



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات
والمهارات البشرية
دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر SKE - محطة توليد الكهرباء تارقة عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:

كودييد سفيان

من إعداد:

- بن حكوم أحلام
- فيجل نادية

لجنة المناقشة		
رئيسا	أستاذ محاضر	توزان فطيمة
مناقشا	أستاذ محاضر	درويش عمار
مشرفا	أستاذ محاضر	كودييد سفيان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

" وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" - الآية 19 من سورة النمل

الحمد وشكر الله العليّ القدير الذي أعاننا ووقفنا لإتمام هذا العمل المتواضع

والإقتداء برسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وعملا بقوله:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور "كوديد سفيان" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته و تحفيزاته التي مهدت لنا الطريق لانجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر المسبق للجنة المناقشة لقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.

إلى كل عمال مؤسسة "توليد الكهرباء تارقة عين تموشنت "

وشكر موصول إلى كل من مدى لنا يد العون وساندنا من قريب أو من بعيد ولو

بكلمة طيبة.

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

من أنارا لي دربي وعلماني وربباني، إلى من رضي الله عن من أرضاهم

الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد عائلتي كبير وصغير

إلى زوجي وبناتي حفظهم الله

إلى رفيقتي في البحث فيجل نادبة

إلى كل من كان عوناً وسنداً لنا سواء من قريب أو من بعيد.

أحلام

إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله وسلم

ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

أطهر قلبين في حياتي والدي العزيزين

إلى من لم تبخل بمساعدتي يوماً أختي فاطمة الزهراء

إلى الصديقة الغالية التي شاركتني هذا البحث أحلام

إلى الأستاذ "كوديد سفيان" وجميع أساتذة جامعة بلحاج بوشعيب

إلى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث بالنصيحة والتوجيه والإرشاد

إليكم جميعاً أهديكم بحثي هذا وأدعو الله أن ينال إعجابكم.

نادية

فهرس المحتويات

دور التسيير الإستراتيجي في تنمية الكفاءات و المهارات البشرية دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر SKE - محطة تارقة

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
	المقدمة العامة
	تمهيد
	الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: عموميات حول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
2	المطلب الأول : مفهوم وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
2	أولا : مفهوم التسيير الاستراتيجي
3	ثانيا: مفهوم تسيير الموارد البشرية
4	ثالثا: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
6	رابعا: أهمية وخصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
8	المطلب الثاني: أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
8	أولا: الاستراتيجيات العامة للموارد البشرية
11	المطلب الثالث :متطلبات فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
11	أولا: طرق وإجراءات فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
15	المبحث الثاني : نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
15	المطلب الأول: نموذج محاسبة وتخطيط الموارد البشرية
15	أولا: نموذج محاسبة الموارد البشرية
19	ثانيا: نموذج تخطيط الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: نموذج تسيير الكفاءات وتطوير المعرفة
22	أولا: نموذج تسيير الكفاءات

25	ثانيا:نموذج تطوير المعرفة
28	المطلب الثالث: نموذج الجودة الشاملة
28	أولا: نموذج الجودة الشاملة
33	خلاصة
	الفصل الثاني: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات
36	تمهيد
37	المبحث الأول: كفاءات ومهارات الموارد البشرية
38	المطلب الأول: ما هي كفاءات و مهارات الموارد البشرية
38	أولا: كفاءات الموارد البشرية
40	ثانيا:مهارات الموارد البشرية
44	ثالثا: الفرق بين الكفاءة والمهارة
45	المطلب الثاني:مكونات الكفاءات والمهارات البشرية
45	أولا: مكونات الكفاءات والمهارات البشرية
48	المطلب الثالث:أنواع الكفاءات والمهارات
48	أولا:أنواع الكفاءات
50	ثانيا: أنواع المهارات
55	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات والمهارات
56	المطلب الأول: تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات
56	أولا : تنمية الكفاءات والمهارات
59	ثانيا:أهمية تنمية الكفاءات والمهارات
61	المطلب الثاني:عوامل نجاح تنمية الكفاءات والمهارات
61	أولا:العوامل المتعلقة بشخصية العامل
62	ثانيا:العوامل المتعلقة بالمحيط
64	المطلب الثالث: دور التسيير الاستراتيجي في تنمية الكفاءات والمهارات
65	أولا: التعلم التنظيمي
69	ثانيا: التدريب
74	ثالثا:التحفيز
82	خلاصة

	الفصل الثالث :الدراسة الميدانية لشركة كهرباء تارقة SKE
85	تمهيد
86	المبحث الأول:الإطار المنهجي للدراسة
86	المطلب الأول:مدخل عام عن شركة SKE
86	أولاً: لمحة تاريخية عن الشركة محل الدراسة
88	ثانياً: هياكل الشركة
89	المطلب الثاني:منهج وأدوات الدراسة
89	أولاً: منهجية الدراسة
91	ثانياً:أدوات تحليل وصدق الاستبيان
96	المطلب الثالث:التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة
96	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب السن والجنس
99	ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والأقدمية
102	المبحث الثاني:عرض وتحليل نتائج الدراسة
103	المطلب الأول : التحليل الإحصائي لمحور التسيير الإستراتيجي
107	لمطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحور الكفاءات والمهارات.
108	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة
109	أولاً: اختبار الفرضيات
119	ثانياً: تحليل الفرضيات
121	خلاصة
123	خاتمة عامة
126	قائمة المراجع
135	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	الشكل (1-1)
14	متطلبات فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	الشكل (2-1)
18	نموذج محاسبة الموارد البشرية	الشكل (3-1)
21	نموذج تخطيط الموارد البشرية	الشكل (4-1)
24	نموذج تسيير الكفاءات	الشكل (5-1)
28	نموذج تسيير المعرفة	الشكل (6-1)
32	نموذج تسيير الجودة الشاملة	الشكل (7-1)
45	الفرق بين الكفاءة والمهارة	الشكل (1-2)
47	مكونات الكفاءات والمهارات	الشكل (2-2)
55	أنواع الكفاءات والمهارات	الشكل (3-2)
81	أساليب تنمية الكفاءات والمهارات	الشكل (4-2)
91	متغيرات الدراسة	الشكل (1-3)
93	نوع العينة المدروسة	الشكل (2-3)
99	نوع السن للعينة المدروسة	الشكل (3-3)
100	الدرجة العلمية للعينة المدروسة	الشكل (4-3)
102	الموقع الوظيفي للعينة المدروسة	الشكل (5-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
93	تصميم الاستبيان	الجدول (1-3)
94	درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول (2-3)
95	دراسة حالة العينة	الجدول (3-3)
96	صحة ثبات الاختبار	الجدول (4-3)
96	نوع الجنس للعينة المدروسة	الجدول (5-3)
98	نوع السن للعينة المدروسة	الجدول (6-3)
99	الدرجة العلمية للعينة المدروسة	الجدول (7-3)
101	الموقع الوظيفي للعينة المدروسة	الجدول (8-3)
104	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتخطيط الموارد البشرية	الجدول (9-3)
105	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتسيير المعرفة	الجدول (10-3)
106	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتسيير الجودة الشاملة	الجدول (11-3)
107	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتدريب الكفاءات و المهارات	الجدول (12-3)
110	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية	الجدول (13-3)
111	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	الجدول (14-3)
112	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية 1	الجدول (15-3)
113	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية 1	الجدول (16-3)
115	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية 2	الجدول (17-3)
116	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية 2	الجدول (18-3)
117	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية 3	الجدول (19-3)
118	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية 3	الجدول (20-3)

مقدمة

مقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في المنظمات، إذ تطورت وظائف هذه الإدارة بتطور أهدافها لتواكب التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة، خاصة في بداية القرن العشرين بظهور العولمة والتوجه نحو اقتصاد المعرفة ازدياد حدة المنافسة على المؤسسات الاقتصادية مما حتم عليها التخلي عن التسيير التقليدي للموارد البشرية و التحول نحو التسيير الاستراتيجي لهذه الأخيرة.

وفقا لهذا المنظور فتعد إدارة الموارد البشرية بمثابة شريك استراتيجي، من خلال وضعها لسياسات وخطط وممارسات لتعامل مع العنصر البشري وتضمن حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة عالية والمهارة المطلوبة، والعمل على تنمية هذه الكفاءات، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهدافها.

ما جعل هذا الموضوع يأخذ حيزا كبيرا فالمؤسسات الرائدة بالدول المتقدمة حيث أيقنت بأهمية الموارد البشرية كوسيلة إستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي.

وفي ظل هذا التحديات وجب على الجزائر أن تولي أهمية خاصة لبيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة، وذلك باعتماد أساليب حديثة لمواكبة التغيرات والتطورات، و الأخذ بالاستراتيجيات فعالة في تسيير الموارد البشرية تمكن من توفير كفاءات بشرية متميزة، وتطوير مهاراتها وقدراتها من أجل بلوغ مستويات أداء عالية تضمن للمنظمات بلوغ أهدافها.

حيث جاء هذا البحث ليكون بمثابة أرضية خصبة للبحوث والدراسات المستقبلية والمتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تنمية الكفاءات والمهارات البشرية في شركة الكهرباء الجزائرية SKE، ومعرفة

مقدمة

التطبيق الفعلي للنماذج التسيير الاستراتيجية للموارد البشرية ومتطلباته في هذه الشركة المهمة بالنسبة للاقتصاد الوطني.

❖ إشكالية البحث:

استنادا لما سبق لنا ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية

الكفاءات والمهارات ؟

وقصد معالجة الإشكالية الرئيسية والإمام بكافة جوانب البحث نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

* ما هي المتطلبات الواجب توفرها لضمان فاعلية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية؟

* فيما تتمثل نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية؟

* ما المقصود بالكفاءات و المهارات البشرية؟

* ما هي عملية تنمية الكفاءات والمهارات. وما هي العوامل المؤثرة في نجاح العملية التنموية؟

* فيما يتمثل دور التسيير الاستراتيجي في تنمية الكفاءات والمهارات؟

❖ فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث التي سنحاول إثباتها أو نفيها فيما يلي:

- للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دور في تنمية الكفاءات والمهارات.

❖ أهمية الدراسة:

- إن موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد المواضيع

الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات

الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي تؤثر على أهداف المؤسسة،

مقدمة

مما يحتم على المؤسسات تغيير نظراتها اتجاه العنصر البشري وتنمية كفاءته ومهارته ، وإعطائه الفرصة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

- ندرة الدراسات الميدانية في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكيفية تنمية الكفاءات والمهارات البشرية.

❖ أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي بسببها قمنا بهذا البحث في ما يلي:

- تقديم إطار نظري يحدد مفاهيم متعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات بالإضافة إلى مفاهيم حول تنمية الكفاءات والمهارات البشرية.

- تحديد مجموعة من نماذج و الأساليب التي تستخدم في عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

- تبيان دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية الكفاءات والمهارات.

- تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

❖ المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل دراسة موضوع بحثنا، والإحاطة بجوانبه وللإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضية اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي في كل من الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة والذي يتميز بجمع المعلومات المختلفة وتحليل النتائج.

مقدمة

❖ أسباب اختيار موضوع البحث:

- طبيعة مجال التخصص الذي نريد البحث والتعمق فيه وهو التسيير.
- دور الكبير والمتزايد للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في عالم الأعمال.
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بالاهتمام بإدارة الموارد البشرية ومحاولة تكيفها مع التغيرات وتطورات السائدة في مجال الأعمال.

❖ صعوبات الدراسة:

الحمد لله الذي وفقنا للإتمام هذا العمل الفكري الأكاديمي وقدر لنا التغلب على الصعوبات التي وجهتنا ومن أهمها:
عدم توفر الوقت اللازم للتنسيق والعمل وهذا راجع للضرورة الصحية العالمية "كوفيد 19"، ما شكل لنا صعوبة كبرى والمتمثلة في قلة الوقت المخصص للبحث والتنقل الى جامعات ومكتبات أخرى إضافة إلى صعوبة وضيق الوقت المخصص للدراسة الميدانية.

❖ الدراسات السابقة:

قدمت عدة دراسات في هذا المجال منها ما تناول موضوع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأخرى اهتمت بموضوع الكفاءات ولكن واجهنا قلة الدراسات التي ربطت بين المتغيرين وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

- سملاي يحضية "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" أطروحة دكتوراه 2004 استخدمت الباحثة المنهج التحليلي في

مقدمة

جانب النظري إضافة إلى إتباع منهج دراسة حالة، وتمثلت عينتها في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز مدينة سطيف و 42 مؤسسة موزعة على 8 ولايات واستخدم الباحث الاستبيان والبرنامج الإحصائي spss. لمعرفة مستوى عملية تسير الكفاءات ومدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لمشاريع إبداعية و مدى تبني المؤسسات المعنية بالدراسة لبرامج تكوين الكفاءات البشرية توصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب على المؤسسات تطبيق إدارة المعرفة بمختلف عملياتها حيث تعتبر المعارف والمهارات دعامتين أساسيتين للقدرة على الإبداع في المؤسسات و تطوير المورد البشري من خلال تسير الكفاءات .

– Murat Ferman ,**Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context** Gaye Özçelik– Işık University ,2006.

تبحث هذه المقالة في نهج الكفاءة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال مناقشة نظريات الموارد البشرية والكفاءة بغرض تعزيز الأدوار والمهارات والسلوكيات المتوقعة في المنظمات والتحديات المحتملة لتنفيذ هذا النهج وذلك في إطار دراسة حالة في شركة سلع استهلاكية متعددة الجنسيات في تركيا من نتائج هذه الدراسة أن هناك تحديات أمام تنفيذ نهج الكفاءة بسبب الاختلافات الثقافية بين البلدان الأصلية و البلدان المضيفة.

- ALANCLARDY ,**The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies** ، Published online 25 Mar 2008

مقدمة

سعت هذه المقالة مراجعة النظريات الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، حيث تم اقتراح ومناقشة ثلاثة أدوار إستراتيجية لوظيفة تنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات الأساسية وهي المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الكفاءات الأساسية، وحمايتها. تم اقتراح مهام محددة لكل دور و يحدد القسم الأخير لاحتياجات المزيد من البحث وكذلك الآثار العملية من هذه المناقشة.

-دراسة نبيلة جعيجع، "التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية" أطروحة دكتوراه سنة 2015.

تطرقنا هذه الدراسة للعلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بتنمية الموارد البشرية و مساهمته في تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال سياسة تخطيط التدريب، سياسة تقييم الأداء وسياسة تنمية المسار المهني وقد أظهرت النتائج عدم وجود ممارسة حقيقية لعملية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية إضافة إلى المعوقات التي تعترض سياسة تنمية الموارد البشرية.

- Ali Salih .THE ROLE OF STRATEGIC INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF MANAGERS COMPETENCIES PORTFOLIO A STUDY WITH REFERENCE JORDANIAN COMMERCIAL BANKS International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. III, Issue 12, December 2015 Ahmad .

كان الهدف من هذه دراسة هو إبراز دور التسيير الاستراتيجي في تطوير إدارة الكفاءات ومن ثم استخراج العلاقة المحتملة بينهما، بالإضافة إلى تحديد مستوى التسيير الاستراتيجي الذي يمارس حالياً في البنوك التجارية

مقدمة

الأردنية وتحديد مستوى كفاءات المديرين موجودة حالياً في البنوك التجارية الأردنية، و أيضاً الاعتراف بدور التسيير الاستراتيجي في تطوير كفاءات الموظفين في البنوك التجارية الأردنية.

-دراسة حامدي بن امر، "التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية"، مذكرة ماستر 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الكفاءات من خلال تعريفها وإعطائها منبرا هاما يميزها عن بعضها البعض، ويزيد من توسيع نطاقها ورصيدها. وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية، إلقاء نظرة عن مصدر ومجالات عملية تسيير الكفاءات وتدرجها بالجامعة الجزائرية، باعتبارها مؤسسة للتنمية البشرية ومدي مساهمتها في إعداد الإطارات القادرة على قيادة المجتمع نحو التنمية المستدامة، وضرورة الحفاظ والاهتمام بها.

- Yashar Salamzadeh, Mehran YousefNia, Mirjana Radovic Markovic, Aidin Salamzadeh , **STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT: THE ROLE OF THE LEARNING SCHOOL IN THE PROMOTION OF THE COMPETENCE OF MANAGERS** ,Economía y Sociedad, Vol. 21, Nº 50 julio-diciembre 2016

تهدف هذه المقالة إلى البحث في آثار استخدام المدرسة التعليمية لتحسين معايير كفاءة المديرين في بنك صادرات إيران وتحديد تأثير كل معيار من معايير هذه المدرسة. باستخدام جدول مورغان وافترض عدد غير محدود من السكان، تم اختيار 384 فرداً بشكل عشوائي. بعد اختيار ستة كفاءات أساسية للمديرين، تم جمع البيانات باستخدام استبيان مكون من 47 بنداً. بعد التأكد من صحة الاستبيان باستخدام SPSS واختبار سبيرمان، تم إنشاء ارتباط كبير بين جميع المعايير، باستثناء سمات الشخصية وتنفيذ

مقدمة

المدرسة التعليمية. أخيرًا ، باستخدام طريقة Topsis ، تم تصنيف المعايير على النحو التالي: الموقف والمعرفة والقدرة وسمات الشخصية (متناسبة بشكل مباشر). يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة في عملية صنع القرار لاختيار وتعيين وتحسين كبار المديرين في المنظمات الاقتصادية في الدولة.

Charles Baden Fuller and Robert am Grant **How to develop the competence of strategic management: a review of the learning objectives and knowledge requirements of the core strategy course**, published October 3, 2018 by Academy of Management Issue 17Edition 3.

