصنف التعلم الى نوعين: ¹

- التعلم بطريقة آلية غير شعورية: وهو التعلم البسيط مثل هذا النوع من التعلم بطريقة غير هادفة او مقصودة.

- التعلم المقصود: ويطلق عليه التعلم المعقد وهذا النوع من التعلم يتطلب من الفرد القيام بالجهد والفهم والانتباه واستخدام بعض وسائل الايضاح.

وهناك تداخل بين عمليتي التعليم والتعلم فاذا كان التعلم تغير في السلوك فالتعليم هو إجراءات تسهيل التعلم

2-2-5/ التعليم:

هو مهارة تطبيق المعرفة والخبرات والمبادئ العلمية التي تساعد في انشاء بيئة مناسبة لتسهيل عملية التعلم اذن التعليم أكثر تحديدا فهو يمثل تدريب منظم اما التعلم فهو تغيير تلقائي غير مقصود في السلوك ومن الملاحظ ان كل من التعليم والتعلم والتدريب مكملا للآخر بحيث لا يكتمل أي منهم دون الآخر كما النظريات الحديثة تم بناءها على أساس العمليات الثلاث كل جزء يعتمد فيها على الآخر أي التكامل فيما بينها

2-2-6/ التكوين: ²

Marchand عرفه هذا الأخير بأنه العملية التي يتم بموجبها التطوير المنهجي للاستعدادات والمعارف والمهارات داخل المؤسسة وذلك حتى يتمكن من ممارسة مهمة محددة، وتكمن أهمية تكوين الكفاءات في البحث عن البرامج التكوينية التي تمكن الافراد من معرفة المؤسسة وأهدافها التي تساهم بشكل كبير في رفع درجة كفاءة الافراد من خلال: ³

- يساعد تكوين الكفاءات في الحصول على المهارات التي يحتاجونها من اجل نجاح عملهم وتحسينه والتعامل مع التكنولوجيا الجديدة؛

¹ يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية، عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجامعات المحلية في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد4، جامعة ميله، الجزائر ص 37 .

² شوشان اسمهان، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، مرجع سبق ذكره ص 317.

³ شوشان اسمهان، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، مرجع سبق ذكره ص 317.

- زيادة معرفة الكفاءات وثقافة المؤسسة ومنافسيها؛
- تبادل المعلومات والخبرات بين الافراد في البرامج التكوينية والاستفادة من برامج المؤسسات الأخرى؛

2-2-7/ الحوافز والرواتب:

– التحفيز: هو مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تدفع الفرد الى أداء الاعمال الموكلة اليه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، ويعد هذا الأخير من اهم النشاطات التي يمارسها المدراء وتعتبر كأداة دافعية لكسب ولاء الكفاءات وحثهم على تحقيق اهداف المؤسسة¹

– الرواتب: هي مجموع المقابل الذي يتلقاه الفرد على اثر ما قدمه من عمل سواء كان عمل بدني او فكري .. الخ

ونخص بالذكر رواتب الكفاءات:

حيث تسعى المؤسسة الى دفع رواتب الكفاءات من اجل:²

- ✚ رفع الكفاءة المهنية وحظوظ الترقية؛
- ✚ زيادة تحفيز الأشخاص (تهنئة، ترقية، علاوات)؛
- ✚ تقييم الفرد (إرضاء حاجة التقدير والانجاز).

Valérie Marbach واقترح هذا الأخير أنواع لرواتب الكفاءات ويجب الاخذ بعين الاعتبار :

- تنوع الكفاءات المستخدمة؛
- تخصص الكفاءات المهنية؛
- المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي؛
- الكفاءات المثبتة والكفاءات المحتملة.

3/ أنواع ومستويات الكفاءة وخصائصها

3-1-1/ أنواع الكفاءات:

3-1-1/ الكفاءات الفردية:³

فحسب **Celile Dejoux**:

¹ شوشان سهام، يحيواوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، مرجع سبق ذكره، ص 317.
² حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة استقصائية لفرع المضادات الحيوية (انتبيوتيكال)، مجلة الاقتصادية والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد8، جامعة المدية، الجزائر، جوان2017، ص 156.
³ بويحيواوي إبراهيم، بن احمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد5، جامعة البليدة، الجزائر، ص 14 .

فان الكفاءات الفردية هي مجموعة خاصة ومستقرة ومهيكلية من الممارسات والمتحكم فيها، والتحكم في العارف التي يكتسبها الافراد بالتكوين والخبرة ومن هذا يمكن اقتراح بعض العناصر التي تعرف الكفاءة الفردية:

- ✚ الكفاءة تمتلك ميزة عملية؛
- ✚ الكفاءة هي أساس العمل؛
- ✚ الكفاءة هي عملية بناء مستمر؛
- ✚ الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية؛
- ✚ الكفاءة هي مكون اجتماعي؛
- ✚ الكفاءة تسجل ضمن عملية التعلم؛
- ✚ الكفاءة تمتلك وجهها خفيا؛
- ✚ الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

P Zarifian: ويضيف هذا الأخير ان الكفاءات الفردية هي اخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والاحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية¹

ومن هذا يمكن تعريف الكفاءات الفردية على انها: مجموع من المهارات والسلوكات والمعارف العلمية والخبرات الخاصة بكل فرد وتميزها عن غيره، جزء منها ظاهر وجزء كامن.

3-1-2/ الكفاءات الجماعية: 2

Le botref (2000) فحسب هذا العالم : الكفاءة الجماعية هي نتيجة او محصلة تنشئ انطلاقا من التعاون وفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن هذه الأخيرة مجموعة من المعارف، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة اخذ او تعلم الخبرة جماعيا.

3-1-3/ الكفاءات الاستراتيجية: 3

حسب **Leonard-Barton** فان الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من 4 عناصر:

- ◆ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من ثرات العلمي والتكنولوجي للمؤسسة؛
- ◆ الأنظمة التقنية والمعارف؛
- ◆ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية؛
- ◆ القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

¹ بو يحيى اوي إبراهيم، بن احمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص15.

² بو يحيى اوي إبراهيم، بن احمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ بو يحيى اوي إبراهيم، بن احمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص15.

اما حسب كتاب الدكتور ثابتي الحبيب فانه قام بتصنيف الكفاءات كما يلي: ¹

أولاً: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

تحتاج المنظمة لأداء مهامها الى ثلاث أنواع من الكفاءات تتمركز حسب موقع الفاعلين فيها: ²

- **الكفاءات الفكرية او التصورية:** تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخل مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقاتها بالمحيط الخارجي.

- **الكفاءات الإنسانية:** تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفاعلية باعتباره عضو في مجموعة وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد بعلاقاته مع مسؤوليه والقدرة على فهم ما يريده الاخرين من خلال التعديلات على العلاقات الإنسانية، السلطوية والوظيفية معا.

- **الكفاءات التقنية:** تفترض الالمام والتحكم بمعارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص فهي تضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار او إجراءات تقنية معينة.

ثانياً: من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة: ³

- **الكفاءات الخصوصية:** هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة به الا بتوفير هذه الكفاءات، وترتبط هذه الكفاءة بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

- **الكفاءات المشتركة:** هي الكفاءة التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية فهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، وتعتبر كفاءات تأهيلية تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية. تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل المعارف، تدعم قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات.

ثالثاً: من حيث السعة ومستوى الحيابة: ⁴

- **الكفاءات الفردية:** بغرض تبسيط هذا المفهوم نقول بأنها كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الاولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية التي يستعملها في نشاط المهني لإنجاز اهداف محددة وبصورة فعالة.

وقد اقترح بعض الباحثين جملة من الكفاءات التي يجب ان تكون في حيازة المؤسسة ⁵

➤ **كفاءات عمل وإنجاز:** الاهتمام بالنظام الجودة، المبادرة والبحث؛

➤ **كفاءات الاعانة والخدمة:** تفاهم بين الافراد والتوجه نحو خدمة الزبون؛

➤ **كفاءات التأثير:** روح التنظيم وإقامة العلاقات؛

➤ **كفاءات إدارية:** التوجيه، العمل الجماعي، إدارة الفريق؛

1 ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 122.

2 ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

3 ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 124.

4 ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 126.

5 ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، ص 127، 128.

✚ **كفاءات معرفية:** القدرة على التصور والتصميم والخبرة التقنية؛
✚ **كفاءات الفعالية الشخصية:** التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف والانخراط في المنظمة.

– **الكفاءات الجماعية:** هذه الأخيرة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات، القدرات المتوفرة لدى افراد المنظمة تفوق نتائجها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل إثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين ومن هنا يمكن القول ان الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الافراد للعمل جماعيا والمتمثلة في: ¹

- ◆ المهارة المشتركة لدى الجميع؛
- ◆ شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات؛
- ◆ ذاكرة الجماعة التي تسمح باتخاذ القرارات المتناسقة.

رابعا: من حيث درجة الاحتياج الآنية والمستقبلية: ²

– **الكفاءات المكتسبة او المتاحة:** هي تلك التي يحوزها الافراد في الزمن وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج وهذه الأخيرة تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة وتمثل درجة الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية.

– **الكفاءات اللازمة مستقبليا:** يؤدي أي تغير في مسار الإنتاج او في تصميم الهيكل التنظيمي الى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات وحينما تكون المنظمة امام عدة بدائل للحلول ام ببرمجة عمليات التكوين او اللجوء الى التوظيف الخارجي

2-3 مستويات الكفاءة:

1-2-3/البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم ابرازها وتقديمها دون احكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم وتعتبر مواد وحقائق خام أولية.

2-2-3/المعلومات: هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد.

3-2-3/المعرفة: وهي ترجمة للمعلومات الى أداء لتحقيق مهمة محددة او إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

4-2-3/الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية. ³

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة تراد كوندور برج بوغريريج، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر 2012/2013، ص، ص 5-6.

3-3 خصائص الكفاءة: 1

1-3-3/ الكفاءة عبارة عن نظام: يتمثل في دمج المعارف، فهذا يعني لها مدخلات تتمثل في كل الموارد التي تساهم في خلق الكفاءة من مهارات ومعارف ولها عمليات تتمثل في تنظيم الموارد وتوجيهها واستدلالها واستقرارها وبالتالي بناء معارف جديدة ومخرجات المتمثلة في جودة الأداء التي تظهر خلال وبعد انجاز العمل.

2-3-3/ ارتباط الكفاءة بالنشاط: فكفاءة الشخص لا تكون في مجال معين بل يكون في جميع المجالات المختلفة، والكفاءة تحدد من خلال نشاطات الفرد والنتائج المتحصل عليها جراء ذلك وليس من خلال مركزيته او سلطته او مسؤوليته.

الموارد: تتمثل موارد الكفاءة في المهارة، المعرفة والقدرة على المزيج بينهما يوصل الى حسن التصرف وحل المشاكل العملية بطريقة جيدة ودقيقة.

3-3-3/ التنسيق بين موارد الكفاءة: يجب ان يكون تنسيق جيد بين المعارف والمهارات، التصرفات وربطهم بالأفراد والبيئة المحيطة والنشاطات، فالكفاءة تكون بدمج الموارد الشخصية مع نشاط ما بطريقة مميزة يدعم ذلك بدمج موارد المحيط.

4-3-3/ الكفاءة المكتسبة: لا تنشأ بالفطرة وانما بالتعلم والتأقلم مع ظروف العمل.

5-3-3/ الكفاءة الافتراضية: تظهر من خلال انطلاق النشاط هي عبارة عن مؤشرات مرتبطة بالإنجازات.

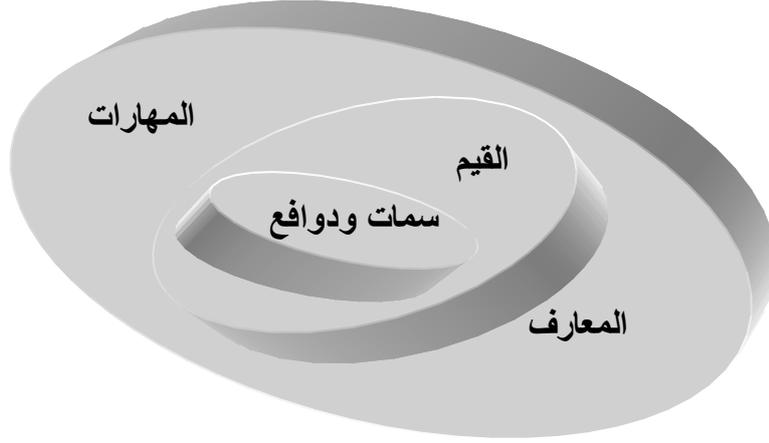
ويمكن حصر خصائص الكفاءة في النقاط التالية: 2

- ✓ انها محصلة تركيبية من المعارف النظرية والتطبيقية بمعنى انها ادماج للمعارف والقدرات والمهارات في آن واحد؛
- ✓ انها عملية مكتسبة فالفرد لا يولد بهذه الكفاءة بل هي نتيجة التعلم المستمر والتدريب في مجال العمل؛
- ✓ قابلية الكفاءة للتطوير المستمر عبر أساليب التكوين، التدريب المتخصص؛
- ✓ انها ذات ابعاد فردية حيث تتعلق بمؤهلات الفرد وابعاد جماعية تتعلق بفرق العمل.

1 حريق خديجة، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017/2016، ص، ص 11، 12.

2 ثامر قويدري، كفاءة المورد البشري من الاستقطاب الى التطوير، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد5، جامعة الجلفة من اصدار جامعة الطارف، جانفي 2021، ص 122.

"الشكل رقم:6 يوضح خصائص الكفاءات"



المصدر: ثامر قويدري نقلا عن Seema sanghi.2007.p72

من خلال الشكل يتضح لنا ان خصائص الكفاءات لدى الفرد تتضمن جزئيين:

الجزء الأول يتشكل من المعرفة والمهارة: قد تكون معرفة ضمنية وأخرى غير ضمنية، اما المهارة تمثل قدرات الشخص.

الجزء الثاني يتمثل في القيم، السمات، الدوافع أي الخصائص الباطنية، فالشخص الكفؤ هو الأكثر فاعلية في توظيف تلك الخصائص والمميزات في المواقف المختلفة بحسب الغايات والاهداف.

المبحث الثاني: مدخل الى إدارة الكفاءات

سننطلق في هذا المبحث الى تعريف إدارة الكفاءات التي تعتمد على توفير الكفاءات والمحافظة وتنميتها مع أدوات تسيير الكفاءة، إضافة الى المقاربات والنماذج التي تركز عليها في ضبط سيرورتها علاوة على الوظائف التي تساعد في نجاح الأداء الحسن لهذه الإدارة والتي تهدف الى التوزيع الأفضل للكفاءات ومتابعة مسار الافراد داخل المؤسسة ومعرفة العوائق التي تواجهها ومحاولة التصدي لها.

1/ تعريف إدارة الكفاءات وأدوات تسييرها:

1-1/ تعريف إدارة الكفاءات:

- تعرف على انها النشاط الذي يهدف الى حماية وتعزيز القدرة التشغيلية للشركة والقدرة التنافسية من خلال قاعدة المعرفة الخاصة به، وتعمل على رعاية وتطوير كفاءات الشركة على جميع المستويات.¹

¹ Ritva Laakso-Manninen , Riitta Viitala , *compétence management and human resource développement*, HAAGA-HELIA, university of applied sciences, HELSINKI, Finlande, 2007,p27.

- تعرف على انها مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الافراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة او المستقطبة نحو الاحسن.