احتوى هذا المقال على التعريف بالمهارات وأهمية الحاجة إليها وكيفية تطويرها في الفصل الدراسي، لذلك نحتاج إلى فهم الروابط بين المناهج القائمة على النظرية والقائمة على المهارات لتدريس الإستراتيجيات. نبدأ باقتراح أن الغرض من الإدارة الإستراتيجية الأساسية هو تطوير كفاءة الإدارة الإستراتيجية لطلابنا، ثم نعتمد نهجًا منظمًا لتحديد مكونات كفاءة الإدارة الإستراتيجية، ونوضح الآثار المترتبة على كيفية تصميم وتقديم دور الإدارة الإستراتيجية في تحديد الأدوات التحليلية للكفاءات الإبداعية.

-دراسة حمود حيمر "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه سنة 2018.

امتد المجال الزمني لهذه الدراسة من 2015 إلى 2017 على مستوى بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية استخدم المنهج الوصفي التحليلي تمثلت عينة الدراسة في جميع الموارد البشرية العاملة بإدارات المنظمات الاقتصادية محل الدراسة، اقتصر نتائج البحث في معرفة مستويات كفاءة

مقدمة

الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية، إبراز أهم الأسباب التي تحول دون استفادة الموارد البشرية من برامج تنمية الكفاءات، و تعيق تحسين أدائها بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.

-دراسة حنان سبخاوي "دورالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق

أهداف المنظمة" تاريخ نشره(2020/09/13) مجلة العلوم الاجتماعية

تهدف الدراسة إلى إبراز دور إدارة وتسيير الموارد في تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وتشجيعهم على الإبداع، وتوفير المناخ المناسب للوصول إلى أهداف المنظمة حيث توصلت هذه الدراسات إلى أهم النتائج : إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة، وإن فعالية هذا النظام تتجلى في وجود سياسات محددة ومتناسقة توجه هذه العمليات والممارسات الإدارية بما يتلاءم وأهداف المؤسسة.

Praveen Kulkarni, Rohitmutkhar, Sanjeev Engalaji, Felaxhan, **The Role of Strategic Management in Employee Engagement and Skills Development forStartups**” Publication date: 12 October 2020 ,Felaxhan XIMB Management Magazine.

تحاول الدراسة تحديد العوامل الرئيسية للإدارة الإستراتيجية التي تؤثر على مشاركة الموظفين وتنمية مهاراتهم. وقد استخدمت نموذج المعادلة الهيكلية لفهم آثار الدراسة وقد اقتصرت على الإدارة الإستراتيجية لمشاركة الموظفين وتنمية المهارات، غير أن الدراسات المتصلة بالتحديات التي تواجهها

مقدمة

الشركات الناشئة في مجالات محددة من التسويق والعمليات والتمويل، وما إلى ذلك، من شأنها أن تعطي أثرا أكثر تفصيلا على نمو الشركات الناشئة.

دراسة إيمان لعرايجي وفريدة بوغازي، "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الإستراتيجية و التنمية، المجلد 10 العدد1، جانفي 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 279 موظف. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسط، كما أن مستوى لرشاقة الإستراتيجية متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الرشاقة الإستراتيجية.

❖ حدود الدراسة:

يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أبعاد وهي:

- البعد الموضوعي: يتمثل في بحث عن دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات.
- البعد الزمني: امتدت فترة الدراسة من 2021/02/23 إلى: 2021/05/31.
- البعد المكاني: شركة كهرباء الجزائر SKE محطة توليد الكهرباء تارقة عين تموشنت.

مقدمة

❖ تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية واختبار الفرضية والوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وتبيان أهميتها قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

- **في الفصل الأول:** قمنا بعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال مبحثين تناولنا في المبحث الأول: عموميات حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أما في المبحث الثاني خصصناه لنماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

- **في الفصل الثاني** فتناولنا فيه دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات والذي يضم مبحثين خصصنا الأول للكفاءات والمهارات الموارد البشرية والثاني خصصناه لتنمية الكفاءات والمهارات.

- **في الفصل الثالث:** خصصناه للدراسة الميدانية بشركة الكهرباء الجزائرية SKE محطة توليد الكهرباء تارقة قسمناه إلى مبحثين الأول قدمنا فيه الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد:

في ظل طابع التغيير المستمر والمنافسة الحادة التي يشهدها العصر الحالي، أصبحت المؤسسات تسعى للبحث عن أفضل السبل وأنجع الطرق لتحقيق الاستمرارية، النجاح والتميز. الأمر الذي وضعها أمام حتمية انتهاج التسيير الاستراتيجي لاستغلال وتنميين مواردها، ما جعلها توفق بأهمية العنصر البشري كمصدر للميزة التنافسية من خلال مشاركة الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية بهدف إنشاء قوة عمل تملك القدرة الكفاءة، المعرفة وقادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والميزة التنافسية.

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: عموميات حول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الثاني: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا وتحولا من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي هذا راجع إلى التغيرات والتطورات التي تعيشها المؤسسات، مما جعل الاهتمام بالموارد البشري.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

أولا: تعريف التسيير الاستراتيجي.

1- هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.¹

2- هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها.²

3- هو إشراك أفراد التنظيم أثناء صنع القرارات الإستراتيجية من رؤى متعددة وهذا ما يتولد عنه تحفيز كافة أفراد التنظيم في العمل على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.³

¹ - جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص21 ، نقلا عن : مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد02، 2016، ص 35.

² - حسين حريم ، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص86، نقلا عن : التسيير الاستراتيجي في المؤسسة ،مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد02، 2016، ص 35.

³ - Francine Séguin et autres, Le management stratégique de l'analyse à l'action, les éditions transcontinental, Québec, 2008, p (27-41).

نقلا عن رفيق بوخزرد، أحمد زردومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، جوان 2018، ص 86.

4- هو تسيير العلاقة بين المنظمة وبيئتها الهدف منه تموضع المنظمة في بيئتها التنافسية سواء كانت مع المنظمات أخرى أو تموقعها الداخلي حيث يؤدي حسن تموقعها إلى تطويرها وزيادة كفاءتها.¹
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسيير الاستراتيجي هو عبارة عن تنفيذ الخطط الطويلة الأجل للمؤسسة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ثانياً: تعريف تسيير الموارد البشرية: تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية نظراً لاختلاف وجهات نظر رواد الفكر الإداري في ما يلي نعرض بعض التعاريف:

- 1- يعرف Baysal أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تطوير العمالة و زيادة مساهمة الموظفين في رفاهية المنظمة.²
- 2- تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم حيث تسعى لتحقيق هدفها إضافة إلى زيادة نجاح المؤسسة جنباً إلى جنب مع نجاح الموظفين باستخدام الموارد المتاحة.³
- 3- هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة

¹- رفيق بوخزروود. أحمد زردومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

²- Pelin Vardarliera, **Strategic approach to human resources management during crisis**, Procedia – Social and Behavioral Sciences 235 (2016), Istanbul Medipol University, p464.

³ - Pelin Vardarliera, **Strategic approach to human resources management during crisis**, Op.cit ,P464.

وايجابية بما يحقق مصالحة المنظمة ومصالحة العاملين ومصالحة المجتمع.¹

4- عرف معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وعلاقاتهم داخل المنظمة.²

5- هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية ومحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.³

على ضوء التعاريف السابقة نستخلص أن إدارة الموارد البشرية هي نهج إستراتيجي متناسق في المنظمة يعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال وضع الخطط المناسبة واستقطاب واختيار كفاءات والعمل على تنميتها.

ثالثاً: تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

1- هي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتطوير الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة، كما تعتبر الاستخدام التنظيمي للأفراد للحصول أو إدامة الميزة التنافسية على الضد من المنافسين، كما أنها المدخل الاستراتيجي لامتلاك العاملين المميزين وتطويرهم وتحفيزهم.⁴

¹ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، الطبعة الرابعة، دار العبيكان، الرياض السعودية، 2015، ص 22.

² - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، نفس المرجع السابق، ص 22.

³ - طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم للتقافة، عمان الأردن، 2008، ص 08.

⁴ - سعد علي العنزي، الإدارة الإستراتيجية - منظور عالمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص 81.

- 2- تركز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأفعال التي تميز الشركة عن منافسيها، وهي عبارة عن مفهوم متماسك ومتربط لتصميم وإدارة أنظمة العاملين اعتماد على سياسة التوظيف وإستراتيجية قوى العمل التي يتم تدعيمها "بالفلسفة".¹
- 3- هو عملية اتخاذ القرار التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.²
- 4- هي تفكير إداري يركز الانتباه على مهارات الأفراد والأصول الفكرية لتوفير ميزة تنافسية كبرى بفضل التفوق التكنولوجي.³
- 5- هو مجال الذي يتبنى نهج متكامل وشاملا لتطوير خيارات وممارسات سياسة إدارة الموارد البشرية المتنوعة التي توفر للشركة ميزة تنافسية مستدامة.⁴

¹-مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2002، ص 50.

²-سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 83.

³- John Braton, **Strategie human ressource management**, academia. Edu, Turkey, 2007, P46

⁴- Ashish Malik, **Strategic Human Resource Management and Employment Relations**, Springer Texts in Business and Economics, The University of Newcastle Ourimbah, Australia, 2018, P20.

6- هي وسيلة تستخدم للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المخطط له و المرغوب فيه.¹

وعليه نستنتج أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو الإطار المنهجي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشري، لتميمته وتطوير مهارته والاستثمار الفعال فيه، سعي لتحقيق للميزة التنافسية مستدامة للمؤسسة.

رابعاً: أهمية وخصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

1- تكمن أهمية التسيير الاستراتيجي في ما يلي:²

- تهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة داخل المؤسسة.

¹ – Louise Lemire, La planification stratégique des ressources humaines : théories et application dans les administrations publiques au XXI siècle, université Québec, 2011, P230.

² – رزق الله سلمى، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، نقلاً عن: نصر الدين بن عمارة، مراتي عمار، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص: 183.

- تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق السياسات والبرامج المتعلقة بالأفراد وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المنظمة في عمليات تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدامات الجيدة الناتجة عن الأولويات الإستراتيجية التي تسفر عنها عمليات التحليل الاستراتيجي.
- مواكبة التغيير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال.
- يساعد على توقع القضايا الإستراتيجية الهامة من خلال تحسين قدرة المنشأة على إدراك وتوقع المتغيرات البيئية واتخاذ تدابير اللازمة لتعامل مع التغيرات التي تقرها البيئة.
- استطاع Pettigrew و Hendry تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال أربع العوامل هي استخدام التخطيط:¹
- وجود نهج شامل لتطويع نظم إدارة شؤون الموظفين و الإدارة المستتدة على سياسات العمل وسياسات إستراتيجية الموظفين و التي عادة ما تستند إلى مهمة المنظمة.
- تنسيق أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل المعتمدة .
- التعامل مع موظفي المنظمة "كمورد استراتيجي" لتحقيق "ميز تنافسية".

¹ - ربي حسن محمد علاونة، الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، رماح البحوث والدارسات، العدد 30 أبريل 2019، ص 31.

2- خصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يتميز التسيير الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي
- القصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها مورد إستراتيجيا.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية للمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو ضعف.
- النظر لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

المطلب الثاني: أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

أولا: الإستراتيجيات العامة للموارد البشرية

تتضمن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية مجموعة من الأبعاد أهمها:²

- 1- إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي: تركز على تحقيق التوافق بين الافراد من ناحية وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

¹ نصر الدين بن اعمارة، مراتي عمار ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 184.

² أثير صباح عبدالله، أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مجلس النواب العراقي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، العراق، 2019، ص 24.

2- استراتيجية توظيف الموارد البشرية: هي مجموعة النشاطات والاجراءات المستخدمة من قبل المؤسسة لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية.

3- استراتيجية تدريب الموارد البشرية: هي العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات أو القدرات والافكار التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

اضافة الى الابعاد السلفة الذكر توجد أبعاد أخرى للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والمتمثلة في:¹

4- استراتيجية تحفيز: هي مجموعة من العمليات والممارسات التي تعمل على اثاره دوافع الافراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بإستخدام مختلف الحوافز المادية والمعنوية.

وتشمل التعويضات:²

- مستويات الاجور والرواتب.
- الحوافز وأصول صرفها.
- زيادة إستخدام الدفع على أساس المهارات.
- تطبيق خطط مشاركة الارباح.

¹ - ايمان لعرجي ،فريدة بوغازي ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكبدة ، مجلة الإستراتيجية وتنمية، العدد 01 ، جامعة سكبدة،جانفي 2020، ص. ص 309، 310.

² - ناهدة سماويل عبد الله ، دور إستراتيجية إدارة المورد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة محافظة نينوى ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 81، جامعة الموصل ، 2006، ص 160.

5- استراتيجيات تقييم الاداء: هو الوظيفة التي تهدف الى التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة ويساعد في رفع معنويات العاملين ويضمن العدالة في التعامل معهم، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار والتدريب، ويساهم في استمرار الرقابة والاشراف، والانضباط، وحتى تحقق وظيفة تقييم الاداء أهدافها، لابد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم وتطبق على الجميع دون تمييز، أن لا يكون الهدف من التقييم هو تصيد الاخطاء بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم طريقة المناسبة من طرق تقييم الاداء وتخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة، ضمناً للموضوعية والدقة والشمولية.¹

الشكل (1-1): أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹- أمل محمد محمد مصطفى، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 57، ص.ص: 59. 60.

المطلب الثالث: متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

أولاً: طرق وإجراءات فاعلية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

حتى نضمن نجاعة وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب اتباع الاجراءات والطرق التالية:¹

1- تكوين وتحديد فلسفة الشركة: هي المرحلة التمهيديّة قبل القيام بالاجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية ، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الاساسية التي تبنى عليها المنظمة.

فبعد تحديد فلسفة المنظمة تأتي إقامة أهم العناصر والاجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

▪ تحليل المناخ الخارجي:

وهو التعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات وتجمعات تتصل بي عملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المؤسسة، كونها تسبب الفرص أو التهديدات في بعض الامور منها : عرض العمالة و المتطلبات القانونية المتزايدة التي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، وايضا يجب الالماء بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية ، فكل هذه التغيرات المذكورة تآثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

¹ - عبد القادر محمد الأسطى، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص.ص 105 .110.

تحليل المناخ الداخلي:¹

هو مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الاهداف التي قامت من أجلها المنظمة، والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمؤسسة والتي تتمثل في:

✓ العلاقات الانسانية والتنظيمية القائمة عليها المؤسسة.

✓ الافراد كونهم أهم مورد في المؤسسة.

✓ المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.

✓ مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة.

✓ المعدات والتجهيزات والاموال.

✓ الاساليب المتبعة في أداء الاعمال داخل وخارج المؤسسة.

كما تتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في يالي:

✓ تعرف على نقاط القوى ونقاط الضعف في المؤسسة.

✓ تعرف على مصادر التميز ومصادر التخلف في المؤسسة.

✓ تحديد العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة

من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمؤسسة.

✓ تكون مصدر مهم للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية.

2- تحديد توجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: أي تحديد الانشطة

الرئيسية والمجالات الاساسية لمساهمات الموارد البشرية، تحديد نوعية

وأعداد الافراد وموصفاتهم الدقيقة والمتناسبة مع متطلبات تلك الانشطة،

كما تحدد بناء على استقراء توجهات الاستراتيجية وقضايا تتعلق

¹ - عبد القادر محمد الأسطى، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص.ص 105 .110.

بالاستثمار في تطوير النظم الموارد البشرية، ومدى الاقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمؤسسة.

3- **تحديد الاهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** أي تحديد ماهية أهداف المؤسسة وماهية مجموع النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

4- **صياغة و تكوين الاستراتيجيات:** تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي مجال الموارد البشرية يكون التركيز على تخطيط هذه الأخيرة وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليها وتتميتها، وهذا لغرض تحقيق إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

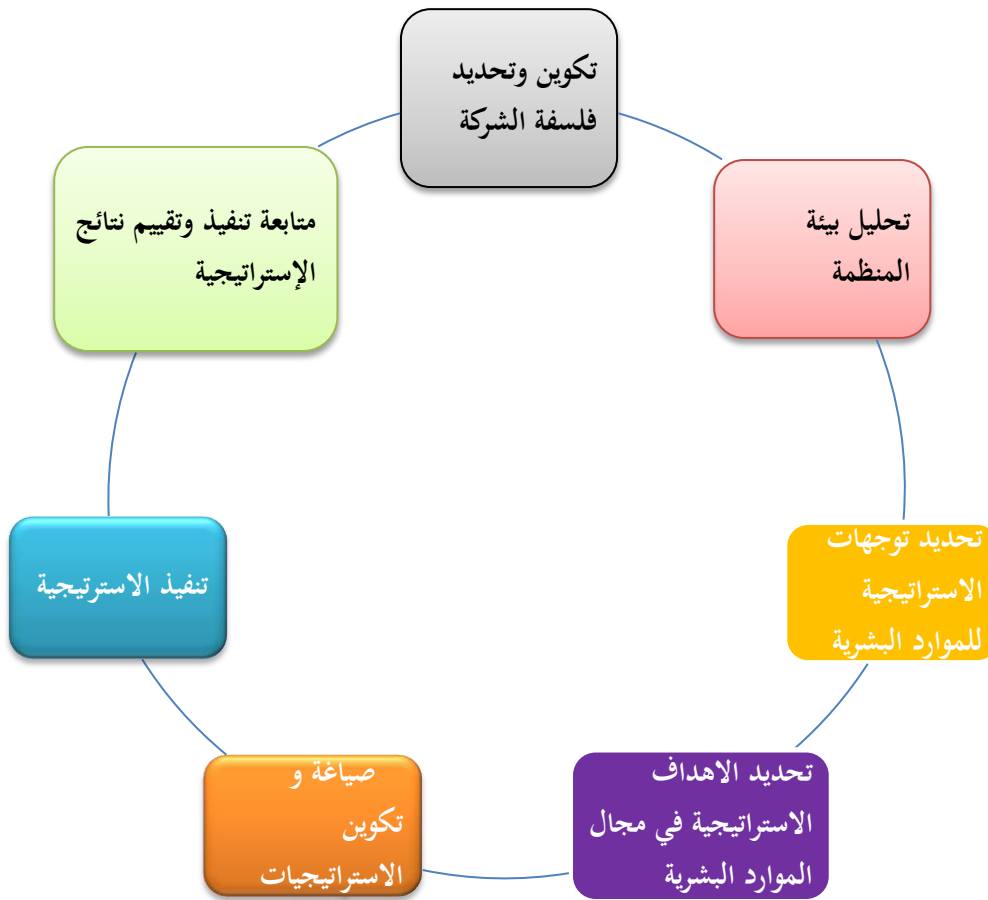
5- **تنفيذ الاستراتيجية:** من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموزونات، تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها، وتوقيت المحدد للأداء ومعايير الاداء المقبول، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبط بدرجة المركزية واللامركزية في وظائف الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها.