- تعرف على انها استخدام أساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات وذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية بحيث يتم من خلالها جذب الافراد ذوي الكفاءة للمؤسسة وصل وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم وكذلك استخدامها واستثمارها في تحقيق الأهداف.¹

1-1-1/ تسيير الكفاءات: 2

- هي عبارة عن مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الموظفين فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمؤسسة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم

- التأثير في مهارات وسلوكات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط؛

- عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو؛

- يمثل مجموع الأنشطة الموجهة لاستغلال وتنمية بشكل مثالي كفاءات الأشخاص وذلك بهدف تحقيق اهداف المؤسسة؛³

- اما على مستوى تسيير الكفاءات فهناك التكامل الافقي والعمودي فاذا ارادت المؤسسة ان تضع أحسن تسيير للكفاءة والتي تكون أكثر تلاحما فيجب استخدام التكامل الافقي والعمودي.

✓ **التكامل الافقي:** هو تكيف مختلف أنشطة الموارد البشرية مع الكفاءات التي تمثل المحرك الأساسي لهذا التكيف والذي يعتمد على الكفاءات.

✓ **التكامل العمودي:** يبحث عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة نظرتها وكذا استراتيجيتها اذ يجب ان تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة.⁴

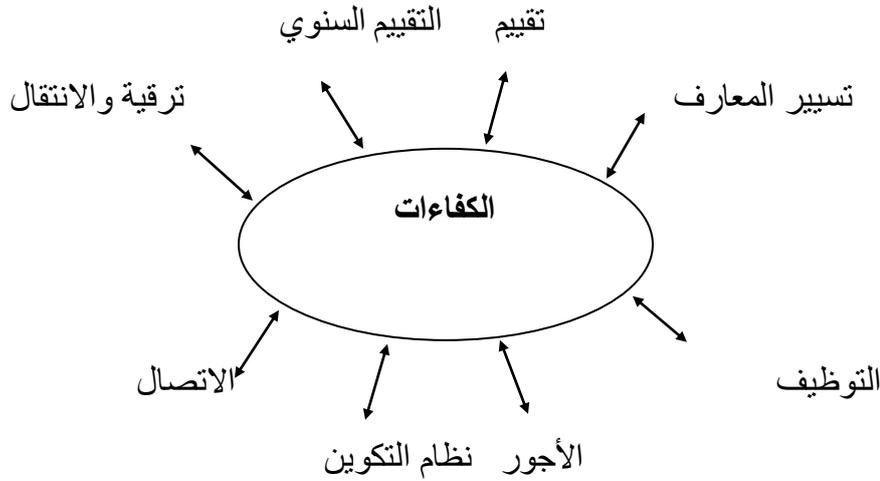
1 بن سالم امال، بوقرة رايح، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع للمؤسسات، دراسة حالة كوندور بيرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد18، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص45.

2 بن سالم امال، بوقرة رايح، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها، دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد8، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص31.

3 يحيوي سليمان، شليل عيد اللطيف، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مؤسسة شياي الخاصة وسامبو العامة، المنطقة الصناعية سيدي بلعباس، مجلة الابتكار والتسويق، العدد2، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، ص192.

4 بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مرجع سبق ذكره، ص13.

"شكل رقم 7: يوضح تمحور أنشطة الموارد البشرية حول الكفاءة"



المصدر: يحياوي سليمان، شليل عبد اللطيف بالاعتماد على المعلومات السابقة

1-2/ أدوات إدارة الكفاءات:

يمكن التمييز بين نوعين من الأدوات لتسيير الموارد البشرية والمرتبطة بشكل خاص بتسيير الكفاءات وهي كالتالي: ¹

1-2-1/ أدوات العرض: تقدم رؤية اجمالية حول المؤسسة مهامها ووظائفها، تخلق الترابط والتنظيم ومن اهم الأدوات الأكثر استعمالا في تسيير الكفاءات هي:

أ/ مرجع الكفاءة: يعتبر بمثابة الوثيقة التي تحدد الكفاءات الضرورية لممارسة مهنة ما، انها تساعد كل عامل من تحديد موقعه بالمقارنة مع المتطلبات الراهنة والمقتضيات المستقبلية في مهنته في إطار المسار المهني، والهدف من هذا الأخير هو:

- ✓ ضبط الكفاءات الحقيقية مع متطلبات المؤسسة فيما يتعلق بالتكوين، التوظيف، التحفيز؛
- ✓ تحديد وتعيين الفارق بين الكفاءات المستخدمة فعلا من طرف الفرد والكفاءات التي يحتاجها لتحقيق الأهداف وتكمن مجالات استخدامه في:
 - ✚ يعتبر كأداة توظيف؛
 - ✚ أداة تقييم الافراد؛
 - ✚ أداة تكوين؛
 - ✚ أداة اتصال؛
 - ✚ أداة للإدارة.

ولإثباته لابد من اتباع الخطوات التالية: ²

¹ عزراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص309.

² عزراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، نفس المرجع السابق، ص 312.

- ◆ إحصاء الاعمال والوثائق الموجودة؛
- ◆ تشكيل مجموع العمل؛
- ◆ اعداد قوائم النشاط؛
- ◆ تحويل النشاط الى كفاءات؛
- ◆ تقييم وتصنيف الكفاءات؛
- ◆ اقتراح تمثيل او طريقة عرض لمرجع الكفاءات؛
- ◆ تحسين مرجع الكفاءات.

ب/ خريطة (البطاقة) البيانية للمهن والوظائف: تسمح بالحصول على رؤية قريبة للوظائف ذات الكفاءات المشتركة، وتساعد على إدارة المسار الوظيفي وتوضيح مخططات الوظائف الممكنة

ج/ حصيلة الكفاءات: هي عملية فردية هدفها القيام بتحديد الكفاءات بالنظر الى وضعية او مشروع حالي او مستقبلي وتهدف الى: ¹

- معرفة الذاتية للفرد من خلال موضعه وسيرورة مساره المهني الخاص به؛

- تحسين الحركة والتنبيؤ بالتطورات؛

- تطوير القدرات الوظيفية؛

- تحديد المعارف العامة والوظيفية، المهارات.

ولإنشائها يجب اتباع المراحل التالية: ²

- مرحلة تحضيرية: تحليل الطلب وخطة العمل؛

- مرحلة البحث والاستقصاء: تحديد طبيعة الحصيلة هل هي شخصية وظيفية او من اجل المسار المهني؛

- مرحلة ختامية: وضع وثيقة عرض خاص بالحصيلة؛

ولنجاح هذه الأخيرة وجب توفر شرطين:

- التسيير المناسب لما قبل وبعد عملية حصيلة الكفاءات من طرف الإدارة ومسؤولي الموارد البشرية؛

- توفر عقود واضحة بين العناصر الثلاث: المؤسسة، الافراد، التنظيم.

د/ محفظة الكفاءات: تساعد الفرد على تحديد وإعادة ما يكون قادرا على فعله نتيجة المكتسبات والكفاءات التي يحوزها او اكتسابها إثر التكوين

¹ عذراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 314.

² عذراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 315.

وتتضمن محفظة الكفاءات 3 أجزاء رئيسية: 1

- جزء خاص بالماضي: الذي يصف المكتسبات من خلال تكوين المعارف الوظيفية والشخصية للأفراد.

- جزء متطلع للمستقبل: يصف التحركات الحوافز، الاهتمامات الوظيفية للأفراد.

- والجزء الأخير يخصص لوثائق الإثبات، شهادات، ترجمات.

وتتميز محفظة الكفاءات بأنها مفتوحة وتتطور باستمرار وعلى طول المسار المهني ولهذا فهي أداة ضرورية بالنسبة للمؤسسة.

1-2-2/ أدوات التقييم: يتم تقييم الكفاءات على أساس المقابلات

أ/ المقابلات السنوية: تعد هذه الأخيرة من الطقوس المؤسسية التي تمارس في جل المؤسسات باعتبارها الأداة الأساسية لممارسة التقييم ومن أنواعها نذكر: 2

- مقابلات متابعة للأهداف؛
- مقابلات تنظم حول الحصيلة والنتائج؛
- مقابلات حول الكفاءات.

والهدف منها: 3

- تقييم الكفاءات والمتابعة الفردية للنشاطات؛
- قياس اسهامات الافراد في النتائج والنشاطات المحققة؛
- فرصة للحصول على العائد عن فعالية وجودة العمل؛
- الإفصاح عن الطموحات المهنية وعملية التكوين المرغوب فيها.

ب/ مراكز التقييم: 4

- موجه لتقييم الإمكانات النوعية؛

- ملاحظة قدرات التطور الفردي؛

- تسيير المسار الوظيفي.

ويعتمد هذا الأخير لتقييم الكفاءات على أسلوب المحاكاة الذي يتمثل في اعداد وضعيات مهنية تحاكي الوضعيات الحقيقية الموجودة في ارض الواقع والتي يمكن ان يصادفها العامل اثناء أدائه عمله ويهدف هذا الأسلوب الى: 5

1 عذراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 316.
2 عذراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 316.
3 عذراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 317.
4 عذراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 319.
5 عذراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 320.

- ◆ تقليص الأخطاء التي يمكن ان تقع عند اختيار العمال؛
- ◆ يساعد العمال في تحديد والتعرف على امكانياتهم ونقائصهم؛
- ◆ الإجابة على المتطلبات الجديدة للمؤسسة.

وحتى تكون أداة فعالة يجب ان تتوفر على الشروط التالية: 1

- تحديد ما سيتم تقييمه: هل يتم تقييم قدرة الاجير على التكيف مع الأوضاع والمشاكل موضع الاختبار ام ردود الفعل التي يحدثها العمال عند مواجهتهم لأوضاع غير متوقعة ولكنها تحاكي الواقع العملي؛
- ان يحصل الاجير على عرض حال عن نتائج التقييم التي يجب ان تحتوي على ملاحظات خاصة ودقيقة تبين نقاط ضعفه وقوته.

2/ مقاربات ونماذج إدارة الكفاءات

2-1/ مقاربات إدارة الكفاءات

2-1-1/ المقاربة التسييرية: 2

تتمثل في مجمل العارف والخبرات الفردية والجماعية المتركمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلالها في ظل ظروف مهنية مختلفة، وتفترض هذه المقاربة ان تكون جاهزية الكفاءات لتعبئة والاستغلال عالية امام بي وضعية وظيفية، وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ملازمة للوضعيات المهنية للعامل اثناء أدائه لمهامه، وتعتبر كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (افراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة والإدارة التي تقع على عاتقها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2-1-2/ المقاربة العملية: 3

وفق هذا المنظور تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي وحسب هذه المقاربة فان القدرة ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة.

2-1-3/ المقاربة الاستراتيجية: 4

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، العملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين او تعويضها بنمط تكنولوجي او بابتكار او بكفاءات أخرى متشابهة.

1 عذراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 320.

2 حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 337.

3 حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 338.

4 حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 338.

ان المقاربات السابقة تساعد على التواصل ودمج المهارات الوظيفية افقيا وعموديا وتساهم في إيجاد بيئة تنظيمية داخلية محفزة على العمل ومناسبة لتنمية الكفاءات بأنواعها.

2-2 نماذج إدارة الكفاءات:

تساعد المؤسسة على صيغة واعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة وموحدة ولهذا اقترح

David Dubois ما يلي :¹

- ✓ نماذج الكفاءات التي تنتج عن عملية البحث والتطوير يجب ان تتلائم مع الأهداف المحددة والتي تحقق الأهداف الإدارية للتنظيم؛
- ✓ مناهج البحث والتطوير المستخدمة يجب ان تنتج نماذج كفاءة ملائمة؛
- ✓ ان تكون قانونية ومناسبة للاستعمال دون مخاطر؛
- ✓ الكفاءات كمقادير مفتاحية للنجاح الاستراتيجي للمؤسسة؛
- ✓ الارتباط المباشر للكفاءات الخاصة بأهداف المؤسسة؛
- ✓ تسهل من انتقاد وتقييم، تكوين وتنمية الموظفين؛
- ✓ الاتقان والتطوير المتواصل لأشكال الكفاءات؛
- ✓ مساعدة ارباب العمل على اجتذاب افراد من ذوي الكفاءات النادرة والمنفردة؛
- ✓ مساعدة المؤسسات على تصنيف الكفاءات من اجل اعداد الأجور وتسيير المردود.

3/ وظائف ومتطلبات واهداف إدارة الكفاءات وعوائقها

3-1/ وظائف إدارة الكفاءات

3-1-1/ التسيير التقديري للوظائف :²

يعرفه سيتو بأنه: العملة التي بمقتضاها تسعى المؤسسة الى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين الى آخر.

اما بوير واكيلباي فعرفه بأنه عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجيتها وأهدافها المستقبلية.

ومما سبق يمكن تعريفه: بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين لتغطية تلك الوظائف وهذا ما يتطلب:

- وجود رؤية استشرافية واضحة حول تطور الوظائف؛
- تمكن من توقع الحاجات المستقبلية للكفاءات؛
- التكيف الدائم الذي يضمن التوازن بين الموارد والحاجات؛

¹ عبيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2020/2019، ص 193.

² بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2012/2011، ص 71.

- تسهيل عملية التكيف مع التغييرات الحاصلة.

2-1-3/ تنمية الكفاءات: 1

أصبحت الكفاءات حلقة وصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة وبين العامل البشري وعليه وجب على كل منظمة السير نحو تنمية الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار

وتعتبر تنمية الكفاءات على انها مجموع النشاطات التي تؤدي الى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ترفع من قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، واتجاهاتهم وتهدف هذه العملية الى: 2

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛

- تحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛

- تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الافراد؛

- دعم الافراد الى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.

2-3/ متطلبات إدارة الكفاءات: 3

- اشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات؛

- ادخال تسيير الكفاءات ضمن استراتيجية المؤسسة؛

- تسخير عوامل البيئة الداخلية الخارجية للمؤسسة؛

- اختيار مقاربة الكفاءات التي تتلائم مع توجهات المؤسسة.

3-3/ اهداف إدارة الكفاءات: 4

✚ وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق اهداف المؤسسة؛

✚ تحديد احتياجات المؤسسة الخالية من اليد العاملة وتوقع قوى العمل المستقبلية التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها؛

✚ ترقية وتحديد أفضل توزيع للكفاءات البشرية بالتأكد من ان الكفاءات تتناسب مع وظائف مسندة اليها؛

✚ تنمية قدرات الكفاءات من خلال تكوين المستمر؛

✚ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد انسب لنظام الحوافز؛

1 بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص72.

2 بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص73.

3 بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بلعباس، الجزائر، 2020/2019، ص33.

4 درويش عمار، مزيان التاج، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 4، جامعة مستغانم، الجزائر، جانفي 2013، ص43.

- ✚ خلق ثقافة ارتباط قوية بين افراد المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولائهم لها؛
- ✚ زيادة فرص الابداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
- ✚ متابعة مسار الافراد داخل المؤسسة وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.

3-4/ عوائق تسيير الكفاءات: 1

- عدم التناسق بين الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة باكتساب كفاءات غير ملائمة دون دراية واضحة للأهداف؛
- تسبب الكفاءات باهضة التكاليف تفوق قدرة المؤسسة وصعوبة في تسييرها؛
- عدم تقبل الافراد او الموظفين للكفاءات التنظيمية لنقص الادراك؛
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها او عدم وجود تكامل بينها لا تضيف أي نتيجة إيجابية في المؤسسة وانما قد تؤدي الى خلق نزاعات داخليا.