6- **متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية:** تكشف عملية تنفيذ الإستراتيجية من خلال المتابعة والتقييم عما يلي:

- الأداء الفعلي في المجالات المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخطط لها وبيان الانحرافات ومعرفة أسبابه ومصادره.¹

الشكل (1-2): متطلبات فاعلية التسيير الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ - عبد القادر محمد الأسطى، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص.ص 105 .110.

المبحث الثاني: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

بعد عرضنا في المبحث الاول لأدبيات التسيير الإستراتيجي سنتطرق الآن

لأهم نماذج التسيير الإستراتيجي للموار البشرية ونبرزها في السياق الآتي:

المطلب الأول: نموذج تخطيط ومحاسبة الموارد البشرية.

أولاً: نموذج محاسبة الموارد البشرية: بدأ الاهتمام بنموذج محاسبة الموارد البشرية خلال فترة

الستينات والسبعينيات من طرف (Hermanson,Flamholz,Brummet) 1973-1968

حيث استند هذا النموذج إلى أربعة اعتبارات¹:

1. الاقتناع المتزايد منذ الستينيات بأن الموظفين هو مورد مهم للمنظمات، الموارد البشرية هي أحد الأصول التي تتميزب (المؤهلات والمعرفة والخبرة).
 2. الحاجة إلى وجود نظام معلومات ورقابة خاص بالتكلفة ،فقيمة الموارد البشرية مثل كل رأس مال يجب قياسها ومراقبة قيمتها.
 3. ضرورة تقييم قرارات تطوير و تحفيز الموظفين.
 4. دمج بُعد الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي للمديرين
- تعريف محاسبة الموارد البشرية :

* حسب جمعية المحاسبة الأمريكية (Association Accountig America) : "بأنها عملية

تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية ثم ، إيصال هذه المعلومات إلى الأطراف

المستفيدة.²

¹– Mohammed Bayad, **Gestion Stratetigique des Ressources Humaines : Fondements et model** , volume 2 ,janvier 2004,p.p78.79

²– جعفرعثمان الشريف عبد العزي، **مدى التزام البنوك التجارية بتطبيق محاسبة الموارد البشرية" دراسة ميدانية على عينة من البنوك السودانية"**،مجلة العلوم الاقتصادية،العدد 18، كلية العلوم و الدراسات الإنسانية - جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية،ص.ص93-94.

- * عرف Kummar محاسبة الموارد البشرية هي تعني " المحاسبة عن الأفراد كموارد تنظيمية، تتضمن التكاليف المتحققة من قبل المنظمة من استقطاب واختيار واستخدام وتدريب وتطوير الأصول البشرية، وتشمل كذلك قياس القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة إلى المنظمة.¹
- * عرفها Flamholz بأنها " تمثل تكلفة اختيار وتعيين الأصول البشرية وتتميتها وإدارتها وكذلك قياس القيمة الاقتصادية للأفراد داخل المشروع".²
- * كما يُعرفها Brummet بأنها " عملية قياس ديناميكية العنصر الإنساني في المنظمة وإعداد التقارير اللازمة عن ذلك".³

❖ طرق تقييم وقياس الموارد البشرية: هناك اتجاهين لقياس الموارد البشرية، حيث الاتجاه الأول يعتمد على التكلفة والثاني على القيمة.

1- طرق تقييم وقياس الموارد البشرية التي تعتمد على التكلفة:⁴

أ- **التكلفة التاريخية:** تهدف هذه الطريقة إلى معرفة مصاريف اختيار وتوظيف وتدريب العاملين مصاريف رأسمالية، يجري رسالتها على فترات استخدامها وبالتالي يتعين إهلاكها على العمر الإنتاجي لأصول البشرية أو الاستغناء عن العاملين قبل انتهاء حياتهم الإنتاجية المقدرة، يعتبر الرصيد المتبقي خسارة، وممكن أن يكون الرصيد المتبقي ربحاً في حالة انتقاله بمقابل مادي.

¹ - جعفر عثمان الشريف عبد العزي، مدى التزام البنوك التجارية بتطبيق محاسبة الموارد البشرية " دراسة ميدانية على عينة من البنوك السودانية"، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² - مرجع سبق ذكره، ص 94 .

³ - حدة ناصري، معوقات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2019، ص 7 .

⁴ - محمد لمين علون، محاسبة الموارد البشرية وفقاً للمعايير الدولية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، العدد 2، جامعة البليدة 2، جوان 2020، ص.ص 215-216.

ب- **التكلفة الإستبدالية:** وتسمى أيضاً طريقة تكلفة إحلال الموارد البشرية، يمكن تعريفها على أنها التضحية التي ستتحملها المؤسسة اليوم لإحلال موارد بشرية بدال من الموجود الآن، بحيث يكون البديل قادراً على تقديم نفس المجموعة من الخدمات التي يقوم بها الفرد الذي يشغل هذه الوظيفة.

ج- **تكلفة الفرصة البديلة:** هي القيمة الضائعة لتخصيص شخص في وظيفة معينة دون الأخرى، وتساعد هذه الطريقة على توزيع الموارد البشرية على الاستخدامات البديلة كذلك تضع الأساس الكمي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية.

2- **طرق تقييم وقياس الموارد البشرية التي تعتمد على القيمة الاقتصادية:** من أهم الطرق التي تعتمد على القيمة الاقتصادية لقياس وتقييم الموارد البشري نجد:

أ- **طريقة الشهرة غير المشتراة:** يتم تقييم الموارد البشرية بالاعتماد على خصم الأرباح غير العادية للمؤسسة، حيث يتم الربط بين مقومات تكوين شهرة الموظفين الجيدين والسمعة الحسنة للمؤسسة وبين قيمة الموارد البشرية.

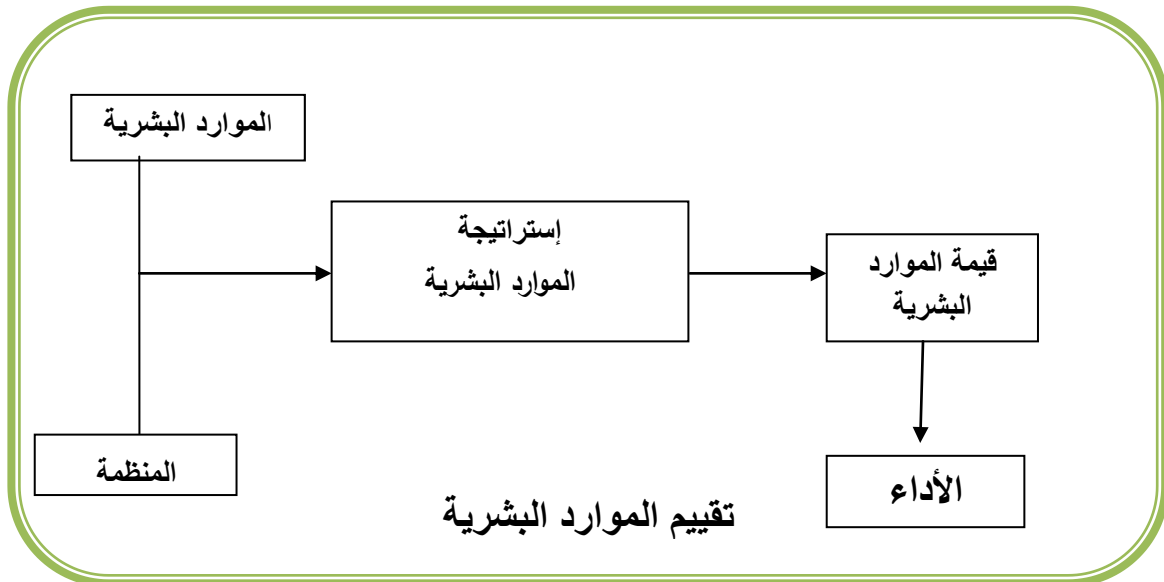
واجه تطبيق محاسبة الموارد البشرية جملة من الصعوبات:¹

- صعوبة قبول معالجة الأصول البشرية كما تعالج الأصول في النظام التقليدي.
- صعوبة تقدير فترة استنفاد الموارد البشرية وأيضاً الصعوبة في معالجة شطب الأصول البشرية لدى انتهاء السنوات التقديرية للاستفادة منها.
- إن العديد من إجراءات محاسبة الموارد البشرية لا تلاقي قبولاً تاماً.

¹- ثامر عدل الصقر، محاسبة الموارد البشرية : المفهوم والأهمية دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة، مجلة در كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة البصرة، ص.ص 182-183.

- صعوبة تطبيق قياس قيمة الأفراد وفقاً لمحاسبة الموارد البشرية في الواقع العملي بسبب افتراض بقاء الأفراد في الشركة ووضع مسار محدد للتطور الوظيفي للأفراد مع مراعاة سياسات التقاعد واحتمالية مغادرة العمل في أي وقت.
- إن الأصول المادية يمكن أن تمتلك وتستخدم من قبل الشركة بالطريقة التي ترغب بها، ولكن الأفراد لا يمكن امتلاكهم بل فقط استخدامهم والاستفادة منهم .
- إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية قد يدفع الإدارة إلى المزيد من استغلال جهود الأفراد نحو الأهداف الاقتصادية، حيث إن النظرة الاقتصادية للأصل هو السعي لاستغلاله بأكفاً طريقة ممكنة¹.

الشكل (1-3): نموذج محاسبة الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبتين

¹- ثامر عدل الصق، محاسبة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة، ص.ص 182-183.

ثانياً: نموذج تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: تطور حركة إستراتيجية الموارد البشرية لدعم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، الذي يستمد أسسه من التشكيلات الأولى للفكر الإستراتيجي الذي طرحته مدرسة هارفرد في أواخر ستينات القرن الماضي.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو النموذج السائد في تسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والأكثر تطبيقاً حيث يسمح هذا النموذج للاستخدام الغير المستقر و المعقد والأكثر كفاءة وفعالية للأفراد وكذلك تطوير رضا الموظفين، في الواقع المنظمة تستخدم تخطيط الموارد البشرية وهذا يكمن الموظفين من تبادل معارفهم وتعزيز خبراتهم التدريبية في الوظائف المناسبة¹.

في ما يلي نبرز تعاريف لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تقوم بمقتضاها منظمات الأعمال بتحديد رؤيتها وأهدافها البعيدة المدى فيما يتعلق بالموارد البشرية الحالية والمتوقعة من حيث الكم و النوع، كما يقصده به تحديد الإتجاهات المستقبلية للموارد البشرية والتغيرات المحتملة فيها، واختيار الاساليب التي تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال².

¹-Mohammed Bayad, Gestion Stratégique des Ressources Humaines: Fondements et model Opcit, p. p80-81.

²- عبد الرحيم الشادلي عبد الله، التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال منحنى معاص، أماراباك مجلة الأكاديمية العربي في العلوم والتكنولوجيا، المجلد 6، العدد 19، 2015، ص 164.

هو مجموعة الأنشطة التي تهدف في مجملها الى الحصول على الموارد البشرية للمنشأة وتطويرها وعرضها لتحقيق موازنة بين عرض القوى العاملة والطلب عليها، بينما عرفه البعض على انه تخيل مجال أعمال المنظمة.¹

أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية²:

■ تحليل بيئة المنظمة الداخلية للحصول على أحسن الكفاءات البشرية مستقبلا، وعملية البيئة الداخلية يجب ان تأسس على المعلومات التالية:

1- معرفة هيكل العاملين حاليا (الأعمار، المؤهلات)

2- فقدان الطبيعي لاحتمال التقاعد و الإستقالة... الخ ويفيد في هذا الشأن عمل إحصائيات معدل دوران العمل والتتباً بعدد الأفراد الحاليين والتوقع تركهم لمنظمة.

3- التوسع المقترح لأوجه نشاط المنظمة بشكل مبني على نتائج تحليل البيئة الخارجية (سوق العمل، التقدم التكنولوجي، تقدم التعليم والتدريب، ودراسة القوى التنافسية وغيرها).

4- يجب إجراء المقارنة بين الإحتياجات المستقبلية والموارد البشرية الحالية، حيث سيتضح عدد الخبرات وكفايتها المطلوبة، لتأمين مستقبل المنظمة.

■ التنبؤ الدقيق باحتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا.

■ القدرة على التعامل مع مهددات البيئة الخارجية.

■ الاستعداد المسبق باستغلال الفرص المتاحة في سوق العمل.

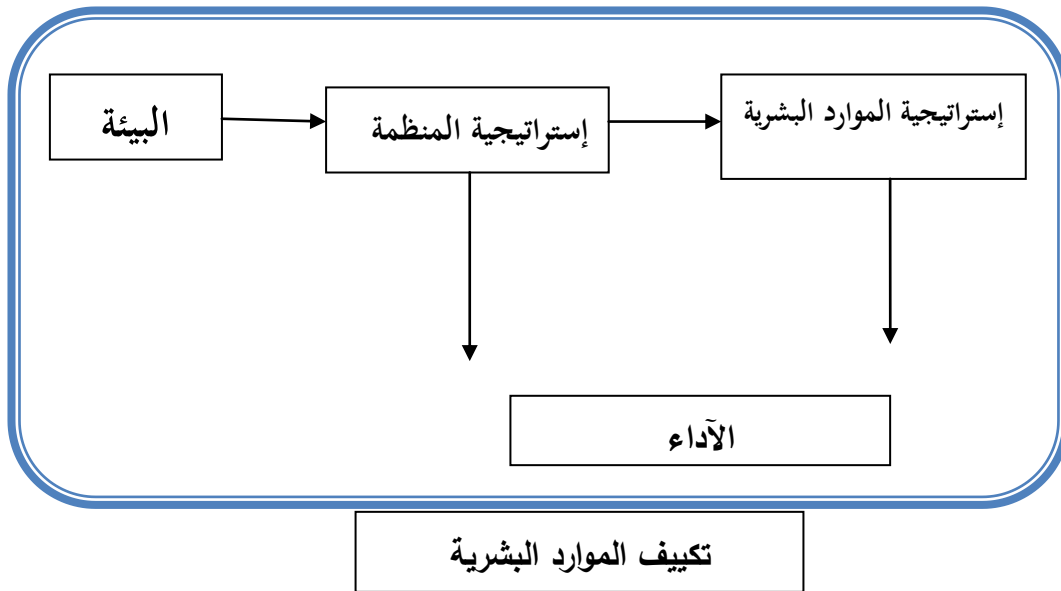
¹ - أسامة الصفي، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية في أمانة جدة المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول درجة الماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتي، 2012، ص.ص 15-16.

² - عبد الرحيم الشادلي عبد الله، التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال منحنى معاصر، مرجع سبق ذكره ، ص 164

العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:¹

- عدم وجود خطط إستراتيجية تشمل مجال عمل المنظمة الاعمال ورؤيتها المستقبلية.
- عدم وجود تنسيق بين الجهات التي تضع الخطط الإستراتيجية والجهات التي تقوم بتنفيذها.
- درجة المنافسة بين المنظمات للحصول على الكفاءات القادرة على الإبداع والإبتكار.
- ضعف المركز المالي للمنظمات الذي يآثر سلبا في عملية وضع الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية.
- إنعزال الموارد البشرية في بعض المنظمات للقيام بالدور الإستراتيجي.

الشكل (1-4): نموذج تخطيط الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹- عبد الرحيم الشادلي عبد الله ، التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال منحنى معاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص165.

المطلب الثاني: نموذج تسيير الكفاءات وتطوير المعرفة.

أولاً: نموذج تسيير الكفاءات البشرية.

ظهر هذا النموذج الجديد في الثمانينات والذي عرف بـ "نموذج الكفاءة" هدفه الأول التحرر من نموذج "مناصب العمل" حيث ظهرت مقاربة "تسيير الكفاءات" في عالم الإدارة مع ظهور العديد من الأعمال والمفاهيم والمؤلفات حول هذه المقاربة، ويعد تسيير الكفاءات واحداً من بين الأدوات الأساسية للأداء الاقتصادي للمؤسسة، والذي يدمج ضمن الاستراتيجية العامة لهذه الأخيرة.

1. ونوجز فيما يلي أهم التعريفات التي أعطيت لتسيير الكفاءات:¹

- * يعرف تسيير الكفاءات بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الإستخدام الأمثل لمهارات الأفراد و الجمعات وتنميتها، من أجل تحقيق مهمة الشركة و تحسين أداء الموظفين يعني أن الهدف هو تحقيق أفضل إستخدام وتطوير للمهارات الموجودة وتلك التي سيتم توظيفها ومن هذا المنظور فإن التطوير الوظيفي والتدريب والتوظيف والإختيار أو إدارة الأداء ليست هدفاً في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحسين أداء الشركة كوحدة واحدة.
- * هو التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط.
- * هو عبارة عن مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب أصحاب الكفاءات للمؤسسة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد والقريب.