¹ بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص33.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل من مفهوم الكفاءة والتطرق لمكوناتها والابعاد التي تعتمد عليها من مهارة، معرفة وسلوكيات، كما تم التطرق الى اهم المراحل التي تساهم في تنمية الكفاءات من خلال تحديد احتياجات ووضع برامج وتنفيذها ثم تقييمها، زيادة على ذلك طرق التطوير المتمثلة في التدريب، التكوين، التعليم والحوافز كما تم تبيان مستويات الكفاءة وانواعها، ومن خلال ما سبق ذكره تبيين ان لإدارة الكفاءات أهمية كبيرة سواء على الفرد او المؤسسة بصفة عامة وقسم الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث بدأ الاهتمام بهذا المفهوم لمواكبة متطلبات العصر الراهنة من خلال تطويره لكفاءته، وتحصيل المعارف والتمكن من شغل أي منصب، وتكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسة في كونها تمنح لها التمرکز والقدرة على مواجهة التحديات من خلال السير الحسن لأسلوب إدارة الكفاءات من خلال أدوات تسييره واهم المقاربات والنماذج التي يعتمد عليها هذا الأسلوب لنجاحه مع ذكر بعض العوائق التي تحد من السير للحسن لإدارة الكفاءات.

اذن تعتبر إدارة الكفاءات الدافع والمحفز الأول والأخير لتنمية الموارد البشرية

الفصل الثاني:

الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على المستوى العالم المعاصر باعتبارها اهم عنصر في التنمية، وتعتبر هذه الأخيرة احد المقومات الأساسية للمنشأة حيث تعد نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة، وتعتبر حجر الزاوية في العملية الإدارية وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد الى حد كبير على الموارد البشرية، فأصبح لزاما على المؤسسة ان تمتلك قدرة بشرية مؤهلة ومدربة وذات كفاءات عالية حتى تخلق فرق بينها وبين المؤسسات الأخرى المنافسة من خلال تميز هذه الأخيرة بمهارات وقدرات، طاقات، دوافع، طموحات

وعليه فان هذا الفصل سيتناول مختلف الجوانب الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال

المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية، مراحل النشأة، الوظائف، الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وأهدافها.

المبحث الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية، الفرق بين تنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، أسباب التنمية، الخصائص، ومحاولة تحديد العلاقة بين إدارة الكفاءة وتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: اساسيات حول إدارة الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث الى التطور التاريخي للموارد البشرية حيث مرت بعدة مراحل وكل حقبة زمنية كانت لها نظرة للمورد البشري وطريقة التعامل معه ومكانته الخاصة، حيث اتخذت نهج وفلسفة جديدة تختلف عن الفلسفة التقليدية لمواكبة التطورات وسندرس النقاط التالية:

- ✓ التطور التاريخي للموارد البشرية؛
- ✓ الفلسفة الجديدة للموارد البشرية؛
- ✓ تعريف ووظائف الموارد البشرية وأهدافها.

1/ التطور التاريخي للموارد البشرية:

1-1/ مرحلة الثور الصناعية: 1

لقد كانت في القرن 18 تميزت بانتشار المصانع وتغيير طرق الإنتاج حيث استتبع ذلك ظهور تكتلات عمالية للدفاع عن مصالح العمال وكذلك وجود مشكلات عمالية كثيرة مما تطلب ضرورة إدارات معينة لحل هذه المشكلات

2-1/ المداخل التقليدية:

وتضمنت هذه الأخيرة بدورها عدد من المداخل المتمثلة في: 2

1-2-1/ مدخل الإدارة العلمية:

ومع بداية القرن 20 ظهرت مدرسة الإدارة العلمية والتي يعتبر فريدريك تايلور الاب الروحي لها، حيث اهتمت بالآلة أكثر من اهتمامها بالعنصر البشري ونظرت الى الانسان نظرة بسيطة واعتبرته كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه من خلال الحوافز المادية وقد قدم تايلور دراسة الحركة والزمن من أجل توفير الوقت وزيادة الإنتاجية بالإضافة الى التأكيد على ضرورة التخصص في العمل.

2-2-1/ مدخل التنظيم البيروقراطي:

كما ظهرت المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر حيث اعتمد على التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة وركزت هذه الأخيرة على اختيار العاملين وفق معايير موضوعية بدلا من الشخصية وضرورة وجود قواعد وإجراءات واضحة.

3-2-1/ مدخل مبادئ الإدارة:

من اقتراح العالم الفرنسي هنري فايول الذي يهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمدراء والتي تتضمن تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، الى جانب وظائف المدير حدد

¹ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2014، ص28.

² محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص28.

فايول مجموعة من المبادئ الإدارية المتمثلة في: ¹

- ✚ **تقسيم العمل:** لزيادة كفاءة العاملين؛
- ✚ **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق اصدار الأوامر، المسؤولية هي تحمل نتائج القرارات؛
- ✚ **التأديب:** توحيد جهود العاملين وتطبيق عقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة؛
- ✚ **وحدة الامر:** الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد؛
- ✚ **وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب ان تهدف الى تحقيق هدف مشترك واحد وواضح؛
- ✚ **المصلحة:** الأولوية للمصالح العامة وليس المصالح الفردية؛
- ✚ **الاجر المناسب:** الاخذ بعين الاعتبار عدد من المتغيرات عند تحديد الاجر؛
- ✚ **المركزية:** تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص او مجموعة من الافراد؛
- ✚ **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين المستويات الإدارية على حسب كل اختصاص أي من الأعلى الى الأسفل؛
- ✚ **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب ان تتاح كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة؛
- ✚ **المساواة:** القوانين واللوائح بشكل عادل؛
- ✚ **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب على المنظمة الاحتفاظ بالعمال المتميزين؛
- ✚ **المبادرة:** لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد؛
- ✚ **روح الفريق:** يجب على الإدارة ان تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

- **والمحاور الأساسية التي تركز عليها المبادئ هي: ²**

الكفاءة، إدارة الموارد البشرية، الممارسات الإدارية

- **انتقادات هذه النظرية:**

- اهمال الجانب الإنساني وعاملت الانسان كآلة؛

- اغفال دور البيئة الخارجية؛

- اهمال الحوافز المعنوية؛

- التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الابداع.

و كرد للإدارة العلمية ظهرت حركة العلاقات الإنسانية لتأكد على العنصر البشري حيث أجريت دراسات على العاملات في مصانع **western électrique** بشيكاغو، كان الهدف منها تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة والرطوبة وظروف العمل على إنتاجية العامل، وفي نفس الوقت كشفت الدراسة عن نتائج أخرى تتعلق **أهمها: ³**

- دور الجماعات غير رسمية في المنظمة؛
- المنظمة هي كيان اجتماعي بالإضافة الى كونها نظام فني؛

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2003، ص 23.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، نفس المرجع السابق، ص 23.

³ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- وجود علاقة قوية بين أسلوب الديمقراطية في الإدارة والإنتاجية؛
- الحوافز المعنوية لها أثر في زيادة مستوى دافعية الفرد للعمل.

1-3/ المداخل الحديثة: 1

ان فشل المدخل السابق في إدراك العلاقات الإنسانية الجيدة راجع الى انه واحد فقط من عديد شروط العمل التي تحافظ على المستوى المرتفع للأفراد لذلك في الستينات من القرن الماضي تم تطبيق مداخل التطوير التنظيمي في ممارسات إدارة الافراد نتيجة لاعترا ف بها كوظيفة شاملة تمتد الى مستويات التنظيم كافة.

وفي الثمانينات تعاضم وتنمى الادراك بأهمية العنصر البشري في تحقيق اهداف المشروع وتأكيد للنظر اليه كأعلى واثمن الموارد المتاحة ومن تم التغيير الى إدارة الموارد البشرية.

وفي نهاية القرن 20 بداية القرن 21 توسع نطاق الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وأصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر الى الافراد باعتبارهم العنصر الحيوي والمحرك في المؤسسة، وتجدر الإشارة الى ان هناك العديد من الرواد الذي كان لهم الفضل في الاهتمام بسلوكيات الفرد ومن بينهم.

- ماسلو Maslow: الذي رأى ان للإنسان لديه العديد من الحاجات مرتبة هرميا وفقا لقوتها فكلما انخفضت الحاجات في التنظيم الهرمي كانت أكثر قوة وكلما ارتفعت كانت مميزة بدرجة كبيرة.

- هارزبرغ Herzberg: أوضح العلاقات الإيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية أي تتأثر هذه الأخيرة مباشرة بدرجة الرضا للفرد، تركز على عاملين: عامل الصحة وعامل الدافعية.²

- ارجرز Ardjerz: والذي كان يرى بأن الفرد يسعى الى تحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها.

- ليكرت Lekert: صاحب فكرة ان أعضاء المؤسسة بناء على علاقاتهم يعتبرون المحرك الأساسي لبناء ودعم مؤسساتهم.³

2/ الفلسفة الجديدة للموارد البشرية:

1-2/ الأهمية البالغة للموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد: 4

- يتحدد مصير منظمة الاعمال في عالم اليوم على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها الى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين

1 مساعدي عماد، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2014/2013، ص5.

2 ياسر فتحي الهنداوي المهداوي وآخرون، إدارة تنمية الموارد البشرية في التعليم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 59-60.

3 مساعدي عماد، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نفس المرجع السابق، ص6.

4 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1997، ص31.

- ان المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال من خلال العمليات التي يقوم بها:

- تصميم وتشغيل نظم المعلومات؛
- تنمية تنظيم شبكي على أساس معلوماتي؛
- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المتميزة؛
- تصميم إدارة العمليات التسويقية.

تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الاعمال من موارد الى قدرات تنافسية

2-2/ ملامح الفلسفة الجديدة للموارد البشرية: 1

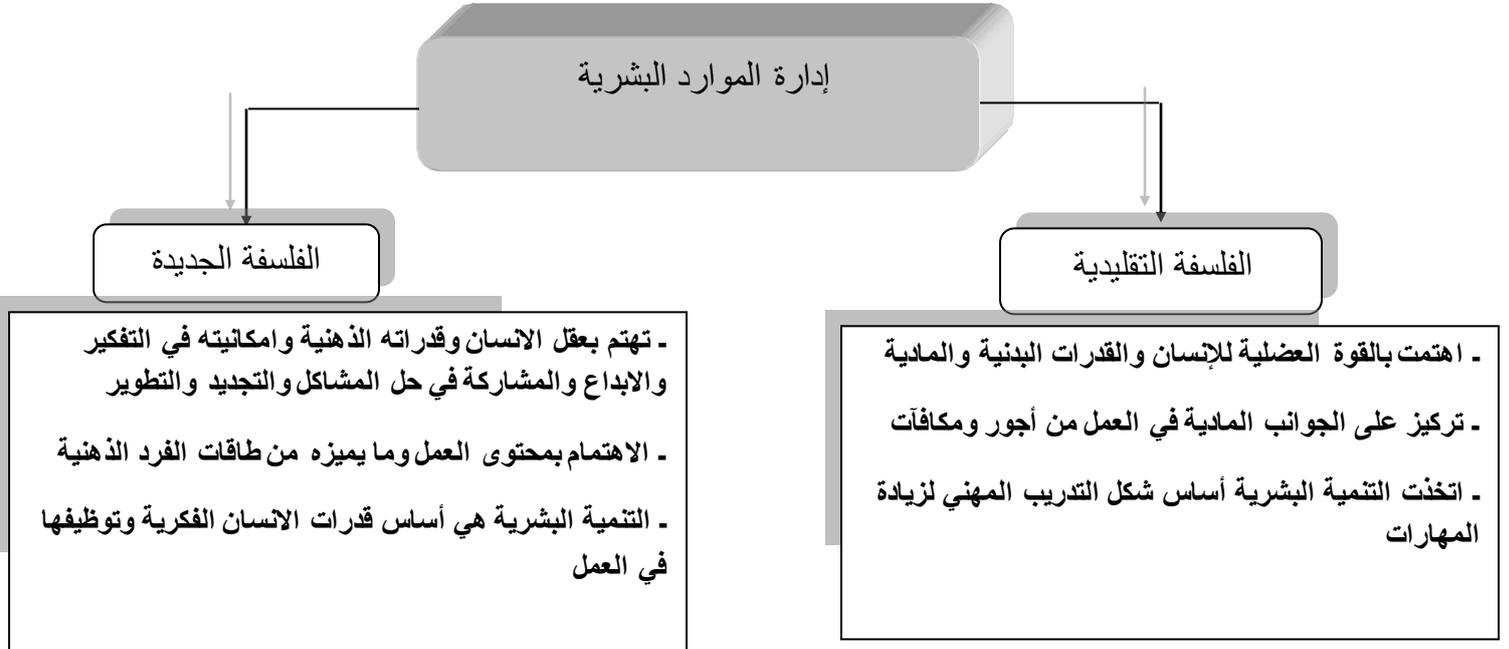
- المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات؛

- الانسان في منظمة الاعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء الذي تحدده له الإدارة بل يريد المبادرة والسعي الى التطوير والانجاز؛

- ان الانسان لا يحتاج الى التدخل التفصيلي من المشرف او الرقابة عند حسن اختياره، اعداده وتدريبه واسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته؛

- ان الانسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة او فريق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤولية العمل وتحقيق نتائج محددة.

"شكل رقم 8: المقارنة بين الفلسفة التقليدية والجديدة"



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص39.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص34.

3/ تعريف ووظائف الموارد البشرية وأهدافها:

1-3 تعريف الموارد البشرية:

ان العنصر الوحيد القادر ان يوفر الميزة التنافسية والمستمرة للمؤسسة هو موردها البشري، اذ يعتبر محور تطوير أساليب التفكير الجديد لطرق استخدام المدخلات المتاحة بشكل الذي يحقق في نهاية الامر الفعالية والكفاءة للمخرجات النهائية.¹

2-3/ تعريف إدارة الموارد البشرية:

- ان إدارة الموارد البشرية تمثل جزء من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وللوصول لما هو مخطط له يستوجب توفر موارد مطلوبة التي تشمل الأشخاص وتضمن ادارتها كيفية الاستفادة منه بالإضافة الى كيفية الحصول عليهم مما يساعد في تكاملها مع كل العمليات الإدارية الأخرى.²

- هي احدى الأنشطة الإدارية التي تعني الاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة وهي بذلك تخصص بصورة رئيسية رسم السياسات ووضع البرامج، تحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها وما قد يتضمنه من استقطاب، اختيار، تنمية، تحفيز والأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة.³

- وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تهدف الى تحقيق اهداف المنظمة افرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم التخطيط للموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تدريبها، تقييمها، تحفيزها، تطويرها بشكل فعال.⁴

3-3/ وظائف إدارة الموارد البشرية:

1-3-3/ وظائف رئيسية:⁵

- ◆ تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة وتوصيف الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها؛
- ◆ تخطيط القوى العاملة: تحديد احتياج المنظمة من أنواع واعداد العاملين؛
- ◆ الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- ◆ تصميم هيكل الأجور: تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة وتحديد اجرها؛
- ◆ تصميم أنظمة الحوافز: أي منح مقابل عادل للأداء المتميز؛

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص20.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2006، ص، 10-11.

³ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2001، ص13.

⁴ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2015، ص

23.

⁵ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص، 29.

- ◆ تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا كالمعاشات وبتقديم خدمة العاملين كالإسكان والمواصلات؛
- ◆ تقييم الأداء: ويكون ذلك من خلال أساليب معينة تكون من طرف الرؤساء بغرض التعرف على الكفاءات وعلى أوجه القصور؛
- ◆ التدريب: يكون من أجل التعرف على المهارات كفاءات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة من خلال استخدام أساليب معينة؛
- ◆ تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الأخيرة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين والمتمثلة في النقل، الترقية، التدريب ويحتاج هذا الى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الافراد؛
- ◆ تصميم وتشغيل نظام المعلومات:

- مفهوم النظام: هو مجموعة من العناصر المتفاعلة والمتداخلة فيما بينها

- مفهوم نظم او نظام المعلومات: يتناول جميع المهام والأنشطة التي ترتبط بالقوى البشرية العاملة وفقا لطبيعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمة كاستقطابها، تطويرها، تدريبها وتنظيم العلاقات المرتبطة بها مع الإدارات التنظيمية الأخرى وخلق تناسق بين هذه المهام والمسؤوليات مع غيرها من الأقسام لتحقيق اهداف المؤسسة وانجازها بكفاءة وفعالية.

- مكوناته: 1

- المدخلات: جميع العناصر والمتغيرات، البيانات التي يتم اعتمادها في نظام المعلومات سواء كانت تخضع للوظائف او الموظفين

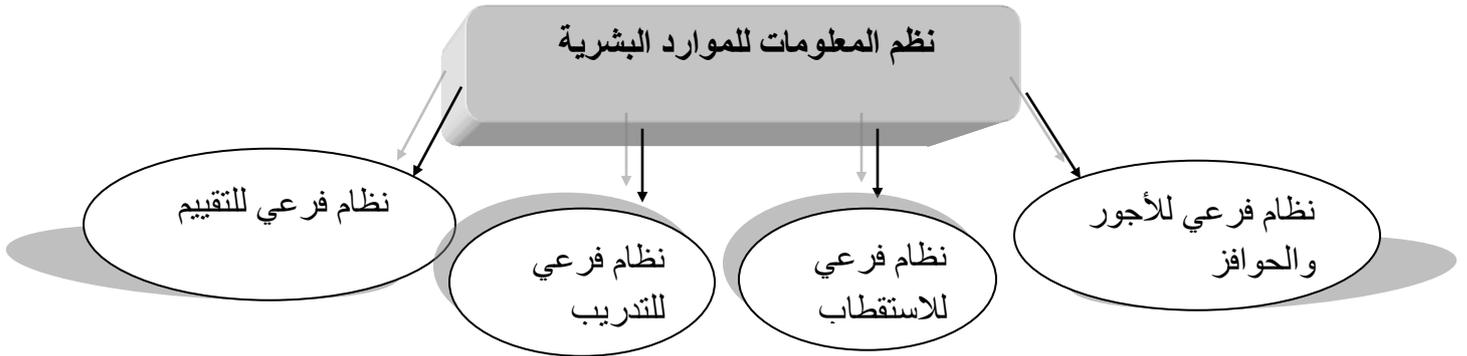
- عمليات المعالجة: هي نشاطات التي تمارسها على المدخلات من بيانات لغرض تحويلها الى مخرجات كافية

- المخرجات: النتائج التي يتم التوصل اليها

- التغذية العكسية: الأنشطة الخاصة بتوجيه ومراقبة وتقييم المدخلات ومعالجتها، وتوضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته بما هو مخطط

¹ خيضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2011، ص، ص 241-243.

"شكل رقم 9: مهام نظم معلومات الموارد البشرية وفقاً لتعريفها"



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة

"شكل رقم 10: مكونات نظم المعلومات"



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة

2-3-3/ وظائف مساعدة: 1

- العلاقة مع النقابات: هي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع النقابات أي التنظيمات العمالية وذلك لمعرفة الشكاوى، النزاعات ... الخ؛

- امن وسلامة العاملين: تهتم بإجراءات الحفظ والسلامة للعاملين والاتجاهات النفسية لهم؛

- ساعات وجدول العمل: تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

4-3/ اهداف إدارة الموارد البشرية: 2

1-4-3/ الأهداف التنظيمية:

1 احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصور، مصر، 2009، ص

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية اذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسئولون عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه.

3-4-2/ الأهداف الوظيفية:

حتى تتمكن الإدارات والاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب ان تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية للأفراد.

3-4-3/ الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية ومن هنا تسعى الى معرفة الاثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

3-4-4/ الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج واشباع حاجاتهم لتحقيق الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: عموميات حول تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الكفاءات

سنتطرق في هذا المبحث الى العنصر الذي يعتبر المحرك الرئيسي خلال هذا البحث المتمثل في التنمية البشرية، فهي تحظى بأهمية خاصة خلال الوقت الراهن باعتبارها الوسيلة الأساسية لتحسين أداء العاملين وتطويره حتى يواكب التغيرات المتسارعة في شتى المجالات، بالإضافة الى دوافع لتنمية المورد البشري علاوة على ذلك اساليبها.

فاذا كان هذا الأخير منمي بأسلوب وطريقة متميزة وبالتالي سوف يؤدي الى تنمية قدراته التي تساهم في وصوله الى الكفاءة المطلوبة.

1/ مفهوم تنمية الموارد البشرية وتطورها:

1-1/ مفهوم تنمية الموارد البشرية: 1

- تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسة، المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة والراغبة في أداء الاعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

- عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية واكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، بالتالي تأقلم والتعايش مع اس مستجدات في البيئة التي تؤثر في نشاط المؤسسة.

¹ مانع صابرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة-الجزائر، 2015/2014، ص 47.

- عملية تعزيز وتدعيم فاعلية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية التي تستلزم تعديل كل من الادراك والمهارات حسب المسار الوظيفي.

1-2/ الفرق بين التنمية البشرية والتنمية الموارد البشرية: ¹

- ان التنمية البشرية مصطلح عام وشامل فهي تنمية لجميع جوانب حياة البشر في المجتمع وهي مسؤولية الدولة والمجتمع بمؤسساته المختلفة للارتقاء بنوعية حياة المواطنين وتشمل تنمية قدرات الافراد التعليمية، الصحية، التدريبية حتى تزداد الإنتاجية ويزداد الدخل وتزداد القدرة على اشباع الحاجات

- تنمية الموارد البشرية مصطلح يستخدم في مجالات العمل في نطاق مؤسساته للارتقاء بأداء العاملين فيها، حيث ينظر هذا المفهوم الى الانسان باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج مثل رأس المال المادي

- ان مدخل التنمية البشرية ينظر للإنسان ليس كوسيلة وانما كهدف، اما مدخل تنمية الموارد البشرية فينظر للإنسان كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي والارتقاء بإنتاجية العمل في المؤسسات المختلفة

1-3/ التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

ان تنمية الموارد البشرية موجودة في سياق تاريخي للممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن 20 بمراحل رئيسية: ²

- من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي خلفت الإدارة الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية وسيكولوجية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل؛
- خلال الثمانينات من القرن الماضي برزت تأثير المنافسة الدولية وعلى ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية؛
- من التسعينات من القرن الماضي ساهم التعليم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية؛
- وعليه من أوائل القرن 20 وتقنيات الإدارة واساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب من الاحتياجات الفردية والتنظيمية؛

اذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد افرزت الظروف الحالية غير ان المدراء المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

¹ ياسر فتحي الهنداوي وآخرون، إدارة تنمية الموارد البشرية في التعليم، مرجع سبق ذكره، ص، ص 121، 122.

² وهيبه سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع لواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص، ص 22، 23.

2/ اساسيات تنمية الموارد البشرية واساليبها:

1-2/ أسباب تنمية الموارد البشرية: 1

- تحسين المهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم؛
- تهيئة الافراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التي تؤثر على خدماتهم وادائهم؛
- تهيئة الافراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عديدة؛
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهارتها وظهور وظائف أخرى ذات نوعيات خاصة معقدة؛
- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع صناعي الى قطاع الخدمات؛
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين انتاجيتهم كما ونوعا؛
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء الى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.

2-2/ خصائص تنمية الموارد البشرية:

◆ تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: 2

ان استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، وفي نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية لتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية.

◆ تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تعتبر هذه الأخيرة استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم حيث تهدف الى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي وتكيف مع التغيرات البيئية.

2-3/ أساليب تنمية الموارد البشرية:

لقد تعددت أساليب تنمية الموارد البشرية كل على حسب وجهة نظره ومن أبرزها: التدريب، التعليم، التكوين، التطوير

1 مانع صابرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، مرجع سبق ذكره، ص48.

2 وهيبه سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص، ص

2-3-1/ التدريب: 1

هو عملية فنية متكاملة تهدف الى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح وهي عملية متسلسلة متكونة من عدة مراحل (مدخلات، مخرجات)، نبدأ بمسح الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموارد البشرية وتنتهي بتقييم العائد من العملية التدريبية

أ/ خطوات عملية التدريب:

- جمع وتحليل البيانات: 2

تعمل على توفير كافة المعطيات والبيانات عن مختلف عناصر نظام تدريبي في المؤسسة وكذلك كافة المكونات المتعلقة بعملية التدريب من داخل وخارج المؤسسة وتتضمن هذه المرحلة:

- معلومات عن اهداف المؤسسة؛

- معلومات على تركيبة التنظيم في المؤسسة بما فيها الوظائف والمهام؛

- معلومات عن وصف وتوصيف الوظائف لمعرفة سمات الوظيفة وشاغليها.

- تحديد الاحتياجات التدريبية: 3

- تتعلق الاحتياجات بزيادة او تطوير او تغيير المعلومات والمعارف؛
- تتعلق الاحتياجات بتعديل بعض المهارات لدى الموارد البشرية من خلال أساليب وطرق الأداء في ممارسة المهام؛
- تتعلق الاحتياجات بتغيير سلوكيات الموارد البشرية.

- تصميم البرامج التدريبية: تتضمن مجموعة من الإجراءات هذه المرحلة المتمثلة في: 4

- ◆ تحديد الموضوعات المرتبطة بالفجوة والمطلوب التدريب عليها؛
- ◆ اختيار أسلوب او طريقة التدريب المناسبة؛
- ◆ اختيار المدربين المناسبين من أصحاب الكفاءة والخبرة والاحتراف.

- تنفيذ البرامج التدريبية: يتوقف تنفيذها على: 5

- ✚ الرغبة لدى المتدربين في التغيير والتطوير مهاراتهم؛
- ✚ يعالج التدريب مشكلات الأداء التي تواجههم في ممارسة المهام؛
- ✚ اختيار الأسلوب التدريبي المناسب حتى يتحقق أكبر عائد ممكن من العملية التدريبية.

1 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 258.
 2 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 259.
 3 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 260.
 4 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 262.
 5 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 265.

من بين أساليب التدريب نجد: ¹

- تدريب في مكان العمل: هو الأكثر انتشارا نظرا سهولة التطبيق وقلة التكاليف

- تدريب عن طريق الرئيس المباشر: يقع عبئ هذه الطريقة على مسؤولية الرئيس المباشر التي تساعد على تصويب الأخطاء

- تدريب خارج مكان العمل: تأخذ اشكال مختلفة كالمحاضرة حيث يتم فيها توصيل المعلومة لمتدربين مباشرة

- تقييم البرامج التدريبية: ²

1/ ردادات فعل المتدربين على البرامج التدريبية:

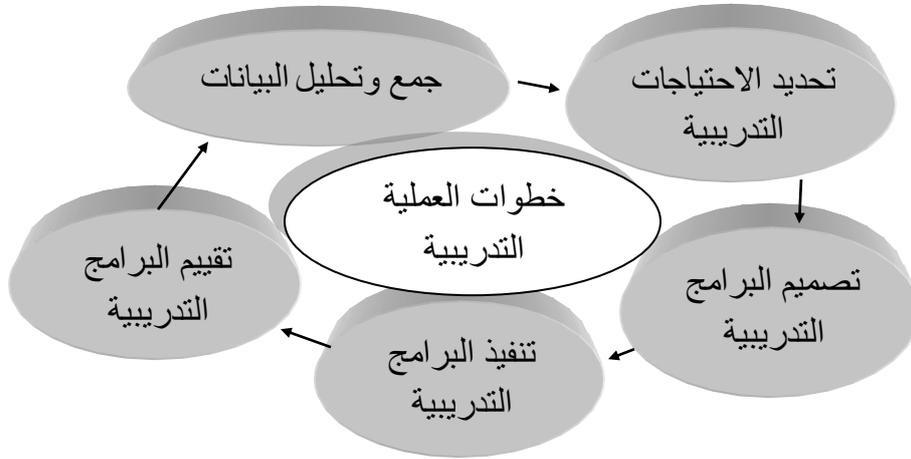
هل استفادوا من البرامج؟، وماهي انطباعاتهم بشأن قيمته بالنسبة لهم؟

2/ التعلم: هل تعلم المتدربين المهارات والحقائق التي كان من المفروض تعلمها؟

3/ السلوك: هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرامج التدريبية

4/ النتائج: هل نتائج التدريب قد تحققت

"شكل رقم 11 الذي يوضح خطوات العملية التدريبية"



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 267.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 269.

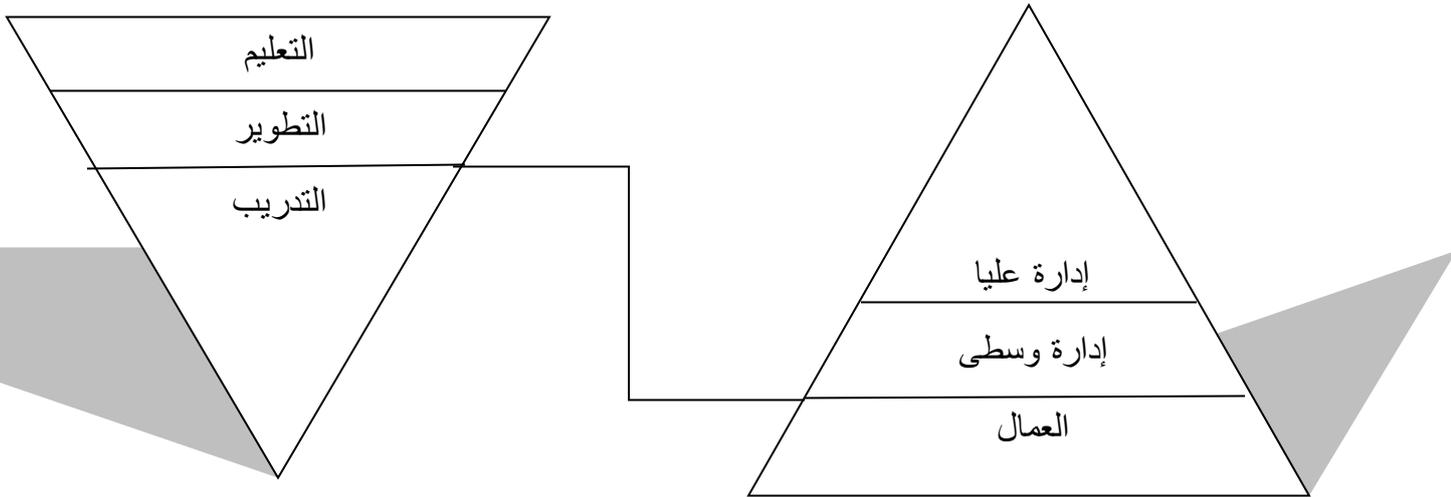
2-3-2/ التعليم: 1

يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي فهو يمد الانسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات
فهو فهم المعرفة وتفسيرها حيث يعمل على تنمية الذهن منطقي رشيد يستطيع ان يحدد العلاقات بين المتغيرات التي ترتبط ببعضها البعض

2-3-3/ التطوير: 2

هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها او التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة
فالتدريب خاص بفئة العمال اما التعليم والتطوير خاصان بكل من عمال الإدارة الوسطى والعليا

"شكل رقم 12: يوضح العلاقة بين التدريب والتطوير والتعليم"



المصدر: من اعداد هشام بكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 77.

2-3-4/ التكوين: 3

هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة او المهارة لتنفيذ عمل معين

أ/ خطوات التكوين: 3

1 هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص 76.

2 هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، نفس المرجع السابق، ص 78.

3 القري عبد الرحمان مدني، إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الاعلام والاتصال، دار الجليس الزمان، عمان، الأردن، 2014، ص 107.

- ✓ تحديد الأهداف المرجوة من التكوين؛
- ✓ تحديد الوسائل المستعملة للتكوين؛
- ✓ توجيه التكوين الى مختلف المستويات الإدارية؛
- ✓ تطوير التكوين لمواجهة التغيرات المستمرة.