¹ - بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر

بوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، العدد 8، جامعة المسيلة، 2012، ص12.

كما يقصد بتسيير الكفاءات البشرية¹:

طريقة تفكير وتسيير لايتجزآن لمختلف تشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة وإستراتيجية المؤسسة كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر المؤيية أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج الدورية للفرد وتكوينه وترقيته من جهة أخرى.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تسيير الكفاءات هو إدارة وإستغلال المؤسسة لكفاءاتها بطريقة جيدة وإستراتيجية تستهدف من خلالها تحسين قدراتها بطريقة جيدة، وتبني إستراتيجية لتشجيع الكفاءات على التنمية والتعلم المستمر وتحقيق الميزة التنافسية.

1. أهم مقاربات تسيير الكفاءات²:

➤ **المقاربة التسييرية للكفاءات:** تفرض هذه المقاربة جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال العالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، الكفاءات تتوقف على الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة من جهة وعلى الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

➤ **المقاربة العملية:** وفقاً لهذه المقاربة فالكفاءات تكون وليدة التفاعل الدائم بين التدريب الجماعي، وسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تفعيل التفاعل الإيجابي فالميزة التنافسية المرتبطة لا تحقق إلا بتفاعل دائم بين تلك المكونات.

➤ **المقاربة الإستراتيجية:** تستطيع المؤسسة اكتساب الميزة التنافسية من خلال الكفاءات في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فهذا المورد يعتبر إستراتيجي مقارنة بمصادر الميزة التنافسية فالكفاءات تحدد في تلك

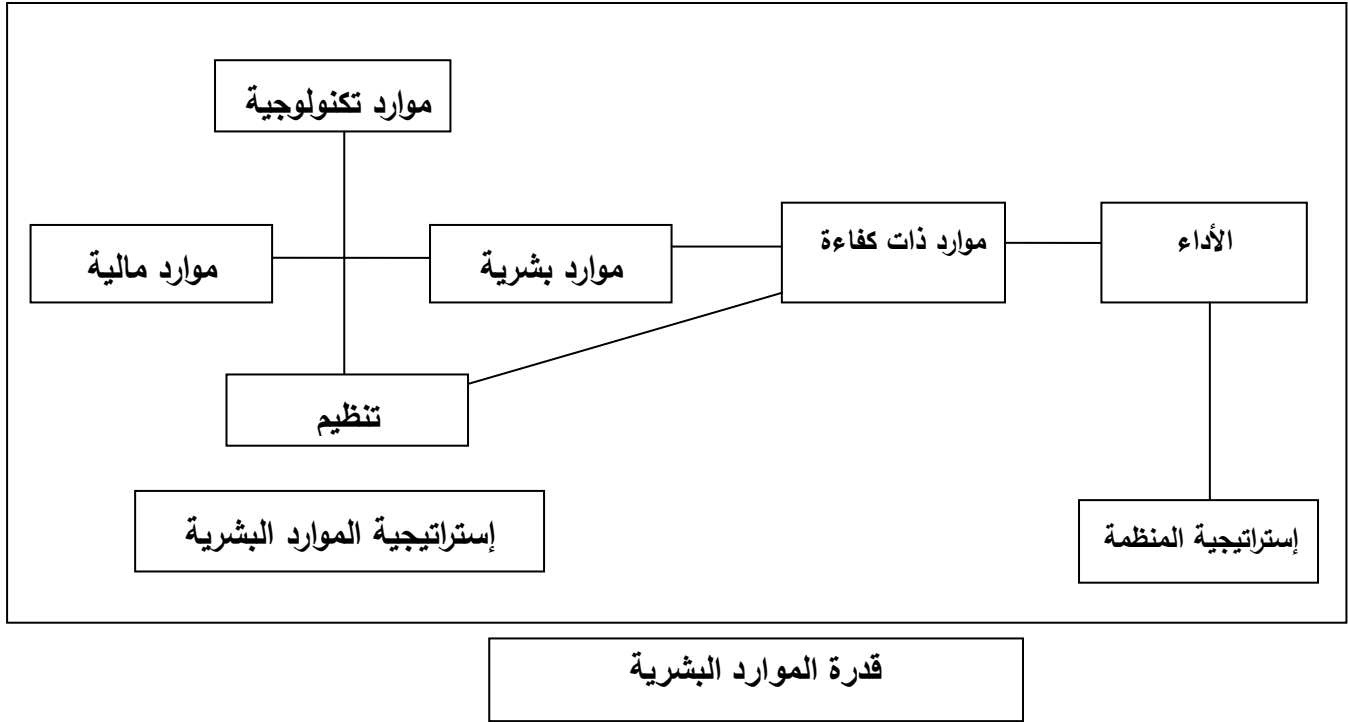
¹-سمير بن عمور، معمر قرية، البعد الاستراتيجي للتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي بمجمع صيدال

مجلة دولية محكمة - العدد الاقتصادي، العدد 28، جامعة الأغواط، جانفي 2017، ص121 .

²- سمير بن عمور، معمر قرية، البعد الاستراتيجي للتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي بمجمع صيدال مرجع سبق ذكره، ص121.

القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية و صعوبة تقليدها من طرف المنافسون.¹

الشكل (1-5): نموذج تسيير الكفاءات



المصدر: من عداد الطالبتين

¹-سمير بن عمور، معمر قرية، البعد الاستراتيجي للتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي بمجمع صيدال مرجع سبق ذكره، ص 121.

ثانيا: نموذج تطوير المعرفة¹:

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرف (Knowledge Management) هو Don Marchant في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل. ثم جاء المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعي سنة 1980 كإشارة للإهتمام الفعلي بالمعرفة حين أشار (Freignebaum Edward) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، ومع ولادتها استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي هندسة المعرفة.

وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لادراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة. هذه الاخيرة أصبحت من المواضيع المهمة في لانتاج الفكري في الادارة منذ النصف الأخير من التسعينات. حيث أشار Quintas إلى أن هذه الفترة شهدت انتشار الكم الهائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق 30 مؤتمر تتعلق بالمعرفة بين عامي " 96-97 " وان 90% من المؤسسات لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة.

تعريف تسيير المعرفة²:

- يقصد بها العملية المنتظمة التي يتم من خلالها الحصول على المعرفة التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق النجاح.

¹ - ماضي إلهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية،

مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، عدد 8، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية جامعة الأغواط، جوان 2019، ص 112

² - ريحة قويدرية، سعاد عبود، مساهمة التسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

فرع بسكرة، حوليات جامعة قالم، العلوم الاجتماعية والاقتصادية، العدد 16، جوان 2016، جامعة بسكرة، ص 90.

- ويرى UNDP بأنه يمثل خلق وتنظيم وتشارك واستعمال المعرفة من أجل الحصول على نتائج إيجابية.
- أما wiig يرى أن تسيير المعرفة هو تخطيط وتنظيم و رقابة وتنسيق وتوليد المعرفة وأصول المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات الإمكانيات الشخصية والتنظيمية، بحيث يتم تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي لتحقيق الميزة التنافسية.
- يقصد بتسيير المعرفة بأنها تقوم على فكرة الاستغلال الامثل للمعرفة سواء كانت داخلية اوخارجية وذلك من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها اكتساب و نشر و خزن المعرفة وأخيرا تطبيقها لتعطي لنا في النهاية شيئاً جديداً يمكن ان يساهم في خلق قيمة للمنظمة.
- يمكننا تعريف تسيير المعرفة بأنه الوظيفة الداعمة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديد لتحقيق أهداف المنظمة.

كيفية تفعيل الشبكة المعرفية¹:

تطوير الشبكة المعرفية يهدف على خلق ديناميكية داخلية وعليه نوجز أهم المقترحات فيما يلي:

1- الاعتماد على مبدأ أفضلية المورد البشري على التكنولوجيا أي أن اختيار التكنولوجيا يجب أن يتحدد من خلال نوع المعارف التي تود المؤسسة الحصول عليها وتطويرها وليس التكنولوجيا في حد ذاتها.

2- فحص محتوى التكوين الذي تشتريه المؤسسة لمستخدميها يمكن من معرفة معارف المسيرين حول المعارف التي يرغب ان يحصل عليها المسيرون.

3- العمل على جعل المعارف أكثر بروزا داخل المؤسسة.

4- إذا ما أصبحت المعارف بارزة يغدو قياس إنتاجها ممكنا كما يمكن تتمين مجهودات الكوادر البشري بطريقة منصفة تصبح معها المؤسسة مجال حيوي حقيقي للكفاءات.

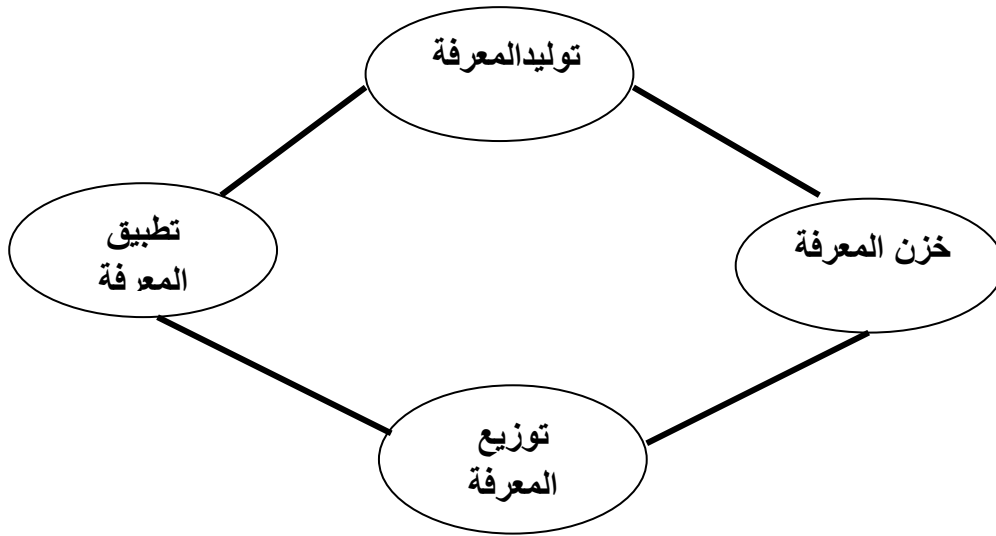
5- تنشيط عملية إنتاج المعارف بدعم تجمعات الافتراضية من خلال تحديد أولويات المؤسسة.

7- تطوير إرادة الإشتراك والاقترام للمعارف لتقديم المعلومات بشكل دوري ومنظم يحفز العاملين على البحث والإنتاج.²

¹- رجال سليمان، دور الشبكة المعرفية للمؤسسة في التسيير، مجلة التواصل، العدد17، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عنابة، 1 ديسمبر 2006، ص.ص 9-10 .

²- تنمية الكفاءات هي جزء من إدارة الموارد البشرية . رجال سليمان، دور الشبكة المعرفية للمؤسسة في التسيير، مجلة التواصل، العدد17، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عنابة، 1 ديسمبر 2006، ص.ص 9-10 .

الشكل (1-6): نموذج تسيير المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: نموذج الجودة الشاملة.

على الرغم من ظهور الجودة الشاملة في فترة الحرب العالمية الثانية إلا أنها تطورت بشكل كبير استندت إلى أسس ونماذج محكمة وأصبحت تطبق في الشركات العالمية الكبرى.

فيما يلي نبرز عدة تعاريف تختلف باختلاف رؤى المفكرين:¹

1- تعريف معهد الإدارة الفدرالي الأمريكي، عرفها بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى إلى رضى متلقي الخدمة وإن تطبيقه يحتم مشاركو جميع المديرين والموظفين أن يستلزم استخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الادارية بشكل مستمر.

¹ - محمد علي محمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الخرطوم الجامعي بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في

الإدارة العامة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2011، ص 59.

2- تعريف معهد ضمان الجودة في بريطانيا: عرفها بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة وتعتبر أنه لا يوجد أي فصل بين حاجات متلقي الخدمة واهداف المؤسسة وهي قابلة للتطبيق في جميع القطاعات لأنها تضمن أفضل فعالية ومردود للعمل والتميز وتمنع الاخطاء والهدرمع التطوير المستمر لاهداف المؤسسة.

3- عرفها ستيفن كوهين على أنها التطوير والمحافظة على إمكانات الكمظمو من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر و الايفاء بمتطلبات المستفيد والبحث عن أي مظاهر من جودة العمل بدء من التعرف على احتياجات المستفيد عن الخدمات أوالمنتجات المقدمة له.

فبناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة استخدام كافة الموارد المتاحة لتقديم منتجات وخدمات تشبع رغبات واحتياجات العملاء بكفاءة وفعالية عالية مع الأخذ بعين الاعتبار التحسين المستمر في الأداء بناء على مقترحات وآراء العملاء.

مزايا تطبيق الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة سياسية في كيفية التصرف في بيئة العمل ذلك بما تحمله من فوائد كثيرة للمنظمات في العصر الحالي، حيث لخص الباحثون أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:¹

¹- نضال عبد الرحيم صويلح، اثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فاعلية أداء العاملين في كليات الجامعة بقطاع غزة، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الجامعة الإسلامية بغزة، 2019، ص.ص31-32.

1. تقليل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات الإنتاجية .
3. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين بيئة العمل من خلال توفير كافة الخدمات.
4. زيادة رضا العاملين وتقوية ولائهم، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين.
5. تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
6. زيادة ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة.
7. اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الشكاوى والتعامل السريع معها.
8. زيادة حجم الإنتاج، و تقليل تكاليفه.
9. تحسين الكفاءة و زوال الأعمال الفاقدة و تقليل أعمال الإعادة.
10. تقليل عمليات التفتيش والاختبار، وبالتالي تخفيض تكاليفها.
11. تحسين جودة المنتجات والخدمات.
12. تقليل الأخطاء، و تخفيض التلف والعماد والمنتجات المسترجعة.
13. استثمار الوقت بكفاءة عالية،
14. زيادة الحصة السوقية للمنظمة من خلال إيجاد ميزة التنافسية المستدامة.
15. مساعدة المنظمة للوصول إلى عمل صحيا من المرة الأولى.
16. التجدد والتحسين المستمرين، المحافظة على حيوية المنظمة، والتكيف معها.
17. نسب رضا الزبون والمجتمع المحلى، من خلال إشباع رغبات وحاجات الزبون المتجددة.

18. زيادة القدرة التنافسية للموسسة، وجعلها ذا أثر للاستجابة للمتغيرات المحيطة.

19. زيادة الولاء الوظيفي، وتطوير علاقات العمل بين الإدارة والعاملين.

20. تخفيض معدلات دوران العمل، وذلك من خلال الحوافز المقدمة للعاملين.

21. القدرة على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم الحلول لمشاكل الجودة في المؤسسة.

معوقات إدارة الجودة الشاملة: هناك مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحول بينها وبين النجاح. ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي¹:

1- ضعف التنسيق التنظيمي بين الإدارات والأقسام، وعدم إزالة الحواجز بينها.

2- نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين، وعدم القدرة على اتخاذهم للقرار.

3- عدم وضع الموظف المناسب في المكان والزمان المناسبين، وعدم قبول الموظفين للمتغيرات الداخلية والخارجية.

4- قلة تدريب العاملين وتطوير أدائهم وفق محددات أعمالهم.

5- التعجل في تحقيق الأهداف الموضوعية والحصول على نتائج.

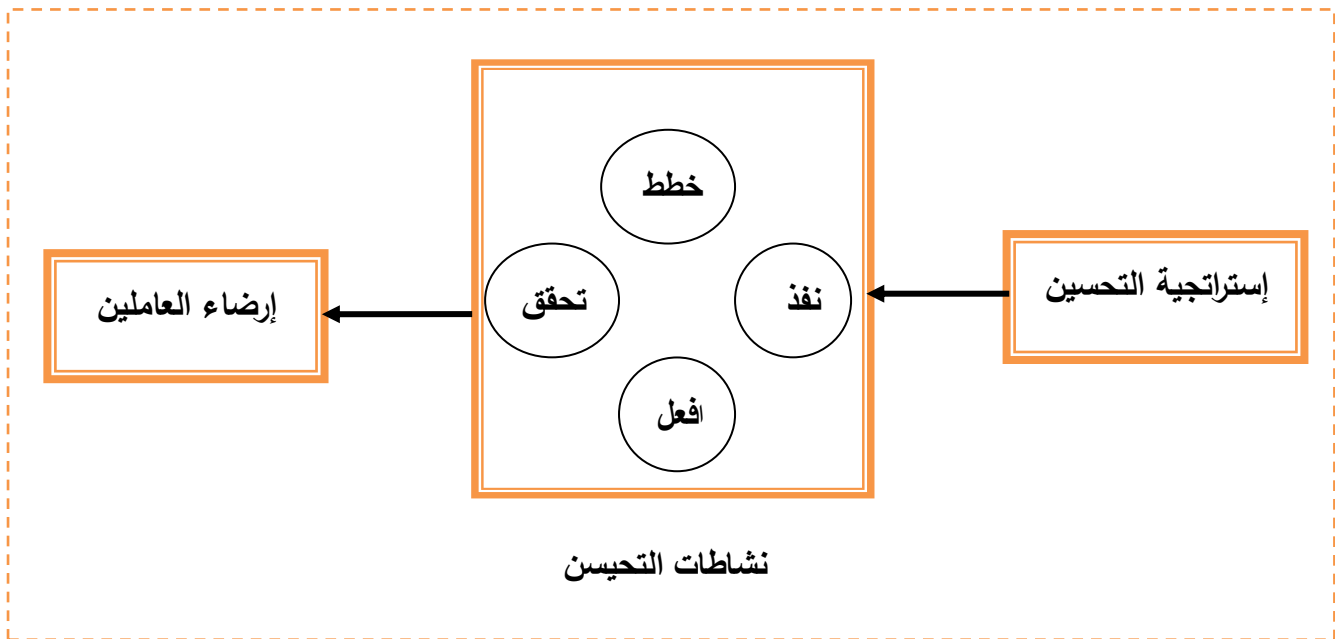
6- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة البيئة لذلك.

7- إتباع أنظمة وسياسات لا تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.

¹- نضال عبد الرحيم صويلح، اثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فاعلية أداء العاملين في كليات الجامعة بقطاع غزة، مرجع سبق ذكره ، ص32.

- 8- التقليد والمحاكاة الحرفية لتجارب ناجحة في منظمات أخرى.
- 9- عدم الاهتمام الكافي بالعنصر البشري.
- 10- قلة التواصل ما بين العاملين والإدارة، والعاملين والعملاء.
- 12- عدم توثيق المعلومات عن الإنجازات المحققة،
- 11- عدم وجود توازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل.
- 10- الاهتمام بحل المشاكل الكبيرة وتجاهل الصغيرة.
- 11- غياب العمل وفرق العمل.
- 12- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.¹

الشكل (1-7): نموذج تسيير الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ - نضال عبد الرحيم صويلح، اثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فاعلية أداء العاملين في كليات الجامعة بقطاع غزة، مرجع سبق ذكره ، ص32.

خلاصة:

كحوصلة لما تطرقنا له في هذا الفصل فقد اتضح لنا بأن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو مجموع الخطط والقرارات الموجهة لإدارة نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجه التغيرات البيئية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدمات الجيدة الناتجة عن الأولويات الإستراتيجية التي تسفر عنها عمليات التحليل الاستراتيجي التي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة داخل المؤسسة ،وذلك في إطار مجموعة من الإستراتيجيات، إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، التوظيف، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية إضافة إلى التحفيز وتقييم الأداء ، لغرض ضمان نجاعة وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، كما تنتهج المؤسسة مجموعة الطرق والإجراءات التي تحدد بواسطتها فلسفتها التي تتعلق بثقافة المؤسسة أي سبب وجودها ومنه تحليل مناخها سواء الخارجي او الداخلي لتسطير التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية ،الأهداف الإستراتيجية لهذه الاخيرة، لترجمتها وصياغتها في شكل خطط تنفذ لمتابعة الأداء الفعلي بالمستويات المخطط لها وبيان الانحرافات ومعرفة أسبابها ومصادرها.

وتبين لنا من تحليل نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أن هناك خمسة تصنيفات لهذه النماذج في ظل تغير أهداف وقرارات إستراتيجية الموارد البشرية للبحث عن الميزة التنافسية فنموذج تخطيط المواد البشرية يعمل على تكييف هذه الموارد مع احتياجات المؤسسة أما نموذج محاسبة الذي يميل إلى العقلانية الإدارية اي تقييم الموارد البشرية بالمرودود الذي توليه للمنظمة أما نموذج الكفاءة يركز على قدرة المؤسسة على إستغلالها

لكفاءاتها بطريقة جيدة وإستراتيجية تستهدف من خلالها تحسين قدراتها بطريقة جيدة، وتبني إستراتيجية لتشجيع الكفاءات على التنمية والتعلم المستمر وتحقيق الميزة التنافسية وهو أقرب لنموذج تطوير المعرفة، توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة، وأخيرا نموذج الجودة الشاملة يعمد على استخدام كافة الموارد المتاحة لتقديم منتجات وخدمات تشبع رغبات واحتياجات العملاء بكفاءة وفعالية عالية، مع الأخذ بعين الاعتبار التحسين المستمر في الأداء بناء على مقترحات وآراء العملاء.

الفصل الثاني

دور التسيير الإستراتيجي للموارد
البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات

تمهيد:

غزى مفهوم الكفاءات والمهارات في السنوات الأخيرة مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أدمج في جميع أنشطة المنظمة فقد أصبح الاهتمام بالكفاءات وتمييزها عاملاً أساسياً لزيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية لذا أصبح لزاماً على المديرين التوجه بمداخل إستراتيجية قائمة على أساس الكفاءة في تسيير وظيفة المورد البشري، وهذا ابتداء من تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفؤة إلى أن تصل إلى مرحلة تحقق أهدافها.

المبحث الأول: الكفاءات والمهارات

سننتظر في هذا المبحث إلى مفهوم الكفاءات والمهارات، لكن قبل ذلك لابد من مناقشة مفهومها قبل ظهور نموذج الكفاءة، حيث كان يطلق عليها مفهوم التأهيل أي المعرفة فعرفته منظمة العمل الدولية "التأهيل هو طريقة التي تحد لصيانة معينة على العامل العادي" إنه يتعلق بالعمل وليس بالعامل، أما MEDEF 1998 عرف "المؤهل هو الاعتراف بالمعرفة والدراية وسلوك المهني باعتبارها مفيدة وتقدر من قبل مهنة على أساس الحالات النموذجية. ومن المسلم به وقت توقيع العقد"، أما الوثائق الفرنسية التي نشرت في عام 1987 عرفت كما يلي:¹

1- **التأهيل الوظيفي:** "هو الدراية والمعرفة اللازمة للحصول على وظيفة".

2- **تأهيل الفرد:** "الناتج عن الدراية والمعرفة المكتسبة، إما من خلال التدريب أو من خلال الخبرة العملية".

و بالتالي فإن المؤهل يتعلق بالمنصب؛ يحدد مسبقا القدرات التي ينفذها موظف لشغل العمل في وقت التوظيف.

¹- BENDAIDA Houari, **La gestion des compétences et le knowledge management outils stratégiques du management de l'entreprise**, Revue des Sciences Economiques, Tome 1N° 1, avril 2006, ISSN 1112-6191, Université Djilali LIABES de Sidi-Bel-Abbès, p10.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات والمهارات الموارد البشرية

أولاً: مفهوم كفاءات الموارد البشرية

1. تعريف الكفاءة.

- التعريف اللغوي لكفاءات الموارد البشرية.

- تعريف الكفاءة في القاموس التجاري لسنة 1930 " هي مجموعة المعارف والمميزات، القرارات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة"¹.

- التعريف الاصطلاحي.

- عرفها CAIRD سنة 1992 بأنها مجموع المعرفة والمهارة والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.

- عرفها P .GILBERT و M.PARLIER بأنها مجاميع معارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما ووضعية ما.²

1- رياض بن غبريد، الإبداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة NCA RUIBA، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، 2019، ص 423.

2- كمال منصور، سماح صوالح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 50.

- أما le Boter يعتبر الكفاءات بمثابة المكتسبات المدمجة التي يضعها الفرد في الوقت الذي يعيش فيه مواقف مهنية، وهي تكتب عن طريق التعلم وتنفذ في مواقف ملموسة¹.

✓ عرفت المجموعة المهنية الفرنسية MEBEF على أنها مزيج من المعرفة والمهارة والخبرة والسلوكيات في سياق معين يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني².

من خلال التعاريف السابقة نستنتج الكفاءة هي مزيج من المعارف السلوكيات والمهارات والموارد والقدرة والاستعداد على تحقيق هدف معين في مكان العمل.

2. خصائص الكفاءات

✓ **الكفاءة ذات الهدف النهائي:** فالكفاءة وجدت لتنفيذ المهمة، أو تشكيلة واسعة من المهام فهي عبارة عن معرفة عملية ووظيفية من أجل تحقيق هدف معين.

✓ **كفاءات مكتسبة:** يتم اكتسابها من خلال التعلم إما في المدرسة أو مكان العمل.

¹- بوسنيل زهيرة، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 30، جامعة عنابة، ماي 2013، ص 129.

²- بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد 7، سيدي بلعباس، ديسمبر 2018، جامعة، ص 95.

✓ كفاءات ذات خاصية افتراضية: فمفهومها لا يمكن أن يلاحظ إلا من مظاهر، التي تستدل من نشاط ممارس بالفعل¹.

ثانيا: مهارات الموارد البشرية.

1. تعريف المهارات:

التعريف اللغوي للمهارة:²

✓ المهارة في اللغة هي إحكام الشيء، جاء في جمهرة اللغة "مهارة إذا أحكم الشيء، ومنه قيل سابع ماهر.

✓ ذكر ابن منظور في لسان العرب أن "المهارة الحنق في الشيء، والماهر الحاذق بكل عمل ويقال مهرت بهذا الأمر أمهر به مهارة أي صرت به حاذقا.

¹ - بن الدين نور الهدى ، بن ديدة هواري ،أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، المرجع سبق ذكره، ص96.

² - بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية المجلد العاشر، العدد الثالث، جامعة الجلفة، ص 210.

✓ التعريف الاصطلاحي:

✓ تعريف الأول:¹

عرفها الرشيد بأنها قدرة الإنسان على تنفيذ أي إجراء خاص به في أي مجال بشري بصورة تخدم هدفه وتقريبه من الصورة المثالية التي تعني استغلال كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق الهدف

✓ تعريف الثاني:²

عرفها دسوقي بأنها " القدرة " معرفة أو مهارة يمكن إثباتهما أو إظهارهما بالفعل، القدرة تتركب من الاستعداد والتحصيل والانجاز أما الاستعداد فهو إمكانية أو قوة التعلم. يعرفها محمد محمود الخوالدة على أنها القدرة الفعلية التي تمكنك من أداء عمل ما بدرجة متقنة وبوقت قصير قليل. ويضيف أنها أنماط من السلوك تستدعي معرفة نظرية وقدرة على الفعل وعمل تنسيقي.

¹- بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مرجع سبق ذكره، ص211.

²- بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مرجع سبق ذكره، ص211.

✓ تعاريف أخرى:¹

✓ يعرفها Barrau أنها القدرة على حل مشكل مهني معين غير متوقع، من

خلال استجماع الفرد لإمكانيته المعرفية النظرية وقدراته المهارية وخبراته.

✓ عرفها leBoterf على أنها القدرة على تحويل الموارد التي يكتسبها الفرد

في إطار مهني وهذه الموارد التي يكون لها مصادر مختلفة كالخبرة

المهنية وتكوين.

✓ تعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR أنها ممارسة القدرات في

الوضعية المهنية التي تسمح بالأداء الجيد للمهنة أو المهنة.

✓ يعرفها Cuniberti أنها أداء إجرائي صادق عليه، يضمن قدرة الفرد

على الحصول على الكفاءة في وضعية مهنية معينة تمارس وتتطور في

المهنة.

✓ وحسب Micheals:²

مجموع قدرات الشخص الفطرية أو الذاتية والمعرفة، الخبرة، الذكاء، الحكم،

الموقف والشخصية".

¹ - بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ ، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مرجع سبق ذكره ، ص 211.

² -Sophie d'armagna, Alain Klarsfeld, Claude Margtignon, Gestion des talents: définition, model, pratique d'entreprises , Dans @GRH 2016/3 (n° 20),p4.

القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها¹.

نستخلص من التعاريف السابقة الذكر أن المهارة هي قدرة يمتلكها المورد البشري تمكنه من القيام بعمل ما بكفاءة وفعالية ودقة متناهية وجودة عالية.

✓ أهم خصائص المهارات:²

- 1- المهارات مفهوم يقوم على الفرد وليس على الوظائف.
- 2- المهارات هي مزيج بين المعرفة النظرية و العملية .
- 3-المهارات هي مصدر للسلطة.
- 4-يتم اكتساب المهارات.
- 5-المهارات ليست مفيدة للمنظمة ما لم تكن مدركة للوعي .
- 6-مهارات تمكن الفرد من التحول من حالة العمل إلى آخر والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال مستويين من المهارات، وهما الإبداع والإسقاط.

¹- شرحبيل عرجاد، تنمية الكفاءات والموارد البشرية من خلال تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 2، جامعة الجزائر، 2019، ص86.

² - Malim Souad, Hedjazi Smail , Skills scanner: as a tool to reduce the skills deficit, revue **des** Sciences Humaines, N°41, septembre 2015, université biskra ,p34.

7- يجب أن تخضع المهارات للصيانة من خلال توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.

8- يجب أن يعترف بالمهارات من قبل الآخرين.

ثالثاً: الفرق بين الكفاءة والمهارة

الكفاءة هي القدرة على تطبيق أو استخدام مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات ذات العلاقة المباشرة والمطلوبة لأداء وظائف محددة أو مهام لإتمام العمل بنجاح، فيمكن اعتبارها إذا كحدد للمهارة إذ يمكن قياس المهارة عن طريقها، ولعل أهم متطلبات الكفاءة هي العلم أو الدراية بالشيء المراد القيام به أيا كان هذا الشيء.¹

وبالتالي من خلال معالجتنا في هذا المطلب لكل من مصطلح الكفاءة والمهارة يتضح لنا الكفاءة هي مفهوم أوسع فالكفاءة هي أكثر من مجرد المعرفة أو المهارات تنطوي على القدرة على تطبيق نتائج التعلم بشكل مناسب (التعليم، العمل، التطوير الشخصي أو المهني) لا تقتصر الكفاءة على العناصر المعرفية (التي تتضمن استخدام النظرية أو المفاهيم أو المعرفة الضمنية) بل يشمل أيضاً الجوانب الوظيفية (التي تتضمن المهارات الفنية) بالإضافة إلى السمات الشخصية.

¹ - بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مرجع سبق ذكره، ص 212.

الشكل (2-1): الفرق بين الكفاءة والمهارة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: مكونات الكفاءات والمهارات

أولاً: مكونات الكفاءات والمهارات البشرية.

الكفاءة هي توليفة من المعارف والموارد والمتمثلة في¹.

أ- المعارف النظرية: توافق مجموع مهكل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

ب- المعارف العملية (الممارسات): هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقاً، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

¹- كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص51.

ج- معارف التحلي (السلوكية): وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

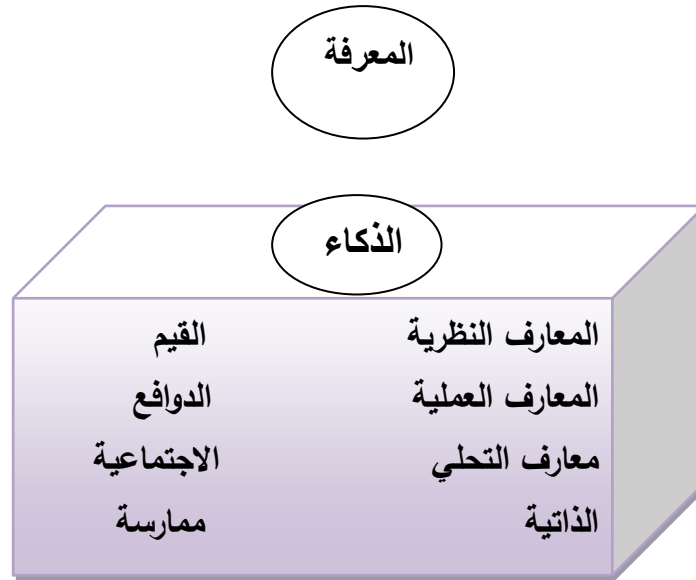
وفيما يلي عرض لأهم مكوناتها:¹

- **المعرفة:** باختصار شديد هي استخدام المنتج للمعلومات، أو المعلومات التي تؤدي إلى تغيير شيء ما.
- **المهارة:** هي عبارة عن المعرفة المطبقة من طرف الأفراد من أجل تحقيق هدف أو إنجاز عمل ما.
- **السمات:** وهي تنقسم إلى قسمين الأول يتعلق بالسمات الجسدية للفرد مثل قوه الجذع التحمل قوة الرفع أما الثاني فهو الأهم يرتبط بسمات الشخصية للفرد أو (السمات الانفعالية) مثل (الانبساط، الانعزال والانغلاق، المنطقي المحلل، الحدسي...الخ) ويضيف عليها البعض سمات أخرى مثل السمات المعرفية المتمثلة أساسا في الذكاء والسمات الاجتماعية.

¹- كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص51.

- **الدوافع:** هي مجموعة من المحددات الداخلية التي تقود وتوجه وتختار السلوك الخاص بالفرد اتجاه العمل أو الآخرين.
- **القيم:** عبارة عن الاعتقادات حول ما هو جيد أو سيء.
- **المفهوم الذاتي:** هو مفهوم واعتقاد الفرد في ذاته ونظرته الشخصية لنفسه كأنه يرى نفسه مبدعا أو مبتكرا.
- **الأدوار الاجتماعية:** تشبه إلى حد كبير المفهوم الذاتي غير أنها تختلف عنه في كونها تهتم بمفهوم للآخرين اتجاه الفرد وليس نظره لنفسه¹.

الشكل (2-2): الفرق بين الكفاءة والمهارة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹- أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على التطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة الدراسات - العدد الاقتصادي، جوان 2012، جامعة الأغواط، ص 53.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات والمهارات

أولاً: أنواع الكفاءات: سنذكر في هذا المطلب أهم أنواع الكفاءات والأكثر انتشاراً على مستوى المؤسسات.

1. الكفاءات الفردية: حيث تمثل حلقة الوصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن للمهام المحددة، فكل مستوى إداري ومنصب معين يتطلب مجموعة من المهارات اللازمة لأداء المهمة. ويرى آخرون أن الكفاءة الفردية المقصود منها أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن العمل.

2. الكفاءات الجماعية: وهي مجموع الكفاءات الفردية التي تتسم بالتعاون والتآزر بينها، ويمكن تحديد مؤشرات لهذا النوع من الكفاءات من خلال درجة التعاون بين الأعضاء، التعلم الجماعي، الصراعات، وبالتالي علي المسيرين تثمين هذا النوع الجماعي من الكفاءات من خلال إيجاد جو من العمل المناسب، الاعتماد علي فرق العمل الجماعية، اختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي يحدد صلاحيات ومسؤوليات كل طرف بغية التقليل من الصراعات ومحاولة تشجيع المبادرات الجماعية والفردية¹.

¹- غربي حمزة، عاشوري إبراهيم، نحو رفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات-مقاربات نظرية- أبحاث اقتصادية وادراية، العدد21، جوان2017، ص.ص 89-90.