2-3-5/ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: ¹

عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة به

عبارة عن نظام يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماده استراتيجيات ملائمة، تنفيذ خطط واتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات المنسقة تهدف الى تكوين موارد بشرية مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات استراتيجية المؤسسة

أ متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: ²

لتطبيق المفهوم الاستراتيجي على تسيير الموارد البشرية يجب توفر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط بين السياسات وانشطة الموارد البشرية المتمثلة في سياسة التدريب، التنمية واستراتيجية العمل ككل؛

– تغيير قيم واتجاهات الافراد المتعلقة بالعمل؛

– تغيير دور وظيفة الموارد البشرية بحيث يزيد اشركها في التكوين واعداد الخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل؛

– تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توفرها في مديري إدارة الموارد البشرية أي زيادة مهامهم التخصصية؛

– تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية.

1 بن يمينة خيرة، بن يمينة فاطمة الزهراء، بن عياد محمد سمير، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين انتاج المؤسسة الاقتصادية، دراسة قياسية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة خلال الفترة 2000/2015، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، عدد 3، سيدي بلعباس، الجزائر، سبتمبر 2008، ص 502.

2 رفيق بوخزر، احمد زردومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة قسنطينة، الجزائر، جوان 2018، ص، ص 89،91.

3/ علاقة إدارة الكفاءات بتنمية الموارد البشرية: 1

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في مختلف العوامل المادية والمعنوية لأداء نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها، وبالتالي فهو يحتاج الى توجيه وادارته لتنمية مهارته وبدورها هذه الأخيرة تعتبر الجزء الأهم في قياس كفاءة الفرد، وعليه فان الإدارة العليا تسعى لضمان استمرارية هذه الكفاءات البشرية وعزلها الى اتجاه وتنظيم يساهم في تنمية قدراتها ومن هنا تم تخصيص إدارة الكفاءات لتنمية الموارد البشرية التي تسعى كل المؤسسة لكسبها والحفاظ عليها وذلك من خلال: 2

- وضع برامج مستمرة لرفع الكفاءة بالتكوين والتدريب وفتح مجالات التشارك والتعاون بين الإدارة والعمال وتوعيتهم بأهمية الكفاءة في الأداء التي تعود عليهم وعلى مؤسساتهم بالنتائج الإيجابية؛
- الاهتمام بتهيئة المشرفين على العمل ورؤساء الأقسام باعتبارها حلقة وصل بين المنفذين والهيكل الإداري وهي حلقة تؤثر بشكل كبير على نتائج المؤسسة وكفاءتها؛
- لكي تحقق المؤسسة أحسن كفاءة يجب توفير جو من الراحة النفسية والاستقرار في محيط العمل ويكون ذلك الا في توفير نظام اتصال في المستوى المطلوب؛
- تساهم إدارة الكفاءات في تحويل معارف وسلوكيات ومواهب العاملين لصالح المنظمة
- ارساء ثقافة جماعية تعاونية واشباع حاجات الافراد؛
- تحديد الطرق والاستراتيجيات والأساليب بهدف تنمية الافراد؛
- تمارس إدارة الكفاءات مهام تسييرية تهدف الى تكييف المنظمة مع محيطها؛
- نجاح إدارة الكفاءات في لعب دورها الحقيقي في تحقيق القيمة.

¹ عبيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 187.

² عبيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 187.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل من تعريف إدارة الموارد البشرية وما عرفته من تطور بين المدال التقليدية والحديثة بالإضافة الى فلسفة جديدة للموارد البشرية التي لها الأهمية البالغة لهذا المورد الذي يعتبر المحرك الرئيسي ونجاح أي منظمة يتوقف على هذا الأخير، كما تم التطرق في هذا الفصل الى اهداف إدارة الموارد البشرية والوظائف التي تركز عليها بين وظائف رئيسية وأخرى مساعدة، علاوة على ذلك تم تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية وتطورها التاريخي إضافة الى تحديد الفرق بين تنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية عن طريق جملة من الأساليب كالتدريب بالإضافة الى متطلبات التسيير الاستراتيجي للمورد البشري لتطويره وعلى المؤسسة أي تسعى جاهدة الى اثاره الرغبة لدى الافراد من اجل التطوير في المهارات والمعارف والمكتسبات التي تكون لها نتائج إيجابية عليه من خلال الأداء ذو الكفاءة على المؤسسة، التي بدورها تحقيق الأهداف المرجوة وتبيان العلاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية.

وبالتالي فان تنمية المورد البشري له علاقة تأثر بالإدارة المساهمة من رفع كفاءته التي تنطوي تحت اسم إدارة الكفاءات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لشركة
التوزيع الغاز والكهرباء
(سونلغاز)

تمهيد:

بعدما تناولنا موضوع إدارة الكفاءات وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة عمومية لمعرفة العلاقة الموجودة بين ادارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ومحاولة ابراز اهم طرق تطوير الكفاءة من استقطاب، التدريب، التكوين، التعليم، حوافز ومدى انعكاسها على الكفاءة البشرية بحذ ذاتها وتنمية باقي الموارد البشرية بصفة عامة.

المبحث الأول: تعريف شركة سونلغاز، الهيكل التنظيمي، مهام الشركة.

المبحث الثاني: سنتطرق فيه الى تحليل الاستبيان لإثبات صدقه، قبول او رفض الفرضيات ومحاولة تحديد نتائج الدراسة.

المبحث الأول: شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالشركة موضوع دراسة فهذه الأخيرة تشرف على عملية تسيير الطاقة الكهربائية والغازية، وكذلك التسيير التقني والتجاري لشبكتي توزيع الكهرباء والغاز، بالإضافة الى الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه والمهام التي تتميز بها والعمليات التجارية التي تؤديها الى زبائنها.

1/ تعريف الشركة: 1

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر مهامها الرئيسية هي انتاج الكهرباء والغاز وتوزيعهما عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى مؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكب تتكيف مع السياق الجديد اذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60000 عامل، لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى الى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الانارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء الى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز الى ما يفوق 43%، ان سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل افضل وقد جندت على الدوام تمويلات هامة من اجل تطوير وتعزيز المنشأة الكهربائية والغازية، وبالنسبة الى الفترة من 2005-2010 فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها اقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة الى زبائنها، وطموح سونلغاز هو ان تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وان تكون من بين افضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

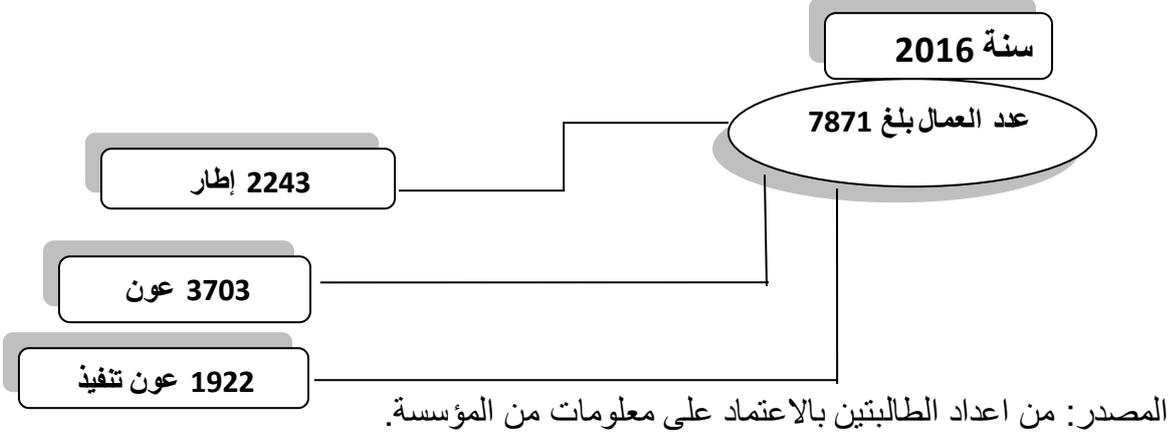
تأسست مؤسسة سونلغاز او الشركة الوطنية للغاز والكهرباء سنة 1969 بعد تأميمها وهي مؤسسة خارجة عن قوانين فرنسية تعود بالضبط الى 5 جوان 1974 EGA تحت اسم وفي بداية أعمالها تمثلت في بيع الطاقة والكهرباء وتركيب الأجهزة التي تعمل بطاقة الكهربائية والغاز، الكهرباء في الصناعة الثقيلة وفي بداية 1978 ابرزت المؤسسة دورها في العالم في اقتصاد البلاد بحيث وضعت برنامج تسيير عليه والمتمثل في عصرنة الاقتصاد، وفي بداية 1995 تغير اسمها الى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة متواجدة في كل القطر الوطني سواء بمنشآت ومعدات ثقيلة او بتجهيزات بسيطة على رأسها مديرية عامة متواجدة بالعاصمة، تضم مديرية سونلغاز عدة مديريات أساسية هي: مديرية انتاج الكهرباء، مديرية نقل الكهرباء، مديرية نقل الكهرباء والغاز.

شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 بلغ عدد العمال 7871 عونا في سنة 2016 منهم 2243 إطار، 3703 عون و1922 عون تنفيذ، بلغت

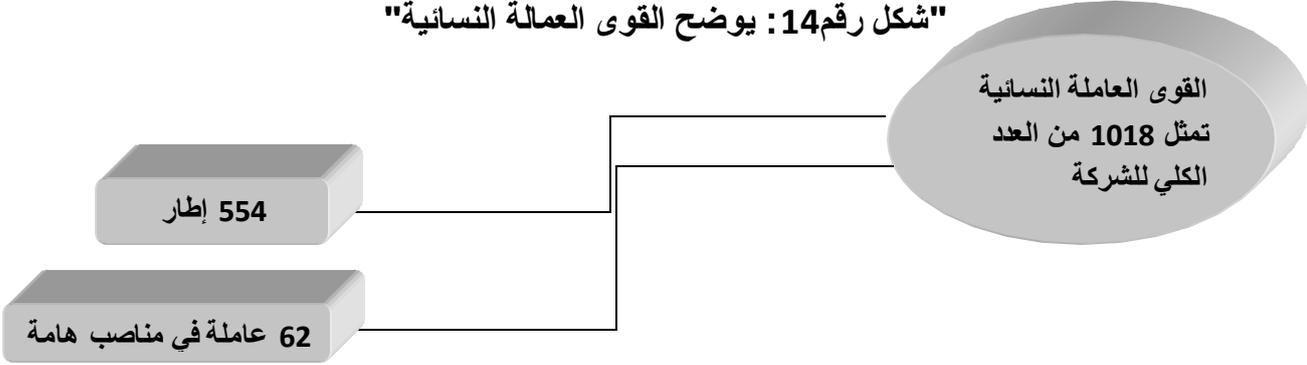
1 معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

القوى العاملة النسائية 1018 يمثلون 12.93% من العدد الكلي للشركة منهم 554 إطار بما في ذلك 62 يشتغلون مناصب هامة وتغطي عمليا كافة انحاء الغرب الجزائري.

"شكل رقم 13: يوضح عدد العمال في سنة 2016"



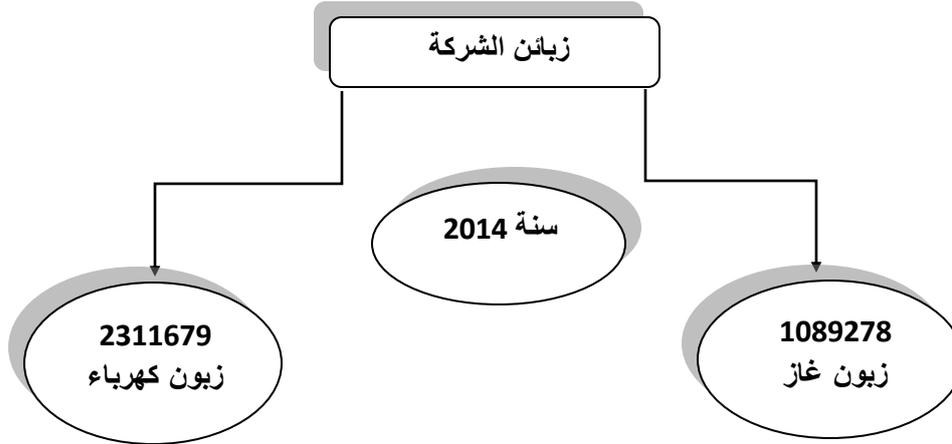
"شكل رقم 14: يوضح القوى العاملة النسائية"



تتمثل مهمة سونلغاز التوزيع الغرب ضمن حدود الاستغلال في صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز والتطوير وضمان الامن والسلامة، وهي مكلفة الى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية والوفاء باحتياجات الزبون، تساهم في اعداد السياسة التجارية لمجمع سونلغاز في مجال التسعيرة وتقديم الخدمات للزبون وتطوير المبيعات والظروف التجارية وتتولى تلبية الطلب بالربط الكهربائي والغازي الذي يتقدم به الزبون والمستعملون مع ضمان حسن التسيير (قيادة واستغلال الصيانة) وتطوير شبكات نقل الكهرباء.

وتستند سونلغاز للتوزيع في غرب البلاد على تأهيل العاملين برعايتها لحسن تسيير المورد البشري وتنميته، واهتمامها بالوسائل المادية الضرورية للتسيير الحسن في جميع المجالات الخدمة، وتتولى الاشراف والمراقبة على شبكة توزيع الطاقة في جميع انحاء المنطقة للبلاد، بلغ عدد زبائن شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب سنة 2014 ما يقارب 1089278 زبون غاز و 2311679 زبون كهرباء.

"شكل رقم 15: يوضح زبائن الشركة"



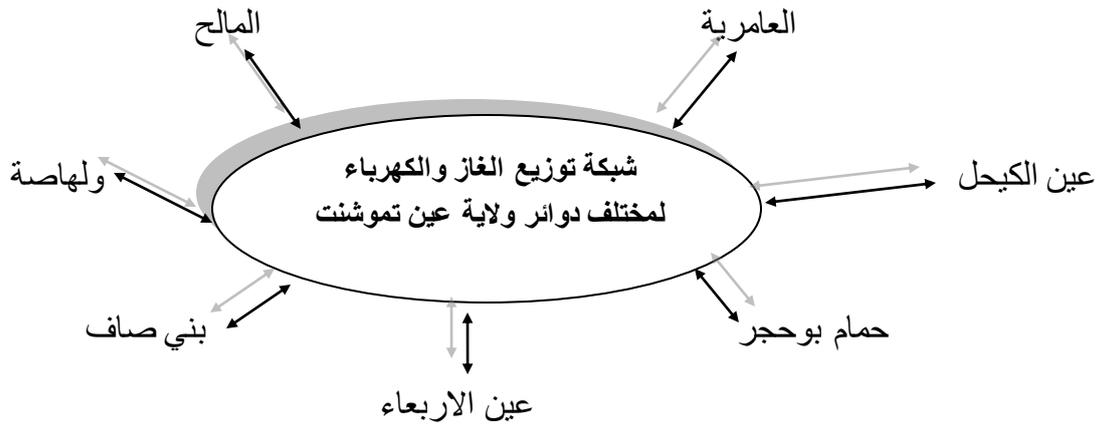
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من المؤسسة.

مديرية توزيع الغاز والكهرباء موجودة بولاية عين تموشنت كغيرها من المديريات تشرف على عملية تسيير الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى التراب الولائي

تأسست سنة 1995 بمرسوم اداري حيث تم فتح وكالات ومقاطعات تجارية بحيث تحتوي وكالات تجارية رئيسية وفرعية تحتوي على 361 عامل، أصبحت بعد قانون 2002 خاص بإعادة الهيكلة وتغيير الاسم الشركة الكهربائية والغازية بعين تموشنت وظيفتها الأساسية توزيع الكهرباء والغاز.

وتشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي توزيع الغاز والكهرباء عبر كامل بلديات الولاية تغطي شبكة توزيع الكهرباء جل دوائر الولاية عين تموشنت: المالح-العامرية-عين الكيحل-حمام بوحجر-عين الأربعاء-بني صاف-ولهاصة.

"شكل رقم 16: يوضح تغطية شبكة توزيع الغاز والكهرباء لمختلف دوائر ولاية عين تموشنت"

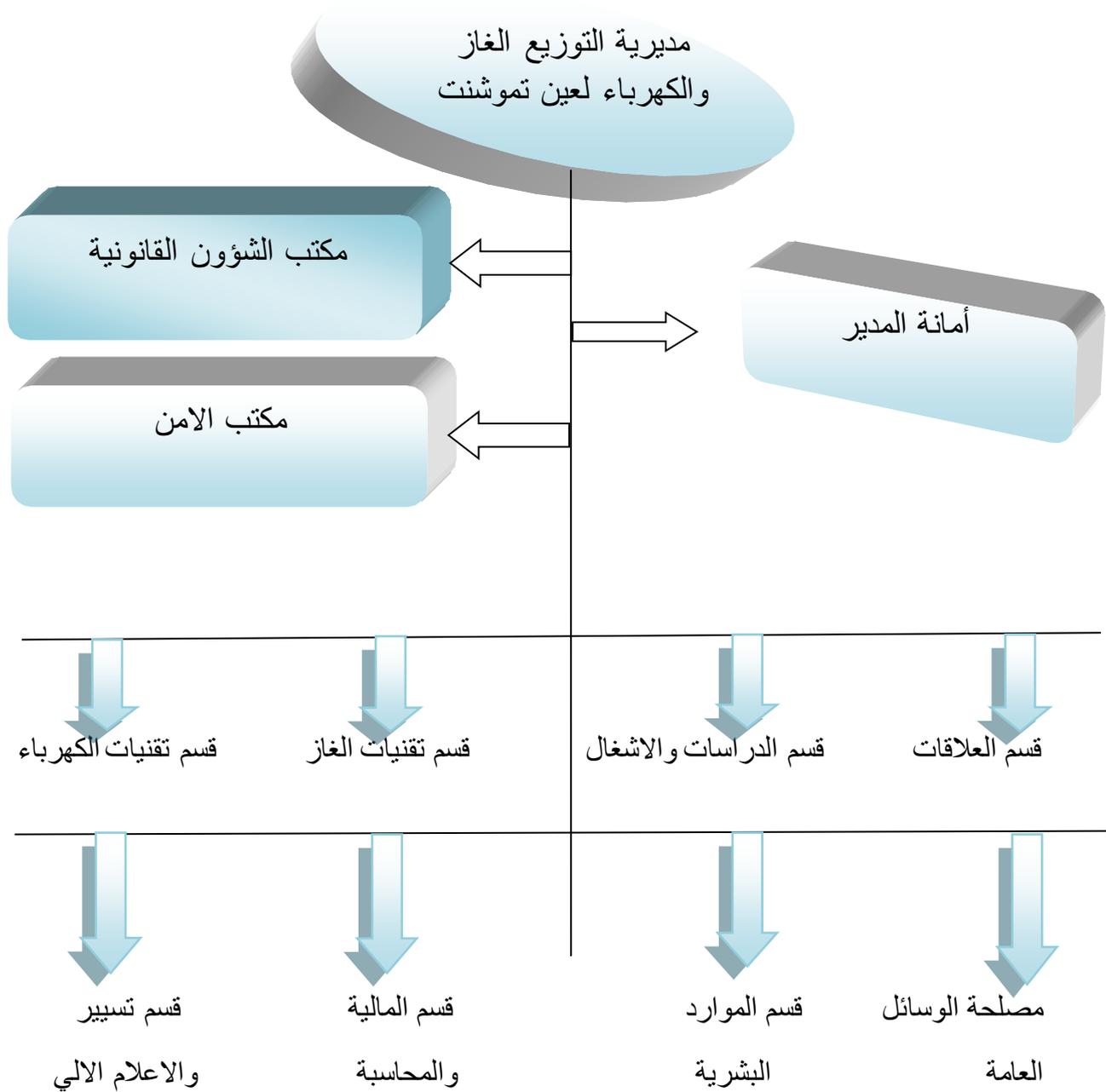


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات من المؤسسة.

وبصفة خاصة تضم المديرية الولائية لشركة توزيع الغاز والكهرباء لولاية عين تموشنت حوالي 400 عامل موزعين على مختلف الدوائر سالفة الذكر، ويستقر 80 عامل بالمديرية المركزية واغلبهم من ذوي الكفاءة ويشغلون مناصب هامة، واقتصرت الدراسة على هذه الفئة.

2/ الهيكل التنظيمي لمديرية شركة التوزيع الغاز والكهرباء للغرب-عين تموشنت

شكل رقم 17: يوضح الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: وثائق من المؤسسة.

- الملحق القانوني:

يعد مكتب الشؤون القانونية هام لكل الشخصيات الاعتبارية سواء كانت حكومية ام خاصة فمن بين اعماله: ¹

- الاشراف على دراسة و ابرام العقود؛

- ضبط العمل ومعالجة المشاكل؛

- رعاية حقوق العاملين القانونية؛

- تطبيق اللوائح القانونية داخل الشركة.

- مكلف بالاتصالات:

يمثل مكلف بالاتصالات دورا جوهريا باعتباره المتحدث باسم الشركة سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي حيث يكون الاتصال في شكلين، اما الشكل العمودي او الافقي او الرسمي او غير الرسمي حيث يقوم: ²

- بتوفير المعلومات للإدارة بين مختلف المستويات؛

- توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصالح في الشركة.

- الأمانة العامة: ³

✚ اعداد جداول الاعمال لجميع الاجتماعات بالتنسيق مع المرؤوسين والرئيس؛

✚ متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات اللجنة؛

✚ اعداد المراسلات، التقارير، تنظيم الاجتماعات.

- مهندس الامن: ⁴

- مراقبة العمل بشكل دائم لتجنب المخاطر؛

- وضع إجراءات الطوارئ ومتابعة التنفيذ؛

- التأكد من سلامة الآلات، ومكان العمل.

- مساعد الامن الداخلي:

◆ مسؤول مباشر امام مراقب الامن؛

◆ التأكد من سير العمل وفق الخطط والبرامج؛

1 معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

2 معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

3 معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

4 معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

◆ تقديم التقارير الخاصة بالورديات.

- قسم العلاقات العامة: 1

- هو الشخص المسؤول عن عمليات التواصل التي تتم داخل المؤسسات بين موظفي المؤسسة او خارجها؛
- تزويد الشركة بكافة البيانات والمعلومات الضرورية.

- قسم الدراسات والاشغال: 2

- يقوم المكلف بالدراسة لمعاينة مشروع العمل من خلال قنوات التوزيع الغاز والكهرباء؛
- ضرورة التأكد من السلامة والعمل وفق قوانين الشركة.

- قسم تقنيات الكهرباء: 3

- صيانة وإصلاح كل ما يتعلق بشبكة الكهرباء واختبار كفاءة المولدات والأجهزة التي تعمل بها من اجل توزيع الكهرباء على المناطق.

- قسم تقنيات الغاز:

- السعي الى إيصال الغاز الى أكبر عدد ممكن من المناطق مع فحص الأجهزة المسؤولة عن ذلك.

- قسم الموارد البشرية:

- الاشراف على التوظيف، تقييم الأداء، تطوير الكفاءة.

- قسم المالية والمحاسبة: 4

- متابعة الأمور المحاسبية والمالية من خلال التواصل مع البنوك والمؤسسات المالية؛
- تدقيق في الحسابات.

- قسم المصلحة العامة:

- القيام بعملية متابعة المدخلات والمخرجات.

- قسم الاعلام الآلي:

- ✚ المتابعة للأفراد، الأرشيف، الفواتير؛
- ✚ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي تقدمها البرامج الإحصائية... الخ.

1 معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.
2 معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.
3 معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.
4 معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

3/ مهام الشركة: 1

- ✓ الإنتاج والنقل وتوزيع الكهرباء في الجزائر والخارج؛
- ✓ نقل الغاز مع احتياجات السوق الوطني؛
- ✓ انشاء فروع متخصصة لضمان تقديم رفاهية؛
- ✓ استغلال وصيانة شبكة الغاز والكهرباء؛
- ✓ تطوير شبكة الكهرباء والغاز تماشيا مع مستوى الزبائن؛
- ✓ تسويق وبيع الكهرباء والغاز في أفضل الشروط.

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي

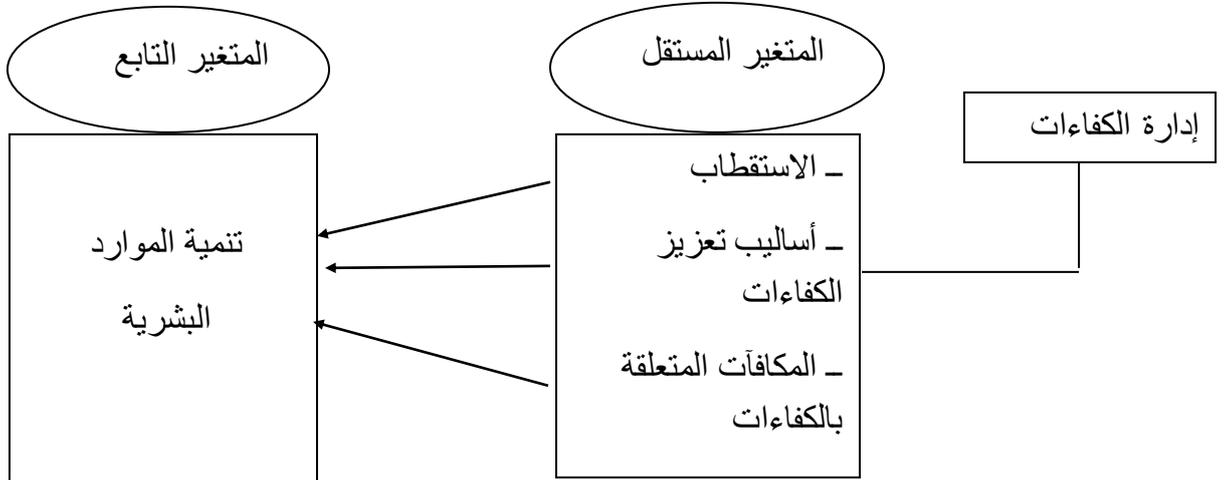
في هذا المبحث سنحاول التطرق الى تحليل بيانات الدراسة ومعرفة صدق الاستبيان، قبول او رفض الفرضيات من خلال جمع المعلومات وتحليلها باتباع المنهج الوصفي ثم التحليلي

1/ نموذج والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1-1/ نموذج الدراسة ومتغيرتها:

يوضح هذا النموذج علاقا الارتباط والتأثير بين إدارة الكفاءات وطرقها وتنمية الموارد البشرية وذلك بغرض اثبات او نفي الفرضيات ومعرفة صدق الاستبيان

"شكل رقم 18: نموذج الدراسة"



المصدر من اعداد طالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

1 معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

ومن خلال هذا النموذج نطرح جملة من الفرضيات:

الفرضية الأولى:

H0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتنمية الموارد البشرية

H1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتنمية الموارد البشرية

الفرضية الثانية:

H0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب تعزيز الكفاءات وتنمية الموارد البشرية

H1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب تعزيز الكفاءات وتنمية الموارد البشرية

الفرضية الثالثة:

H0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والمستحقات المتعلقة بالكفاءات وتنمية الموارد البشرية

H1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والمستحقات المتعلقة بالكفاءات وتنمية الموارد البشرية

2-1/ مجتمع وعينة الدراسة: اقتصرت دراستنا على عمال شركة التوزيع الغاز والكهرباء لولاية عين تموشنت حيث اختيرت عينة شملت العمال الكفاء، حتى تكون دراسة مثالية وقد وزعنا 50 استبانة على كل العمال من ذوي الكفاءة وكان عدد الاستثمارات المسترجعة 50 استمارة حيث تم اخضاعها للدراسة

3-1/ أداة الدراسة: لجأنا في هذه الدراسة بالاعتماد على استمارة الاستبيان لمعالجة الجوانب التحليلية، حيث قمنا بتصميم استمارة تتكون من محاور وجملة من العبارات، وللإجابة على أسئلتنا استعملنا مقياس ليكرت خماسي

"جدول رقم 1 درجات مقياس ليكرت خماسي"

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الاحصائي spssv20 .

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرت، وذلك بحساب المدى $4=1-5$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $0.8=4/5$ ، وبعد ذلك نضيف طول الخلية الى أصغر قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتى نصل الى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

"جدول رقم 2: مجالات القياس"

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة
من 1 الى 1.80	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 الى 2.60	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 الى 3.40	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 الى 4.20	موافق	درجة مرتفعة
من 4.21 الى 5	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

2/ أساليب ومعالجة الدراسة:

2-1/ أساليب التحليل الاحصائي: لقد استخدمنا في هذه الدراسة

- النسب، التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري؛

- اختبار الفا كرو نباخ cronbach's alpha؛

- معامل الارتباط البسيط؛

- اختبار تحليل anova التباين الأحادي؛

2-2 معالجة الدراسة: وذلك من خلال قياس صدق وثبات الدراسة

أ/ **صدق الاستبيان الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (د. توزان، د. درويش، د. بوغازي) وذلك لمعرفة مدى تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة والتأكد من صياغة الفقرات ودقتها

ب/ **قياس صدق الاستبيان:** قمنا بتحليل الاستبيان بصفة عامة ومحاور دراسة بصفة خاصة وذلك بالاعتماد على مخرجات نظام spss واستخدام معامل الفا كرو نباخ لمعرفة مدى وصدق الاستبانة وتحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الثالث:

دراسة الحالة لشركة التوزيع الغاز والكهرباء

"جدول رقم 4: يوضح الفا الكلي للاستبيان"

"جدول رقم 3: الاحصائيات المتعلقة بالاستبيان"

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	50	100
عدد الاستثمارات المستبعدة	0	0
عدد الاستثمارات الصالحة	50	100

عدد العبارات	الفا كرو نباخ
20	0.908

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على

مخرجات spss v 20 .

"جدول رقم 5: الفا المحور الأول"

"جدول رقم 6: الفا محور الثاني"

عدد العبارات	الفا كرو نباخ
15	0.872

عدد العبارات	الفا كرو نباخ
5	0.788

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد

على مخرجات spss v 20 .

على مخرجات spss v20 .

باستخدام معامل الفا كرو نباخ الذي يتراوح قيمته من 0-1 أي إذا اقتربت من 0 فلا يوجد ثبات أما إذا اقتربت من 1 فيكون هناك ثبات كما هو موضح في الجداول السابقة فان القيمة تقترب من 1 وهذا ما يدل على صحة وصدق ثبات الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، وهذا ما يدل على ان الدراسة مثالية

3/ تفسير نتائج الدراسة:

1-3/ دراسة وتحليل المعلومات الشخصية:

أ/ الفئة العمرية:

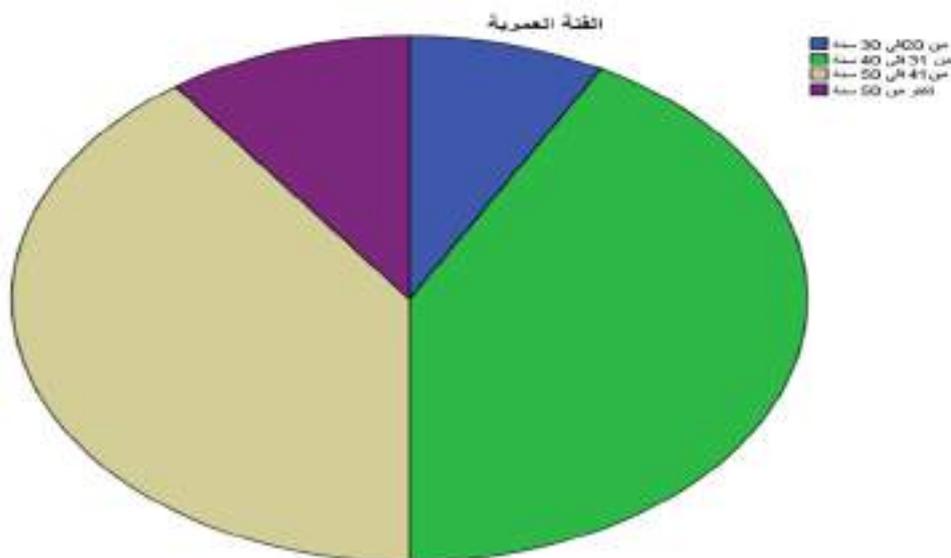
"جدول رقم 7: الفئة العمرية للعينة محل الدراسة"

العينة	تكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
20 الى 30	4	8.0	8.0	8.0
31 الى 40	21	42.0	42.0	50.0
41 الى 50	20	40.0	40.0	90.0
أكثر من 51	5	10.0	10.0	100
المجموع	50	100	100	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 20 .

نلاحظ من الجدول ان النسب المتقاربة بين (31الى40 و41الى50) وهي الفئة الأكثر اندماجا الى عالم الشغل، اما أكثر من 50 سنة فنسبة ضئيلة ونفس الشيء بالنسبة الى 20الى30سنة

"شكل رقم 19: يوضح الفئة العمرية"



المصدر: من اعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

شكل يوضح الفئة العمرية في المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ ان الجزء الأزرق يمثل 8 % من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 20 الى 30 سنة، اما الجزء الأخضر يمثل 42 % من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 31 الى 40، اما الجزء الرمادي يمثل 40 % الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 الى 50 سنة، اما الباقي يمثل 10 % من العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة

ب/ المستوى التعليمي:

"جدول رقم 8: المستوى التعليمي للعينة محل الدراسة"

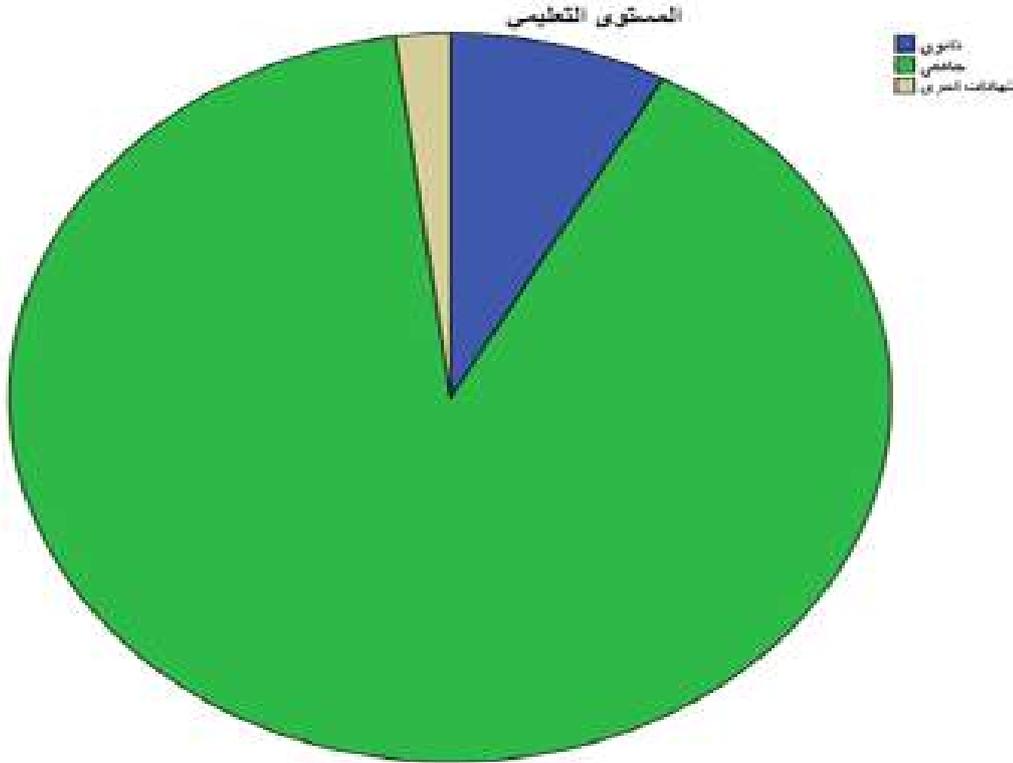
العينة	تكرار	نسبة المئوية	نسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية التراكمية
ثانوي	4	8.0	8.0	8.0
جامعي	45	90.0	90.0	98.0
شهادات أخرى	1	2.0	2.0	100.0
مجموع	50	100	100	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلب العاملين من مستوى جامعي بنسبة 90 % وهذا ما يدل على ان الافراد يمتلكون مؤهلات علمية وعملية، اما المرتبة الثانية فتخصص المستوى ثانوي وأخيرا شهادات

أخرى وهذا ان دل على شيء يدل على ان المؤسسة تقوم بتوظيف العمال من ذوي الشهادات الجامعية والكفوة

"شكل رقم 20: يوضح المستوى التعليمي"



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

نلاحظ من خلال الشكل المقابل الذي يوضح المستوى التعليمي ان الفئة الأكثر عمالة هي الفئة الجامعية وتليها فئة ذات مستوى ثانوي، والفئة الثالثة التي تحمل شهادات أخرى ج/ الخبرة المهنية:

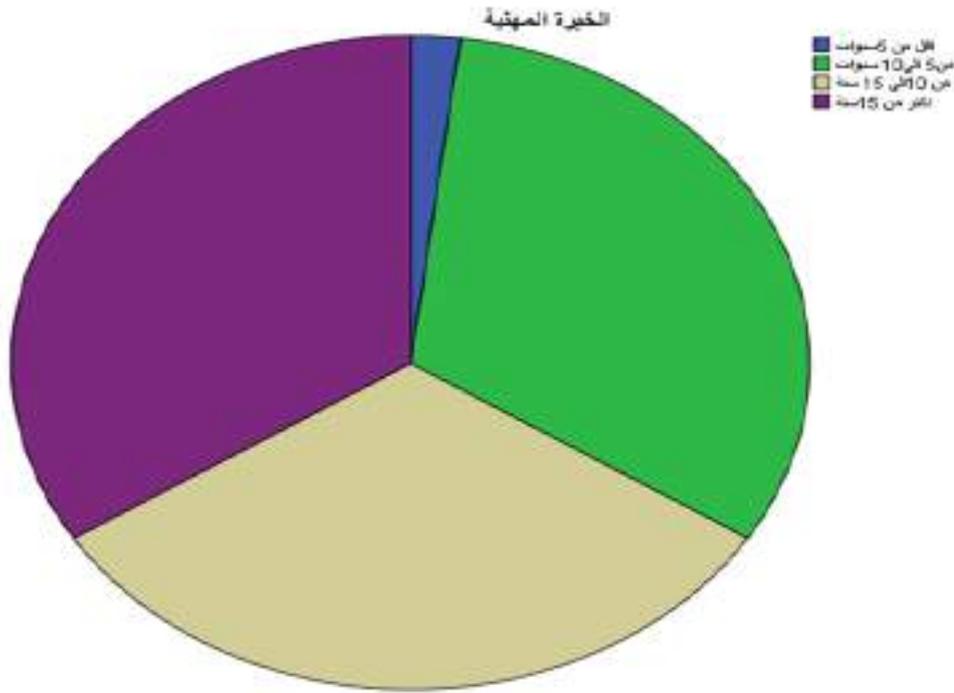
"جدول رقم 9: الخبرة المهنية للعينة محل الدراسة"

العينة	تكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صالحة	نسبة مئوية تراكمية
اقل من 5	1	2.0	2.0	2.0
5 الى 10	16	32.0	32.0	34.0
10 الى 15	16	32.0	32.0	66.0
أكثر من 15	17	34.0	34.0	100.0
المجموع	50	100	100	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

من خلال الجدول نلاحظ ان النسب متفاوتة بين سنوات الخبرة المهنية للعاملين وهذا ما يدل على ان اغلب العمال يمتلكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات اما الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات تكاد تنعدم

"شكل رقم 21: يوضح الخبرة المهنية"



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20.

نلاحظ من خلال الشكل ان الخبرة المهنية متقاربة بين سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين 5 الى 10 و10 الى 15 سنة والتي تزيد عن 15 سنة من العمل اما اقل من 5 سنوات فتشكل نسبة ضئيلة

2-3/ وصف متغيرات وابعاد الدراسة:

لقد قمنا باعداد الاستبيان يتكون من محور المعلومات الشخصية ومحور إدارة الكفاءات الذي يتفرع بدوره الى أجزاء يتكون من 15 عبارة ثم محور تنمية الموارد البشرية الذي يتكون من 5 عبارات

"جدول رقم 10: نموذج عن الاستبيان"

التسلسل	المحاور الرئيسية	الأجزاء الفرعية	عدد الفقرات
محور 1	المعلومات الشخصية	الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية	3
محور 2	إدارة الكفاءات	الاستقطاب	10
		أساليب تعزيز الكفاءات	
		المكافآت والمستحقات المتعلقة بالكفاءات	
محور 3	تنمية الموارد البشرية	1- تعتبر المؤسسة تكاليف التنمية بمثابة استثمار	5
		2- توفر المؤسسة جميع الإمكانيات والوسائل اللازمة لتنمية الموارد البشرية	
المجموع			23

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.

الفصل الثالث:

دراسة الحالة لشركة التوزيع الغاز والكهرباء

ومن ذلك سنستخرج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات من اجل معرفة اراء العمال حول تأثير إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية وتصوراتهم حول ذلك

"جدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستقطاب"

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مجموع	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الاستجابة					
											تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
											نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة
											تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
1	درجة مرتفعة	4	5	6	34	1	50	3.46	0.99	درجة مرتفعة					
		8.0	10.0	12.0	68.0	2.0	100								
2	درجة مرتفعة	2	3	7	29	9	50	3.80	0.94	درجة مرتفعة					
		4.0	6.0	14.0	58.0	18.0	100								
3	درجة مرتفعة	2	4	8	26	10	50	3.76	1.001	درجة مرتفعة					
		4.0	8.0	16.0	52.0	20.0	100								
4	درجة متوسطة	4	9	14	19	4	50	3.20	1.08	درجة متوسطة					
		8.0	18.0	28.0	38.0	8.0	100								
5	درجة متوسطة	4	10	25	8	3	50	2.92	0.96	درجة متوسطة					
		8.0	20.0	50.0	16.0	6.0	100								
	المجموع الكلي للاستقطاب														
	درجة منخفضة							2.32	0.91	درجة منخفضة					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه بلغت المجموع الكلي للاستقطاب 2.32 وانحراف معياري 0.91 مما يدل ان هناك درجة استجابة منخفضة وذلك لان هذا الأخير ليس له علاقة وطيدة مع المتغيرات

"جدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب تعزيز قدرات الكفاءة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الاستجابية	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
						تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
						نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة
1	درجة مرتفعة	4.16	0.84	درجة مرتفعة	50	17	28	2	2	1
					100	34	56.0	4.0	4.0	2.0
2	درجة مرتفعة	3.70	1.05	درجة مرتفعة	50	12	20	10	7	1
					100	24.0	40.0	20.0	14.0	2.0
3	درجة متوسطة	2.96	1.26	درجة متوسطة	50	4	18	8	12	8
					100	8.0	36.0	16.0	24.0	16.0
4	درجة مرتفعة	3.70	0.90	درجة مرتفعة	50	5	34	3	7	1
					100	10.0	68.0	6.0	14.0	2.0
5	درجة مرتفعة	3.54	1.07	درجة مرتفعة	50	9	20	12	7	2
					100	18.0	40.0	24.0	14.0	4.0
	درجة مرتفعة	3.56	1.10	درجة مرتفعة	المجموع الكلي لأساليب تعزيز قدرات الكفاءة					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

من خلال الجدول نلاحظ ان اتجاهات افراد العينة نحو فقرات أساليب تعزيز قدرات الكفاءة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 1.10، ونلاحظ ان النسب المئوية فاقت الدرجة المتوسطة وهذا ما يدل على ان هناك تأثير كبير وفعال من خلال أساليب تعزيز قدرات الكفاءة المنتهجة من طرف المؤسسة الساهمة في تنمية الموارد البشرية

"جدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمكافآت المتعلقة بالكفاءات"

الرقم	العبرة	مجموع	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
						تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
						نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة
						تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
1	درجة متوسطة	50	3.12	1.15	1	26	8	8	7	
		100	2.0	52.0	16.0	16.0	14.0			
2	درجة متوسطة	50	2.88	1.06	1	16	15	12	6	
		100	2.0	32.0	30	24.0	12.0			
3	درجة متوسطة	50	2.86	1.05	—	17	16	10	7	
		100	—	34.0	32.0	20.0	14.0			
4	درجة متوسطة	50	3.30	1.07	5	21	10	12	2	
		100	10.0	42.0	20.0	24.0	4.0			
5	درجة مرتفعة	50	3.70	1.03	8	29	6	4	3	
		100	16.0	58.0	12.0	8.0	6.0			
	درجة مرتفعة		4.18	0.96	المجموع الكلي للمكافآت المتعلقة بالكفاءات					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

يتضح من خلال الجدول ان اتجاهات افراد العينة نحو فقرات القسم الثالث اغلب الآراء إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.18 وانحراف معياري 0.96 وهذا يدل على ان الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة راضية على المكافآت المقدمة لها

"جدول رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنمية الموارد البشرية"

الرقم	العبارة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار				
	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	2	7	9	29	3	50	3.48	0.95	درجة مرتفعة
	4.0	14.0	18.0	58.0	6.0				
2	2	14	8	24	2	50	3.20	1.03	درجة متوسطة
	4.0	28.0	16.0	48.0	4.0				
3	1	6	7	31	5	50	3.66	0.89	درجة مرتفعة
	2.0	12.0	14.0	62.0	10.0				
4	3	1	7	33	6	50	3.76	0.91	درجة مرتفعة
	6.0	2.0	14.0	66.0	12.0				
5	3	3	13	25	6	50	3.56	0.99	درجة مرتفعة
	6.0	6.0	26.0	50.0	12.0				
	المجموع الكلي لتنمية الموارد البشرية						3.00	1.05	درجة متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

نلاحظ من خلال الجدول انه بلغ المتوسط الحسابي للفقرات حسب اراء افراد العينة 3.00 والانحراف المعياري 1.05 وهذا ما يوضح على ان تنمية الموارد البشرية محل اهتمام المؤسسة وخاصة الكفاءات

الفصل الثالث:

دراسة الحالة لشركة التوزيع الغاز والكهرباء

3-3/ اختبار الفرضيات:

ولاختبار فرضيات الدراسة نستعمل اختبار الانحدار البسيط وذلك لقبول او رفض الفرضيات

$$Y = a_0 + x_1 + A_1 + u$$

Y : متغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

a0 : قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل تساوي الصفر

x1 : المتغير المستقل (إدارة الكفاءات)

A1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل

U : الخطأ العشوائي

أ/ تحليل التباين الأحادي ANOVA:

"جدول رقم 15: التحليل ANOVA لقياس أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية"

الدلالة الإحصائية	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج الانحدار
0.00	4.627	0.29	4.811	1	4.811	الانحدار
			1.040	48	49.909	الخطأ التجريبي
				49	54.720	التباين الكلي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

من خلال الجدول نستنتج ان معامل التحديد 0.29 وتشير الى أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية بنسبة % 29 والباقي يرجع الى التداخل المتغيرات الأخرى، وعند مقارنة f المحسوبة 4.62 مع f الجدولية 4.03 عند مستوى معنوية 0.05 وجود علاقة وأثر إيجابي لإدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية

"جدول رقم 16: يوضح علاقة إدارة الكفاءات بتنمية الموارد البشرية"

الدلالة الإحصائية	T	Béta	خطأ معياري	انحراف B	النموذج
0.00	4.80		0.416	2.00	المتغير الثابت
0.00	2.151	0.297	0.222	0.477	إدارة الكفاءات

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

الفصل الثالث:

دراسة الحالة لشركة التوزيع الغاز والكهرباء

نلاحظ من الجدول وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية بمستوى sig 0.00

"جدول رقم 17: تحليل جدول ANOVA لقياس أثر طرق إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية"

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	24.513	3	8.171	0.669	12.443	0.00
الخطأ التجريبي	30.207	46	0.657			
التباين الكلي	54.720	49				

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20 .