3. الكفاءات التنظيمية: وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة

فيها، فمنظمات الوضعيات المهنية

وتشمل الكفاءات الفردية القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات، القدرة

على التعلم السريع، امتلاك روح اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات، القدرة

على القيادة وتسيير المرؤوسين والقدرة على بناء علاقات جيدة مع الأطراف

الفاعلة، المرونة¹.

الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل

مع هذه التغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال للأفراد

لإبراز إبداعاتهم وزيادة وتطوير كفاءتها الفردية والجماعية، هذا الأمر يسمح

بزيادة قدرة هذه المنظمات على التكيف في بيئتها².

4. الكفاءات الإستراتيجية: بالنسبة لـ Hame و parahaladh (1994)

الكفاءة الأساسية.

(الكفاءة الإستراتيجية -المركزية) هي توليفة المهارات والتكنولوجيات التي

تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

¹ - غربي حمزة، عاشوري إبراهيم، نحو رفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات-مقاربات نظرية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 89- 90.

² - غربي حمزة، عاشوري إبراهيم، نحو رفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات-مقاربات نظرية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 89- 90.

ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

يقدم كل من Hamel و Parahaladh ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية:

- * الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- * الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- * الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين¹.

ثانياً: أنواع المهارات:

ترتبط المهارات ارتباطاً مباشراً بالفرد، مما يجعل الكثير من الأشخاص يتجهون إلى تقسيم المهارات إلى المهارات الفردية التي يمتلكها الفرد أو الجماعي المملوك لمجموعة أو أكثر من فرد داخل المنظمة، دون تحديد طبيعة المجموعة، بالنسبة للمهارات التنظيمية، يشير Le Boterf إلى أن قيمة رأس مال المهارات لمنظمة معينة ليست فقط نتاج مجموعة بسيطة من

¹ - كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص 54.

المهارات الفردية، ولكن من خلال المزج النوعي، لأنه غالبًا ما يصعب على المنافسين نقل هذا المزيج¹.

تتقسم المهارات من الناحية التنظيمية إلى ثلاثة أنواع وهي:²

- مهارات فنية.
- مهارات سلوكية.
- مهارات فكرية.

فيما يتعلق بالجانب الاستراتيجي، فإننا نميز بين نوعين من المهارات:³

- المهارات الأساسية
- والمهارات التمييزية

المهارات الأساسية: هي المهارات الداخلية التي من خلالها تتميز المنظمة بتطبيقها بشكل أفضل من منافسيها، ونكون المهارات أساسية إذا توفرت الخصائص التالية:

¹– MALIM Souad, HEDJAZI Smail, Skills scanner: as a tool to reduce the skills deficit, Revue des Sciences Humaines, N°41, University Biskra, Septembre 2015, P 34.

²– MALIM Souad, HEDJAZI Smail, Skills scanner: as a tool to reduce the skills deficit, Op cit, P34.

³– MALIM Souad, HEDJAZI Smail, Skills scanner: as a tool to reduce the skills deficit, Op cit, p35.

✓ إذا كانت تساهم بشكل كبير في تميز المنتج.

✓ يصعب امتلاكها من قبل المنافسين.

✓ ترتبط بشكل عام بالعمليات التي تتميز بالخصوصية النوعية.

المهارات التمييزية: ترتبط بالتوجهات الإدارية حيث أنها تشكل قائمة من

الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداءً.

أما (Robert Katz) فقد قسمها كما يلي:¹

المهارات التقنية: (Skills Technical): هي عبارة عن الفهم والتحكم الجيد

بعمل أو نشاط خاص مثل مهارة المهندس في إصلاح المحرك، ويعتبر هذا

النوع من المهارات منظورا، وتتطلب المهارة التقنية معرفة خاصة وقدرة على

التحليل مع التحكم السريع في الأدوات والتقنيات الخاص بنشاط محدد مثل

التحكم في البرمجة، التدقيق المحاسبي،... الخ. ويلاحظ كذلك بأن هذه

المهارات سهلة القياس والتقييم والملاحظة، وأن أغلب الأنشطة والبرامج

التدريبية تهدف إلى تنمية هذه المهارة بالخصوص.

المهارة البشرية أو الاجتماعية: (Skills Human) هي القدرة على العمل

بفاعلية مع الآخرين، إذ تختلف عن المهارة السابقة كون هذه الأخيرة تتصل

مباشرة بشيء معين (آلة أو أي شيء فيزيائي) بينما المهارة البشرية تتصل

¹ - أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي

في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 59-60.

مع الأقران سواء كانوا أفراداً أو جماعات، وتتيح هذه المهارة للقائد مساعدة أعضاء الفرق على العمل الجماعي وتحقيق الهدف المشترك، كما تسمح له بخلق مناخ عام للعمل يتميز بالثقة والتعاون حيث يشعر الأفراد التابعين بالأمن والدافعية نحو الانجاز.

المهارات التصورية: (SkillsConceptual) إذا كان محور التركيز في المهارات التقنية على الأشياء الفيزيائية والمهارات البشرية على الفرد، فإن محور تركيز المهارات التصورية يدور حول الأفكار و المفاهيم، فالمهارة التصورية هي القدرة على العمل والتعامل مع الأفكار. والقائد الذي يمتلك مهارة تصورية قادر على التعامل مع المفاهيم الافتراضية والتجريدية والأفكار الجديدة بكل سهولة، وتتجلى تلك المهارات في عدة ميادين منها القدرة على بناء وتصوير الهدف والرؤية والرسالة التابعة للمنظمة وصياغة الخطط الإستراتيجية والموائمة بين الإستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجيات الأعمال الوظيفية، القدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية¹.

¹- أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير_الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 59-60.

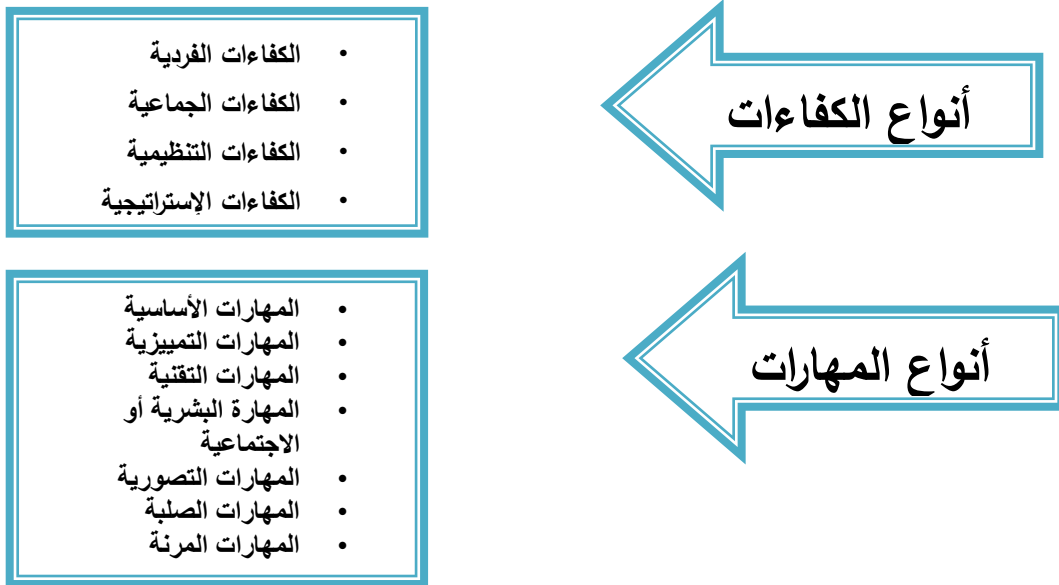
كما يوجد تقسيم آخر وهو:¹

المهارات الصلبة: هي الخبرة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل، كما تعتبر المهارات الصلبة المعرفة والمهارات المهنية للشخص حيث تعتبر المهارات الصعبة (الصلابة) هي تلك الانجازات التي تم تضمينها في السيرة الذاتية مثل التعليم والخبرة في العمل والمعرفة ومستوى الخبرة.

المهارات المرنة: هي مجموعة من القدرات والمواهب (العمل في فرق،الاتصالات والقيادة وخدمة العملاء وحل المشكلات) التي تميز السمات المهنية التي يمكن للأفراد جلبها إلى مكان العمل، كما نجد من يعتبرها أهم مميزات القائد الناجح والمدير الناجح من غيرهما، هي جزء لا يتجزأ من القيادة.

¹ - أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مرجع سبق ذكره، ص.ص59-60.

الشكل (2-3): أنواع الكفاءات والمهارات



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات والمهارات

أصبحت الآن عملية تنمية الكفاءات والمهارات من أهم الوظائف الإستراتيجية للموارد البشرية أكثر من أي وقت مضى في ظل مواجهة تغيرات العصر واشتداد حدة المنافسة وهذا يتطلب الاستغلال الأمثل للكفاءات وتفجير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها من خلال تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه لبيذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

المطلب الأول: تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات

أولاً: تنمية الكفاءات والمهارات

✚ سنحاول عرض أهم التعاريف مفهوم تنمية الكفاءات والمهارات

1- "هي العملية التي تحدد المنظمة من خلالها المهارات اللازمة لقيام بالمهام الموكلة إليها، وتطبيق وسائل التعلم مناسبة، وتقييم تنفيذ المهارات المكتسبة"¹.

2- "تتكون عملية تنمية المهارات من التطوير ومواكبة المستجدات، بناءً على نظام المعلومات والمستندات التالية: وصف المهارات الأساسية المستخدمة داخل المنظمة (المعيار) المستندات التي تم إنشاؤها عن طريق التعليم المستمر، بما في ذلك عقود مع مختلف المدربين الخارجيين وأماكن التدريب، وإدارة تسجيلات المشاركين، وكذلك إدارة الجوانب اللوجستية الأخرى، وإنتاج شهادات الدورة"².

¹- Tessada Yasmina, Management des compétences, Management des talent : Quels enjeux stratégiques pour les entreprises en Algérie, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de magiste, ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE, 2017, p.p43-48.

²- Tessada Yasmina, Management des compétences, Management des talent : Quels enjeux stratégiques pour les entreprises en Algérie, Op cit ,p43-48.

3- "ويمكن تعريف إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية على أنها مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهما الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، استعداداه واتجاهاتهم"¹.

4- "يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات".

5- مجموعة النشاطات التعريفية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ذلك لتحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم"².

6- كما يشير مفهوم التنمية فيما يتعلق بالكفاءات البشرية إلى جهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلب أعمالهم الحالية.

¹- بن صالح كرمية، طلحي فاطمة الزهراء، أثر اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية البنوك الجزائرية، دراسة ميدانية البنوك العمومية بمدينة قلمة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة سوق أهراس، أوت 2019، ص 268.

²- معاوي عبد العظيم، مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2019، ص 51.

وتفيد التنمية المهنية لكلا من المنظمة والأفراد، فالعاملون والمدراء ذوي الخبرات والقدرات يمكن أن يحسنوا القدرة التنافسية للمنظمة والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة في حين يتمكن هؤلاء من خلال التنمية من تحسين كفاءاتهم وقيمتهم المعنوية¹.

بناء على التعاريف السابقة يتضح لنا أن تنمية الكفاءات تلعب دورا مهما في تنمية وتطوير الموارد البشرية بكافة مستوياتها من خلال التعلم والتدريب لزيادة المعارف والمهارات والاستعدادات من أجل رفع قدراتهم الخاصة لانجاز المهام الموكلة إليهم.

يتضح لنا مما سبق أن هناك أهداف مهمة تحققها تنمية الكفاءات:

- ❖ التعليم المستمر للكفاءات بهدف مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.
- ❖ تنمية وتحسين المهارات بهدف تطوير المنظمة.
- ❖ تنمية الكفاءات هي جزء من إدارة الموارد البشرية.
- ❖ تدريب وتطوير كفاءات الموارد البشرية.

¹ - حسن بوزناق، مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزانتك)، المجلد 10، العدد2، جامعة باتنة، 2020، ص 335.

ثانيا: أهمية تنمية الكفاءات والمهارات

من بين التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة استخدام كفاءاتها على أفضل وجهه والاستفادة منها قدر المستطاع، لأن الفوارق بين المؤسسات ترجع إلى الاختلاف في الكفاءات الفردية والجماعية لديها سواء من حيث امتلاكها أو استخدامها ومن بين المهام الرئيسية لمسئولي الموارد البشرية القيام بتوظيف عمال ذوي كفاءة عالية بالاعتماد على تحديد الاحتياجات من الكفاءة والبحث عن العمال الذين تتوفر لديهم وتوظيفهم وتوفير الجو الملائم لهم تحقيق التكامل داخل المؤسسة، ويعتبر التكوين من بين الطرق المتبعة لتنمية الكفاءات سواء بالنسبة للعمال التنفيذيين أو المسيرين على حد سواء، لأنه يمكن من التماشي مع المتغيرات التي يعرفها باستمرار اعتماد على توفير متطلبات العملية التكوينية عن داخل المؤسسة أو من خارجها وتتصيب القائمين عليها دون إهمال التقييم المستمر والمراقبة الدائمة لنتائج العملية، وتسمح تنمية الكفاءة للعمال بالقيام بالتقييم الذاتي¹.

¹- زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جوان 2018، ص 819.

انطلاقاً من الوضعية الحالية في العمل وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم

من خلال طرح الأسئلة التالية:¹

- من أنا الآن؟

- إلى أين أريد الوصول؟

- أي نشاط تتموي سأقوم به؟

وقد أثبتت الدراسات بأنه لا يمكن تنمية الكفاءات بنفس الطريقة، والملاحظ أن العمال أصبحوا يقومون بتنمية كفاءاتهم بأنفسهم ويكون للرؤساء دور المساعد في إطار وظيفة الموارد البشرية ومنه فالعمال المجددين هم الذين يسعون إلى تنمية كفاءاتهم على العكس بالنسبة لغيرهم من العمال المجددين هم الذين يسعون إلى تنمية الكفاءة فمنهم من يؤيدها ومنهم من يعارضها ومنهم من يقبل لكن بشرط مثل أن يشترط الخضوع للتكوين قبل الانتقال إلى وظيفة أعلى تختلف عن وظيفته الحالية نظراً لاختلاف الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة.

¹ - زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جوان 2018، ص 819 .

المطلب الثاني: عوامل نجاح تنمية الكفاءات والمهارات

هناك نوعين من عوامل التي تجعل تعلم السلوكات وتنمية الكفاءة ممكنا

هي: 1

أولا: العوامل المتعلقة بشخصية العامل: ونعني بها الخصائص الشخصية للعامل والتي تميزه عن الأشخاص ، وهي تؤثر على إمكانية توجيه سلوكاته وتنمية كفاءاته وتعتبر هذه الخصائص مستقرة نسبيا مثل القدرات العقلية ومنها ما هو متغير مثل الدوافع والمبادئ ونوجز هذه العوامل في ما يلي:

- **القدرة على التعلم:** حيث يتمكن العامل من تنمية كفاءاته يجب أن تكون لديه قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص ومدى إمكانية تكوينه، فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابليته لتعلم السلوكات اعتمادا على قدراته الخاصة.
- **الإرادة والرغبة في التعلم:** تعتبر من أهم المحضرات على التعلم ونجاح عملية التكوين مرتبطة بمدى رغبة العامل في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التكوينية وفتح المجال للتغذية العكسية لمعرفة احتياجات العمال وتطلعاتهم.

¹ - زياني مروان، كروم محمد ، تسيير وتنمية الكفاءات:أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مرجع السابق ذكره، ص.ص 819-820.

• **القيم والمبادئ:** تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج نستعملها في حياتنا اليومية وهي المفسر لتصرفاتنا وحركتنا ومنه فمعرفة ضرورية عند الإقبال على تنمية الكفاءة فهي تؤثر في السلوكيات وهي أيضا قابلة للتأثر.

• **الشخصية:** تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة فهي تؤثر في سلوكيات الأشخاص لكنها لا تظهر في هذه السلوكيات مثل الغضب العصبية القلق، فقد يكون الشخص عصبيا لكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرون لا يلاحظون ذلك.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالمحيط: تتأثر سلوكيات العمال بعوامل أخرى خاصة بالبيئة ومحيط العمل الذي يعملون فيه مثل ثقافة المؤسسة نموذج القيادة ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة و برامج التنمية يجب أن تضمن الحركية الدائمة للعمال في محيطهم وفق سلوكيات معينة وتنمية كفاءة العمال تستوجب التوفيق بين مختلف هذه العوامل سواء كانت الشخصية منها أو الخاصة بالمحيط¹.

¹ - زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مرجع السابق ذكره، ص.ص 819- 820.

كما يتطلب نجاح عملية تنمية الكفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط

التالية:¹

أ. يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن.

ب. تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل.

ت. تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها مما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع.

ث. تنويع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها.

ج. تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات وتعريف الموارد البشرية بمراحلها.

ح. مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.

خ. التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها.

¹ - حمود حيمر، أطروحة دكتوراه تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، 2018، جامعة سطيف،

د. التأكد من ملائمة البيئة للتعلم و اكتساب الكفاءات.

ذ. خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لد الموارد البشرية.

ر. تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل¹.

المطلب الثالث: دور التسيير الاستراتيجي في تنمية الكفاءات والمهارات

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهتم بتنمية الموارد البشرية من أجل تطوير كفاءات ومهارات الأفراد، معتمدة في ذلك على تطبيقات وعمليات إدارة الموارد البشرية، لذلك على المنظمات وإدارة الموارد البشرية تغيير مفاهيم وطرق الممارسات التقليدية في التسيير وإحلالها بممارسات إستراتيجية تواكب التغييرات وتتكيف معها، وتواجه التحديات وهذا من خلال تنمية وتطوير وتدريب وتحفيز الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وتحقيق الميزة التنافسية.