نلاحظ من خلال الجدول ان معامل التحديد 0.66 تشير الى وجود أثر بين طرق إدارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية بنسبة % 66، وعند مقارنة f المحسوبة بالجدولية 2.84 وجود أثر إيجابي بين طرق إدارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية

"جدول رقم 18: يوضع العلاقة وتأثير طرق إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية"

النموذج	انحراف b	خطأ معياري	Béta	T	الدلالة الإحصائية
الاستقطاب	0.294	0.137	0.254	2.199	0.37
أساليب التعزيز	0.411	0.144	0.431	3.598	0.01
المكافآت المتعلقة بالكفاءات	0.478	0.136	0.435	3.524	0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 20 .

من خلال الجدول نلاحظ بأنه وجود تأثير معنوي للأساليب والمكافآت على تنمية الموارد البشرية بمستوى دلالة 0.01 أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية على عكس الاستقطاب

ب/ اختبار الفرضيات:

وهذا ما نستنتجه من خلال الفرضيات التالية

الفرضية الأولى

H0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتنمية الموارد البشرية

H1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتنمية الموارد البشرية

ومن خلال اختبار الفرضيات تبين لنا قيمة sig للاستقطاب 0.37 وذلك نقبل الفرضية h0 ونرفض h1

الفرضية الثانية

H0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب تعزيز الكفاءات وتنمية الموارد البشرية

H1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب تعزيز الكفاءات وتنمية الموارد البشرية

ومن خلال ذلك تبين لنا قيمة sig للأساليب تقدر ب 0.0 وذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية

الفرضية الثالثة

H0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والمستحقات المتعلقة بالكفاءات وتنمية الموارد البشرية

H1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والمستحقات المتعلقة بالكفاءات وتنمية الموارد البشرية

ومن خلال اختبار الفرضيات تبين لنا قيمة sig للمكافآت تقدر ب 0.0 أي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية

خاتمة الفصل:

من خلال التطرق لهذا الفصل وسعي لمعالجة الفرضيات محل الدراسة تبين لنا ان هناك علاقة إيجابية بين إدارة الكفاءات وتنمية البشرية، وذلك من خلال تنمية الموارد البشرية الخاصة بالكفاءات ومن جهة أخرى تم ملاحظة وجود علاقة وتأثير إيجابي بين الأساليب والمكافآت مع تنمية الموارد البشرية، على عكس الاستقطاب الذي تبين لنا من مخرجات spss انه ليس له علاقة مع تنمية الموارد البشرية وذلك راجع الى المؤسسة محل الدراسة التي هي في حد ذاتها لا تعتبره أسلوب لتنمية الموارد البشرية والكفاءات على خلاف التدريب، التكوين، التعليم، الأجور والحوافز التي لها أثر إيجابي في زيادة قدرات الافراد وهذا ما تم اثباته من خلال اختبار الفرضيات والمخرجات المتحصل عليها من مدخلات spss والعلاقة بين المتغيرين ونموذج الدراسة الذي يوضح إدارة الكفاءات متغير مستقل وتنمية الموارد البشرية متغير تابع، ونتيجة للمعطيات المتحصل عليها لوحظ ان المؤسسة محل الدراسة تتبنى أسلوب إدارة الكفاءات لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

الخاتمة العامة

في نهاية البحث وللإجابة على الإشكالية السابقة ما مدى تأثير إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية، لقد تطرقنا فيه الى الجوانب المتعلقة بالكفاءات وإدارة الكفاءات وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة وظيفة مهمة و أساسية وضرورة ملحة كون ان الكفاءات البشرية لها اثر كبير و ايجابي في تنمية قدرات الافراد العاملين مما ينعكس على المؤسسة ككل، وهذا من خلال طرق تنمية الكفاءات المتمثلة في التدريب، التعليم والتكوين حيث تم ملاحظة اثرها الفعال على قدرات تنمية المورد البشري والكفاءة على حد سواء بالإضافة الى المكافآت التي لها دور كبير في زيادة تحفيز الفرد الكفاء للقيام بمهامه وهذا ما تم تسليطه على الجانب التطبيقي حيث اتضح على وجود علاقة تكامل بين المتغيرين حيث إدارة الكفاءات تسعى الى تنمية موارد الكفاءة وذلك لزيادة كفاءاتها العلمية والعملية وذلك ماله من اثر ايجابي على تنمية الموارد البشرية الأخرى هذا من جهة تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة من جهة أخرى.

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- لتحقيق اهداف المؤسسة و جب عليها الاهتمام بالكفاءات؛
- على المؤسسة تبني أسلوب إدارة الكفاءات؛
- تنمية الموارد البشرية لترتقي المؤسسة بكفاءتها؛
- الكفاءات البشرية لها أثر ايجابي في تنمية باقي الموارد.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- **حسب الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتنمية الموارد البشرية وذلك راجع الى ان الاستقطاب ليس له تأثير على تنمية الموارد البشرية لان التنمية لا تعتمد على الاستقطاب.
- **حسب الفرضية الثانية:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أساليب تعزيز الكفاءات وتنمية الموارد البشرية وذلك لوجود علاقة تكامل بين المتغيرين.
- **حسب الفرضية الثالثة:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المكافآت وتنمية الموارد البشرية وذلك باعتبارها عنصر مهم في التنمية.

التوصيات:

- الاهتمام بالكفاءات البشرية في كل المؤسسات؛
- ضرورة تنمية الكفاءات المساهمة في تنمية باقي الموارد البشرية؛
- الاهتمام بالبحث على مصطلحات الحديثة كإدارة الكفاءات.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: مراجع باللغة العربية

* الكتب:

- (1) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2004.
- (2) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2006.
- (3) ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، جامعة معسكر، الجزائر، 2009.
- (4) خيضر كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2011.
- (5) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2003.
- (6) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصور، مصر، 2009.
- (7) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1997.
- (8) القرني عبد الرحمان مدني، إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الاعلام والاتصال، دار الجليس الزمان، عمان، الأردن، 2014.
- (9) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2008.
- (10) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2001.
- (11) محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2014.
- (12) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2015.
- (13) ياسر فتحي الهنداوي المهداوي وآخرون، إدارة تنمية الموارد البشرية في التعليم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.

* المجالات والمقالات العلمية:

- (1) احمد ضيف، هواري فاطمة، المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة آفاق العلوم، مجلد5، العدد3، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020.
- (2) بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات، دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلة رقم 4، العدد7، ديسمبر 2018.

- 3) بن سالم امال، بوقرة رابح، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع للمؤسسات، دراسة حالة كوندور ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد18، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
- 4) بن سالم امال، بوقرة رابح، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها، دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد8، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
- 5) بن يمينة خيرة، بن يمينة فاطمة الزهراء، بن عياد محمد سمير، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين انتاج المؤسسة الاقتصادية، دراسة قياسية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة خلال الفترة 2000/2015، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، عدد 3، سيدي بلعباس، الجزائر، سبتمبر 2008.
- 6) بوزيان ام كلثوم، تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلد 12، مجلة الدراسات وابحث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة الجلفة، الجزائر، أكتوبر 2020.
- 7) بويحيوي إبراهيم، بن احمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد5، جامعة البليدة، الجزائر.
- 8) توفيق إبراهيم، ركاب براهيمية، تنمية كفاءات العاملين ودوره في تحسين الخدمة العمومية، العدد3 والخاص بفعالية المؤتمر الدول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية. ثامر قويدري، كفاءة المورد البشري من الاستقطاب الى التطوير، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد5، جامعة الجلفة من اصدار جامعة الطارف، جانفي 2021.
- 10) حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد14، جامعة بسكرة-الجزائر، جانفي 2016.
- 11) حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة استقصائية لفرع المضادات الحيوية (انتيبيوتيكال)، مجلة الاقتصادية والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد8، جامعة المدية، الجزائر، جوان 2017.
- 12) دبله عبد العالي، مرابط عياش عزوز، تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد17، جامعة بسكرة-سكيكدة-الجزائر، مارس 2016.
- 13) درويش عمار، مزيان التاج، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 4، جامعة مستغانم، الجزائر، جانفي 2013.
- 14) رفيق بوخزر، احمد زردومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة قسنطينة، الجزائر، جوان 2018.
- 15) شوشان اسمهان، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة، مجلة الحقوق العلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية (31) 1، جامعة الجلفة، الجزائر.

- (16) طوال عبد العزيز، لطرش الحاجة ايمان، سياسة التشغيل واستقطاب حاملي الشهادات، مجلة التنوير، العدد4، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2017.
- (17) محمد البشير، مريم فاطمي، إجراءات التوظيف بين المفهوم والممارسة من وجهة نظر طالبي العمل، المجلد 2، مجلة الروائز، العدد2، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر، 2018.
- (18) مصنوعة احمد، المداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، تجارب الدول، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2012.
- (19) يحيوي سليمان، شليل عبد اللطيف، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مؤسسة شيالي الخاصة وسامبو العامة، المنطقة الصناعية سيدي بلعباس، مجلة الابتكار والتسويق، العدد2، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.
- (20) يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية، عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجامعات المحلية في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد4، جامعة ميلة، الجزائر.
- * المذكرات والاطروحات:**
- (1) بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بلعباس، الجزائر، 2020/2019.
- (2) بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة تراد كونور برج بو عريريج، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر 2013/2012.
- (3) بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2012/2011.
- (4) حريق خديجة، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017/2016.
- (5) حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2018/2017.
- (6) رحيل اسيا، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس-الجزائر، 2011/2010.
- (7) عذراء بن شارف، تسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
- (8) عيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2020/2019.
- (9) مانع صابرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة-الجزائر، 2015/2014.

- (10) مساعدة عماد، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2014/2013.
- (11) هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.
- (12) وهيبة سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع لواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

- A. Ritva Laakso-Manninen , Riitta Viitala , compétence management and human resource développement, HAAGA-HELIA, university of applied sciences, HELSINKI, Finlande, 2007
- B. Tulay Bozkurt, management by compétences, Istanbul, Türk, March, 2011

قائمة الملاحق



(ملحق رقم 01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

سيدتي/ سيدي الموظف(ة) تحية طيبة

في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص 'إدارة الموارد البشرية' المسومة بعنوان " دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية" سنقدم اليكم هذا الاستبيان الذي يتضمن جملة من الأسئلة ، ونحيطكم علما ان هذه المعلومات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي

لذلك نرجو منكم وضع علامة X أمام الإجابة التي تختارونها، للاستفادة من خبرتكم العلمية والعملية

وحتى تكون نتائج الدراسة دقيقة وذات مصداقية. ولكم جزيل الشكر والتقدير

تحت اشراف الاستاذ:

من اعداد الطالبتين:

د. كويد سفيان

- معمر شهرزاد

- بلوادي جيهاد

محور البيانات الشخصية:

- الفئة العمرية:

30-20 40-31 50-41 أكثر من 50

- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي شهادات أخرى

- سنوات العمل:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة اكثر من 15 سنة

محور إدارة الكفاءات

الاستقطاب

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقترح المؤسسة شروطا لاستقطاب الكفاءات البشرية					
2	عملية الاستقطاب للكفاءة تؤثر على سيرورة عمل المؤسسة					
3	تعتبر الحوافز أسلوبا لاستقطاب الكفاءة					
4	المشرفون على عملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة					
5	استقطاب الكفاءة يعتمد على مصادر خارجية					

أساليب تعزيز قدرات الكفاءة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الدورات التدريبية لها أثر في زيادة كفاءة الافراد					
2	المسؤولون على عملية التكوين يتميزون بكفاءة عالية					
3	تساعد المؤسسة على تقديم منح دراسية لأجل دعم تعليم العاملين					
4	عملتي التدريب والتكوين لها نتائج إيجابية على كفاءة العاملين					
5	يتم تقييم برامج التدريب، التكوين والتعليم عن طريق الاداء					

المكافآت والمستحقات المتعلقة بالكفاءة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الأجور المدفوعة مناسبة للمركز الوظيفي					
2	تعتمد المؤسسة على الحوافز المعنوية والمادية					
3	الكفاءات راضية على التحفيز المقدمة لها					
4	اختلاف الكفاءات في المناصب يصاحبه اختلاف في الاجر					
5	تساهم الأجور والحوافز في المحافظة على الكفاءات					

محور تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتبر المؤسسة تكاليف التنمية بمثابة استثمار					
2	توفر المؤسسة جميع الإمكانيات والوسائل اللازمة لتنمية الموارد البشرية					
3	تنمية المورد البشري يهدف الى الوصول للكفاءات اللازمة					
4	تنمية المورد البشري يهدف للوصول الى باقي اهداف المؤسسة					
5	تعتمد المؤسسة على كفاءاتها في تنمية الموارد البشرية					

شكرا لحسن تعاونكم

(ملحق رقم 02)

قائمة الأستاذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان

د. توزان

د. درويش

د. بوغازي

المخلص:

يهدف هذا البحث الى دراسة العلاقة بين إدارة الكفاءات وأثرها على تنمية الموارد البشرية من خلال اتباع طرق تساهم في تنمية قدرات الفرد والكفاءة البشرية باتباع طرق نذكر منها: التدريب، التكوين، الأجور والحوافز، التي لوحظ في تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة وجود أثر إيجابي على قدرات الكفاءة وبالتالي تأثير على باقي الموارد البشرية وهذا ما يساهم في تبني أسلوب إدارة الكفاءات في المؤسسة لدوره الفعال وأثره في تنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات، الكفاءة، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، تنمية الكفاءات

Résumé :

Cette recherche a pour but d'étudier la relation entre la gestion des compétences et son impact sur le développement des ressources humaines en suivant des méthodes qui contribuent au développement des capacités de l'individu et de l'efficacité humaine en suivant des méthodes, notamment : la formation, l'apprentissage, les salaires et les incitations qui ont été observées dans leur application dans l'établissement à l'étude et un impact positif sur les capacités d'efficacité et donc un impact sur le reste des ressources humaines, et cela contribue à l'adoption de la méthode de gestion des compétences dans l'organisme pour avoir un bon rendement et son impact sur le développement des ressources humaines.

Mots-clés : Gestion des compétences, efficacité, ressources humaines, développement des ressources humaines, développement des compétences

Abstract :

This research aims to study the relationship between competency management and its impact on the development of human resources by following ways that contribute to the development of the individual's abilities and human competence, including training. The wages and incentives observed in the institution in question have a positive impact on the development of efficiency capabilities and therefore an impact on the rest of human resources, which has contributed to the adoption of the method of managing competencies in the institution for its effective role and its impact on the development of human resources.

Keywords : competency management, efficiency, human resources, human resources development, competency development