¹- حمود حيمر، أطروحة دكتوراه تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، 2018، مرجع سبق ذكره،

سنحاول إبراز أهم أدوات وتطبيقات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تساهم في تنمية الكفاءات والمهارات.

أولاً: تعريف التعلم التنظيمي.

• يعرف التعلم التنظيمي: بأنه نظام يشتمل على رؤية الإستراتيجية والثقافية والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات¹.

• كما يعرف على أنه عملية مستمرة ومخططة، تتم داخل المنظمة مهما بقيت المنظمة من أجل الارتقاء بالمنظمة وبقائها في حيز وجود المجتمع التنظيمي، حيث يتم ذلك من خلال الجهد الواعي والدعم المستمر والنابع من معرفة قيادة المنظمة وثقافتها التنافسية وإستراتيجيتها التي تسعى دوماً لإحداث التغيير المستمر من خلال عمليات رصد المعلومات المحدثة في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها، وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق أهدافها المستقبلية بأعلى درجة من الكفاءة والمنافسة وعمليات صنع القرارات السليمة ، وتحسين الأداء التنظيمي².

¹ - مي نواش، يوسف المعايطه، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في عمليات التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة مقدمة الاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، جامعة مؤتة، 2011، ص 29.

² - مي نواش، يوسف المعايطه، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في عمليات التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

• هو عملية اكتساب الخبرة والمعرفة التي تساهم في حل المشكلات التنظيمية وتعمل على انجاز مهام المنظمة، من خلال تحديد المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس في مخرجات المنظمة¹.

• عرفه سيمون Simon على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها².

• حدد Argris مفهوم التعلم التنظيمي في عمليتين العملية الأولى تتمثل في كشف الأخطاء التي يتعرضون لها أفراد المنظمة والتصريح بها لان معظم منظمات اليوم تتجنب ذلك لكن هذا لا يكفي بل يتعدى إلى ضرورة تصحيحها وهنا تكمن العملية الثانية وهي الأهم الآن ما فائدة معرفة الأخطاء دون تصحيحها كونه سوف يؤدي إلى اكتساب خبرات جديدة تقى الأفراد من عدم تكرار نفس الأخطاء وعلى ذلك الأساس تعمل

¹ - حازم ذياب محل الجنابي، أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد 11، العدد 36، الفصل 3، 2016، ص 172.

² - بريطل فطيمة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، جامعة بسكرة، ديسمبر 2015، ص 219.

المنظمة على تغيير سياساتها وأهدافها، وبالتالي تكون المنظمة قد تعلمت من خلال الأخطاء التي قامت بتصحيحها¹.

• عرفها PeterSenge على أنه من خلال التعلم التنظيمي يتم اكتساب المعرفة جديدة تساهم في توسيع القدرات لانجاز الأهداف وبالتالي يشير إلى أهمية المعلومات وخبرات.

• عرفه Hodgkinson(2000) على أن التعليم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم وينتج من خلال ذلك اكتسابهم المعارف والخبرات.

• كما عرفه Nicols(2004) على أنه العملية التي تسمح في النهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من جميع أعضاء المنظمة².

¹ - بريطل فطيمة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص.ص، 219-220.

² - بريطل فطيمة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مرجع سبق ذكره ، ص220.

من خلال ما تم عرضه في التعاريف السابقة نلاحظ أن التعلم التنظيمي هو عبارة عن مفهوم واسع يشمل الجوانب التالية:

- محتوى التعلم التنظيمي والمتمثل في: المعارف، الكفاءات، المهارات، السلوكات....
- للتعلم التنظيمي موضوع وهدف.

نستخلص التعريف التالي للتعلم التنظيمي: هو عبارة عن إستراتيجية لتوسيع اكتساب المعرفة وتبادلها ونشرها وتطبيقها في المنظمة وهذا لتحقيق التميز وتحسين مهارات وجودة المورد البشري.

✓ للتعلم التنظيمي دورا هاما في تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات الموارد البشرية وهذا بتوفير إدارة الموارد البشرية لبيئة تعليمية لتحسين الأفراد العاملين وهذا من خلال العوامل التالية:¹

¹– Shahram Gilaninia, Mir Abdolhasan Askari Rankouh, Milad Abbas Poor Gildeh, OVERVIEW ON THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND LEARNING ORGANIZATION, Journal of Research and Development Vol. 1, No.2, Iran,2013 ,p47.

1) خلق وظيفة التحدي: بما في ذلك الإثراء الوظيفي، والتطوير الوظيفي والتناوب الوظيفي.

2) تغيير أنماط الإدراك المتاحة: يشترط نقل مفاهيم المعرفة من خلال التدريس والمشاركة والدراسة الذاتية.

3) تغيير عادات التفكير: تغيير النماذج الذهنية من خلال التدريس والمشاركة والدراسة الذاتية.

4) السماح بالفصل في الإنتاج وتقييمه: يوفر تشكيل ثقافة إبداعية يكون فيها الموظفون على استعداد لتغيير تفكيرهم وفهمهم.

ثانيا: التدريب.

1- "تدريب الموظفين هو استثمار يسمح للشركات بزيادة مهارات وإنتاجية القوى العاملة مما يؤدي إلى زيادة جودة منتجاتها وخدماتها. أي خلق القيمة التي تشجع تكيف الأفراد ومرونتهم في التصدي للتحديات ومواكبة التغيرات"¹.

¹ – Marie-Josée Tessier, directrice générale , GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DESTINÉ AUX ENTREPRISES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION, Emploi-Québec,2013, Montréal –Québec, p73.

2- "وهي عملية تعلم تقدم للموظفين الجدد والحاليين الذين يكتسبون المعرفة والمهارات التقنية ومواقف السلوك من أجل أن يكونوا أكثر فعالية في وظائفهم"¹.

3- "يعد التدريب من الوظائف الجوهرية للمنظمة، حيث يشير إلى التغيير والتحسين والتطوير، فهو يعني التغيير إلى الأفضل، أو تطوير الشخص في معلوماته واتجاهاته وقدراته ومهاراته وأفكاره، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى أدائه، وبالتالي زيادة معدلات إنتاجه".

4- "ويعرف أيضا بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد ويعرف بأنه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة"².

¹ –Thanos Kriemadis,Anna Kourtesopou, Human Resource Training and development the outdoor management methods, Xophria, Journal, vol4,junuary2008,Choregia, p32.

²– Thanos Kriemadis,Anna Kourtesopoulou, Human resource training and development The outdoor management method,Xophria,Op cit, p32.

5- "ويعرف أيضا بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، ويعرف بأنه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة"¹.

6- ويعرف علي محمد عبد الوهاب التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية.

7- وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع"².

من خلال تعريفات السابقة الذكر يتضح لنا بأن التدريب أمرا أساسيا لأي منظمة تريد تحقيق تنمية مهنية لعمالها وإعداد كوادر بشرية مدربة تدريبيا فعالا وذا كفاءة عالية لمواجهة تحديات العصر والمساهمة في تطوير المعارف والقدرات، وتحقيق التفوق والتميز.

¹ – Thanos Kriemadis, Anna Kourtesopoulou, Human resource training and development The outdoor management method, Xophria Op cit ,p32.

² – عطاوي عصام، ترزولت عمروني حورية، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الاقتصادية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، جامعة ورقلة، ص 844.

✓ أهمية التدريب:¹

❖ تحقيق الميزة التنافسية فالمؤسسات.

❖ زيادة الإنتاج وتحسين الأداء النوعي على المستوى المؤسسة لاسيما وان

المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء

الفردى للعاملين.

❖ يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين

ويزيد من كفاءاتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية

لديهم.

❖ يعد التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة

على أن تشغل وظائف جديدة داخل المؤسسة.

❖ يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة

وفعالية.

❖ يساهم التدريب في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة ، من الأفراد

المدرين بكفاءة وفعالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما

ينكس على الأداء العام على المنظمة بشكل ايجابي.

¹ - أكرم عبد الرحمان، احمد عبد المجيد، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 53، الجامعة المستنصرية، 2017، ص.ص 94-95.

✓ مراحل العملية التدريبية: تتمثل مراحل العملية التدريبية في:¹

(1) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** والاحتياجات التدريبية هي مجموع

التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات

العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحول

دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق

التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى.

(2) **تصميم البرامج التدريبية:** يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي

بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال

تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي

أو مهاراتي أو سلوكي. وتتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد الأهداف

التدريبية، ومحتوى البرنامج التدريبي، وأساليبه وتقنياته وتهيئة مستلزماته.

(3) **تنفيذ البرامج التدريبية:** تنفيذ البرامج التدريبية هو التطبيق العملي لما

تم التحضير له، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات

محتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية

تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية لدى

المتدرب، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة مثل تحديد

¹ - بن عيشي عمار، واضح الهاشمي، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية دراسة ميدانية،
المجلة العربية للإدارة، مجلد38، العدد2، يونيو 2018، ص192.

الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وتحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

(4) **تقييم برنامج التدريب:** وهو عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب أن يقيم وفقا للتخطيط المعد سابق للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية.

ثالثا : التحفيز

➤ عرف إبراهيم الفقي التحفيز بأنه مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان يتعلق بالأمور المادية أو المعنوية¹.

➤ التحفيز: هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة و يؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة².

¹ - د إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، دار الثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص1.
² - أللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص151.

➤ أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني و تساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد¹.

➤ تعرف الحوافز: بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل الأداء المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين) قادرين على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء².

➤ وفقا للويس BERGERON، يمكن تعريف التحفيز كقوة داخلية، لدفع الفرد للعمل في اتجاه الأهداف التنظيمية، كما يرى لهم. ولذلك فهو أفضل الجهود المبذولة لتحقيق هدف محدد وليس مجرد إنفاق للطاقة³.

➤ "التحفيز هو مجموعة من الآليات البيولوجية والنفسية التي تمكن من بدء العمل، والتوجه (نحو هدف، أو العكس بالعكس للابتعاد عن ذلك)

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1997، ص 327.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، 2009، ص 24.

³ - Mohammed Faridi, Souad Rafik, Atika Karim, LE NEUROMANAGEMENT: UNE NOUVELLE MOTIVATION DESRESSOURCES HUMAINES, Revue D'Etudes En Management Et Finance D'Organisation, N°6,octobre 2017, Université Hassan I, Settat, Maroc ,p2.

وأخيرا كثافة والمثابرة: واحد أكثر دوافع هو، كلما كان النشاط أكبر وأكثر ثباتاً¹.

إنّ فالتحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.

وتكمن أهمية التحفيز فيما يلي:²

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين و رفع روحهم المعنوية
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

¹– Mohammed Faridi, Souad Rafik, Atika Karim, LE NEUROMANAGEMENT: UNE NOUVELLE MOTIVATION DESRESSOURCES HUMAINES, Op cit,p2.

²– فتحة مولود، محارزي بن عيسى، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة الشركة الوطنية لمواد الحمراء بالخميس مليانة، مذكرة ماجستير، جامعة خميس مليانة، 2019، ص.ص 10-11.

■ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها كتعزيز قدراتهم وميولهم.

■ المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الدائرة إلى إنجازها.

■ تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة وتفوقها.

✓ أنواع الحوافز¹:

أ. **الحوافز المادية**: الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.

* **الأجر**: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

* **مكافآت العمل الإضافي**: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

* **المشاركة في الأرباح**: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.

* **الترقية**: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

¹ - فتحة مولود، محارزي بن عيس، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص6.

ب. الحوافز المعنوية: ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة من أهمها¹:

* **الشكر و التقدير:** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية كتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي.

* **فرص الترقية و التقدم:** يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

* **المشاركة في الإدارة:** وتتمثل في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتتدرج ضمن هذه المشاركة إشراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

¹ - فتحة مولود، محارزي بن عيسى، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص7.

* **التوافق المهني:** والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العمل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا لو وقادرا على أدائه و يمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل و بالتالي بلوغ الرضا الوظيفي فزيادة الأداء والمنتوج.

قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى:¹

* **حوافز ايجابية:** هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذم يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم) ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير.

* **حوافز سلبية:** تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد والعاملين المقصرين في واجباتهم، كالحرمات من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.

¹ - فتحة مولود، محارزي بن عيسى، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص8.

قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:¹

* **حوافز فردية:** هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على

أخلاقه وسلوكياته و مجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

* **حوافز جماعية:** يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة

في العمل الجماعي المنسق.

إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك

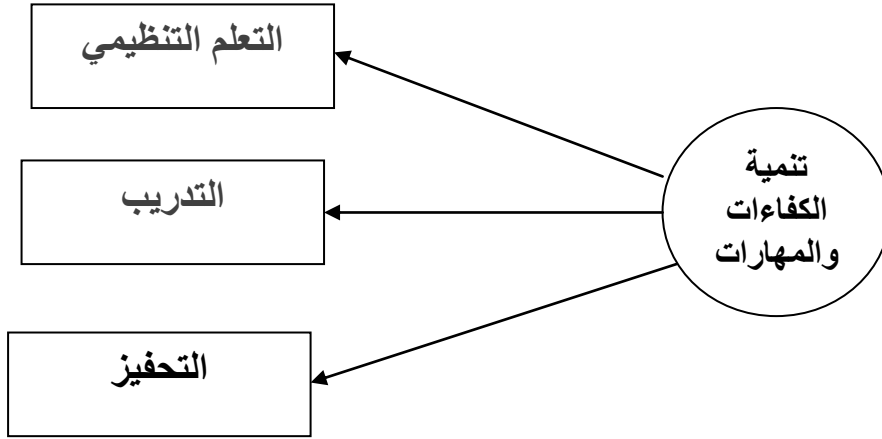
النماذج، فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع

مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز

الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها.

¹ - فتحة مولود، محارزي بن عيسى، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص9.

الشكل (2-4): أساليب تنمية الكفاءات والمهارات



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة:

بناء على ما جاء في هذا الفصل توضح لنا بأن الكفاءات والمهارات البشرية من أهم الموارد الداخلية التي تشكل مصدر الميزة التنافسية وخلق القيمة للمؤسسات، كونها تتميز بالندرة والاختلاف عن باقي الأصول المادية التي يمكن قياسها بسهولة. في إطار التسيير الاستراتيجي لهذه الكفاءات والمهارات تسعى المؤسسة لتفعيل استراتيجيات واستقطابها والعمل على تطويرها وتمييزها من خلال استخدام كافة الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على أداء مهام متعددة وتنمية مواهبهم بدرجة أكبر بغية الاستفادة من ذوي الخبرات والكفاءات للتكيف مع البيئة. حيث تتجه المؤسسة عدة أساليب لتجديد وتنمية طاقاتها البشرية فقد تطرقنا في دراستنا إلى أحد أهم هذه الأساليب والمتمثل في التعلم التنظيمي فهو عملية اكتساب خبرة ومعرفة جديدة تساهم في توسيع القدرات لتحقيق أهداف المنظمة، وكذا التطرق للتدريب كونه الوظيفة الجوهرية التي تهدف لتطوير معلومات، قدرات، أفكار ومهارات الأفراد لتحسين مستوى الأداء، ثم التطرق للتحفيز كأسلوب لآخر للتنمية بالتأثير على العاملين للحصول على أفضل ما لديهم سواء كان تحفيزاً مادياً أو معنوياً.

وبالتالي على المؤسسات الاقتصادية انتقاء أفضل الأساليب و الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تامين كفاءاتها ومهاراتها البشرية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لشركة كهرباء الجزائر

SKE محطة تارقة

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم الإطار النظري لموضوع الدراسة والمتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تنمية الكفاءات والمهارات، أما من خلال هذا الفصل فسنحاول إبراز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات بمحطة توليد الكهرباء SKE تارقة، عين تموشنت من خلال تقديم عام لهذه المؤسسة، وكذا واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيها، وتنمية الكفاءات والمهارات.

لذلك تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .

سنحاول في هذا المبحث إعطاء لمحة تعريفية عن الشركة محل الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: لمحة تعريفية عن الشركة.

أولاً:التعريف بالشركة.

في البداية كانت تسمى شركة الكهرباء - تارقة -SKT الواقعة على بعد 15 كلم شمال ولاية عين تموشنت وتعتبر شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر ب 48 مليار دينار، تأسست بعقد شراكة ما بين كل من المؤسسة الوطنية سونلغاز بنسبة مساهمة تقدر ب 51% وشركة -سوناطراك- بنسبة مساهمة تقدر ب 49%، سنة 2007 بمرسوم وزاري Black-Out الذي طرأ على المستوى الوطني في نفس السنة من أجل إنشاء منشأة صناعية حرارية كهربائية تولد طاقة استيعاب 1200 ميغاواط ومقسمة على ثلاثة وحدات إنتاجية للطاقة الكهربائية.

ومن أجل هذا قامت الدولة الجزائرية بفتح مناقصة دولية من أجل تكليف الشركات المختصة بدراسة وانجاز هذا المشروع، وعليه قامت الدولة بتعاقد مع كل من الشركة الفرنسية -ALSTOM- بالتنسيق مع الشركة المصرية -ORASCOM- طبقا للقوانين المعمول بها في إطار إبرام الصفقات الدولية والمحلية.

أما سنة 2012 تم افتتاح المشروع الذي أصبح قيد التشغيل في أواخر السنة تحت قيادة شركة OMC الصينية لمدة سنة كاملة، ليتم تحويل التسيير لشركة كهرباء تارقة SKT سنة 2018 كمالك للمنشأة الصناعية.

في 2020/12/31 تم التوقيع على اتفاقيات اندماج/انصهار وتحويل العمال الشركات الفرعية على المستوى الوطني: فرع محطة كهرباء تارقة عين تموشنت فرع محطة كهرباء كوديات الدراوش طارف وفرع محطة كهرباء البرواقية في محطة كهرباء سكيكدة لتصبح الشركة تسمى بـ شركة الكهرباء الجزائر SKE، من أجل إتاحة إعادة تنظيم أفضل لنشاط إنتاج الكهرباء وتخفيض تكاليف التشغيل في ظل الأزمة المالية الحالية، إضافة إلى تخفيض عدد الفروع وإعطاء دفع جديد لإيجاد أسواق جديد لتصدير الكهرباء.¹

بعد عملية الدمج - الانصهار أصبح الشكل القانوني لشركة : شركة الكهرباء الجزائر SKE شركة ذات أسهم
عنوان ومقر الشركة : 07 شارع بلقاسم عماتي موقع سيدار الجزائر بلدية حيدرة - الجزائر .

مبلغ رأس مال الشركة : 120852000000.00 دج .

تاريخ بداية النشاط : 2003/06/04.

ملكية القاعدة التجارية: إنشاء.

ملكية المحل التجاري: شركة ذات أسهم .إمثال.

النشاط الأساسي: إنتاج كهرباء.²

تضم محطة توليد الكهرباء تارقة 143 عامل بمختلف الفئات المهنية مقسمة على الوحدات المحطة والمتمثلة في:

¹ - من معطيات الإدارة العامة للمؤسسة.

² - ب معلومات مأخوذة من السجل التجاري للشركة كهرباء الجزائر .

- إطار مسير.
- إطار سامي.
- إطار.
- عامل مهارة.
- عامل تنفيذ.

ثانيا: هياكل الشركة.

تتكون الشركة من مديريات ومصالح التالية:¹

❖ **مصلحة المديرية العامة للمحطة:** وهي أعلى سلطة على مستوى الشركة

يشرف الرئيس المدير العام على جميع الأقسام والوظائف من أجل تحقيق الأهداف المحددة وتكمن وظيفته أساسا في:

- التسيير العام لشركة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - تمثيل الشركة داخليا وخارجيا
 - الحفاظ على استقرار وتطور وسمعة الشركة.
 - التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- يقوم بمساعدته:

✓ **المستشار:** الذي يقوم بتقديم نصائح والإرشادات والمساهمة في وضع برامج وخطط الإستراتيجية في المستقبل.

✓ **المستشار القانوني:** يقوم بمواكبة و متابعة التغيرات في الجانب القانوني ومراقبة تطبيقها في الشركة.

¹ - معلومات مأخوذة من مصلحة الموارد البشرية.

❖ مديرية الإدارة والمالية.

❖ المديرية التقنية.

إضافة إلى المصالح التالية:

- مصلحة الإنتاج.

- مصلحة الاستغلال.

- مصلحة الموارد البشرية.

- مصلحة المعلومات التكنولوجية.

- مصلحة التجارية.

- مصلحة التمويل.

- مصلحة الأمن الصناعي.

المطلب الثاني : : منهج وأدوات الدراسة الميدانية.

سنستعرض فهذا المطلب توضيح للمنهج المستخدم في الدراسة الميدانية، وكذلك سننتقل إلى أدوات ومجتمع الدراسة، والتعرف على مجتمع الدراسة، والتأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة.

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم حجر الأساس لكل بحث فهو يكسبه طابعه العلمي، لذلك حاولنا في دراستنا الاعتماد على منهجين وهما: المنهج الوصفي والتحليلي كونهما منهجين يتناسبان مع طبيعة الموضوع والإشكالية المدروسة، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي في وصف طبيعة العينة المدروسة أما لتحليل متغيرات الدراسة فاستخدمنا المنهج التحليلي بالإضافة إلى تحديد

أثر "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية" على "تنمية الكفاءات والمهارات البشرية" في الشركة محل الدراسة بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة.

2- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عدد من عمال شركة كهرباء تارقة SKE أما العينة فحاولنا أن تكون ملائمة لموضوع البحث فتمثلت في الإطارات العاملة بالشركة، اعتمدنا على الاستبيان لجمع البيانات من خلال توزيعها على أفراد العينة المستجوبة حيث سنوضحها في الجدول التالي:

3- حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

❖ الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية في موقع شركة كهرباء تارقة SKE.

❖ الحدود الزمنية:

امتدت فترة الدراسة من 2021/02/23 إلى 2021/05/31.

❖ الحدود البشرية:

شملت الإطارات العاملة بالشركة.

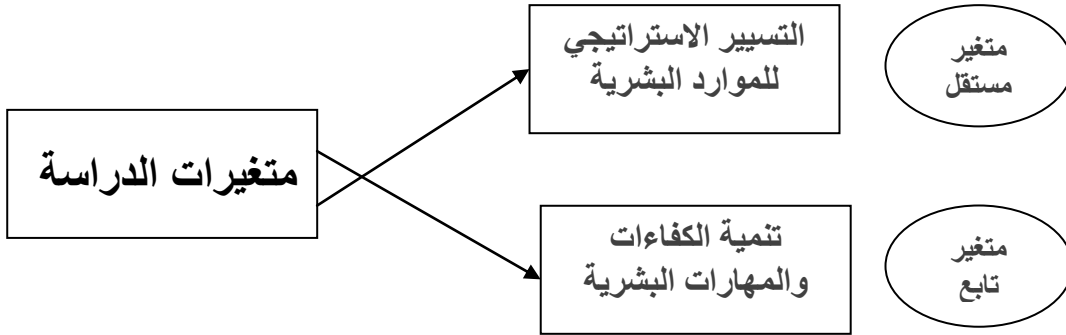
4- متغيرات الدراسة:

بهدف الوصول إلى نتائج سليمة قمنا بتبسيط المشكلة من خلال تقسيم المتغيرات إلى:

✓ متغير مستقل: الذي يمثل "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"

✓ متغير تابع: فهو يمثل "تنمية الكفاءات والمهارات البشرية".

الشكل رقم (3-1): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

ثانيا: أدوات تحليل وصدق الاستبيان

1- طرق جمع البيانات:

من خلال الجانب النظري اتضح لنا نوع المعلومات والبيانات المراد جمعها وللتوصل للنتائج المرغوب فيها لابد من تحديد الأدوات المناسبة التي تخدم موضوع الدراسة، لذلك اعتمدنا على:

- المقابلة: التي تمت مع مستشار الشركة.
- الاستبيان: كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS19) ثم تحليل النتائج بواسطة الأساليب التالية:¹

¹- Mlle. FEKIH Kawther , **Statistiques inférentielles avec SPSS Cours**, université 'Belhadj Bouchaib' Aine Temouchent,2020-2021,P.P.P :4.7.15.

- ✓ النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي النسبي: تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله.
- ✓ اختبار 'ألفا كرونباخ' لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان: لقياس درجة ارتباط المستخدم، و لدراسة العلاقة بين المتغيرات،
- ✓ معامل الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- ✓ اختبار T: دراسة دور جودة الخدمات الصحية و انعكاسها على رضا الزبون.

1-1 تصميم الاستبيان:

تصميم استمارة تكونت من عدة محاور و معلومات شخصية أساسية. و للإجابة على فرضيات الدراسة استعملت مقياس " لكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان و كذا يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3-1): تصميم الاستبيان

أجزاء الاستبيان	شرح الأهداف	العبارات
الجزء الأول	المعلومات العامة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الأقدمية الوظيفية	5 عبارات
الجزء الثاني	المحور الأول مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	يتضمن ثلاثة أجزاء : الجزء الأول: 5 عبارات عن تخطيط الموارد البشرية الجزء الثاني: 4 عبارات عن تسيير المعرفة الجزء الثالث: 5 عن الجودة الشاملة
الجزء الثالث	المحور الثاني تدريب الكفاءات والمهارات البشرية	10 عبارات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم(3-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: مقياس ليكرت الخماسي

كما تم تحديد طول خلايا المقياس لكرت، و ذلك بحساب المدى -5=1، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $0.80 = 5 \div 4$ بعد ذلك نضيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (و هي الواحد) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا و العليا لكل خلية وتكون كما يلي

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

1-2 قياس صدق الاستبيان و ثبات الدراسة:

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية الاختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة حيث ندرس أولا ثبات الإستبانة و صدقها و هذا باستعمال معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الإحصائي.

-صدق الاستبيان الظاهري:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، و ذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الاستبيان على المعلومات الشخصية الأساسية و 31 سؤالاً يشمل تغيرات الدراسة و هذا بغرض معرفة و تأكد من صياغة و دقة فقرات الاستبيان.

عرض نتائج الدراسة

*دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق 'ألفا كرونباخ' من خلال تطبيق برنامج الإحصائي تم إجراء اختبار الثبات للعينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-3): دراسة حالة العينة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم (3-4): صحة ثبات الاختبار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,937	24

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ' الذي يتراوح قيمته بين (0-1) أي إذا اقترب من (000) فلا يوجد ثبات في ن ثبات في قيمة المعامل، و كما نلاحظ في الجدول 02 إن قيمة الفا تتراوح 0.937 إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل المعلومات الشخصية

أولا: توزيع أفراد العينة حسب السن والجنس.

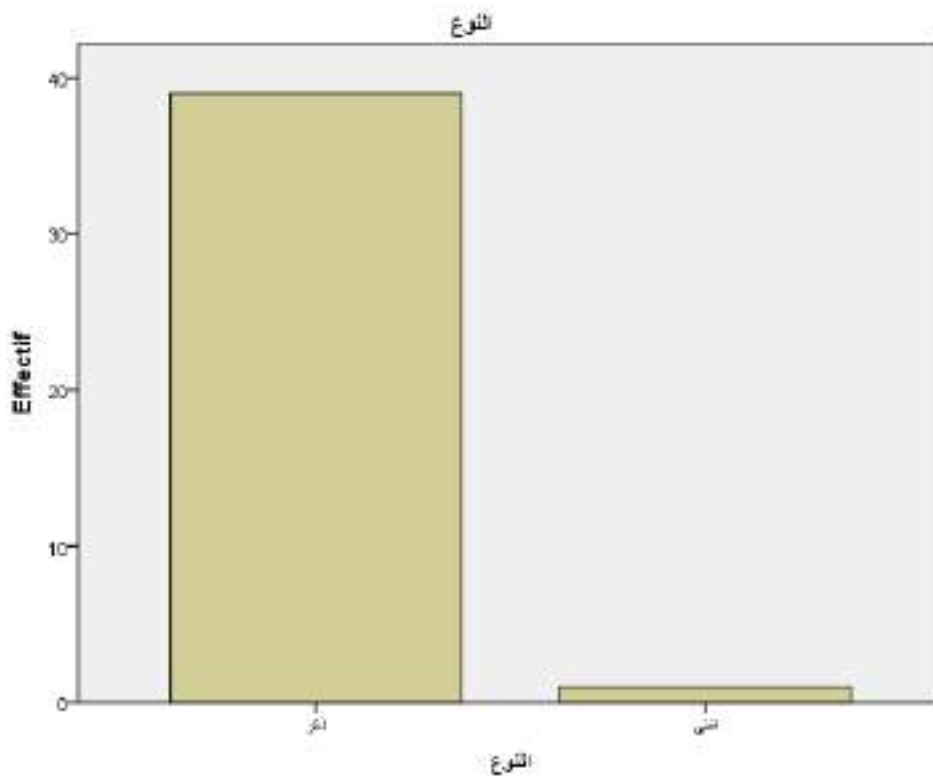
الجدول رقم (3-5) نوع الجنس للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ذكر	39	97.5	97.5
أنثى	1	2.5	2.5
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بالنسبة لنوع الجنس: يلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة المئوية هي نسبة الذكور حيث تقدر النسبة بـ 97.5 بالمئة و ما نسبته 2.5 بالمائة من الإناث مما يدل أن شركة توليد الكهرباء تارقة تعتمد على عدد أكبر من الإطارات ذكور في تسيير أعمالها وتتبع سياسة توظيف تتمشى مع طبيعة نشاطها، و هذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): نوع العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

السن كما مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم(3-6) نوع السن للعيينة المدروسة

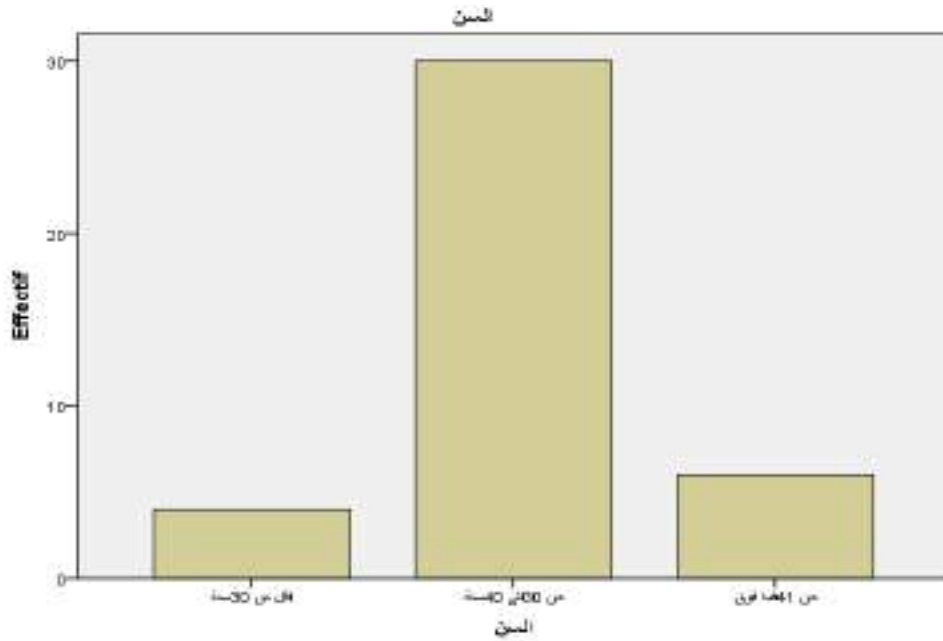
العيينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
أقل من 30 سنة	4	10.0	10.0
من 30 إلى 40 سنة	30	75.0	75.0
أكثر من 40 سنة	6	15.0	15.0
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل بالنسبة للفئة العمرية:

نلاحظ من الجدول رقم(05) أن ما نسبته 10.0% في المائة من مجتمع الدراسة أعمارهم اقل من 30 سنة وفي حين ما نسبته 15.0% في المائة أعمارهم أكثر من 40 سنة حيث يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر نشاط هي التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 75.0% في المائة وتفسير لهذه الأرقام والنتائج يتضح لنا أن موظفي شركة توليد الكهرباء تارقة تنتمي إلى الفئة العمرية المتوسطة السن أي من 30-40 والتي تعرف بفترة العطاء وهذا في صالح الشركة ، تليها الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة والتي تعرف بالتحكم والخبرة و هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): نوع السن للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والأقدمية

الدرجة العلمية كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-7) الدرجة العلمية للعينة المدروسة

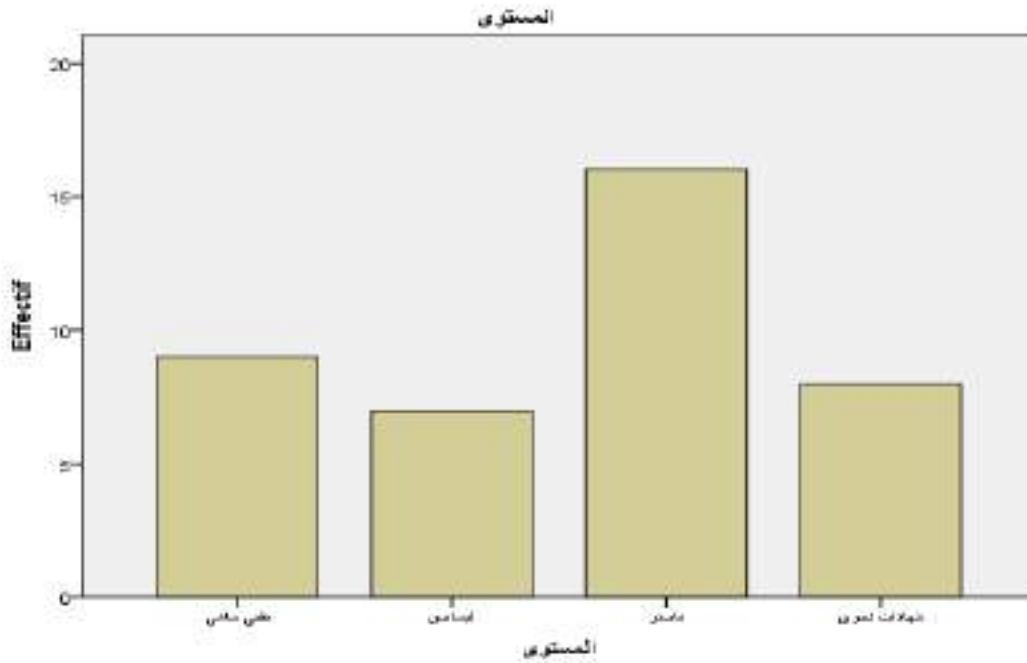
العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
تقني سامي	9	22.5	22.5
ليسانس	7	17.5	17.5
ماستر	16	40.0	40.0
شهادات اخرى	8	20.0	20.0
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل بالنسبة للدرجة العلمية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أصحاب شهادات تقني سامي بلغوا 22.5% و شهادات ليسانس بلغوا 17.5% و تليها أصحاب شهادات أخرى 20.0% و أعلى مستوى التعليمي الأشخاص اللذين لديهم شهادة ماستر و قدروا بـ 40.0%، وبعد قراءة هذه النتائج تبين أن الشركة تعتمد على الموظفين بشهادات جامعية بدرجة كبيرة وهذا بسبب أهمية المسؤوليات والمهام المخولة للإطارات والمسيرين ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بذوي الكفاءات، وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): الدرجة العلمية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الموقع الوظيفي كما هي مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): الموقع الوظيفي للعينة المدروسة

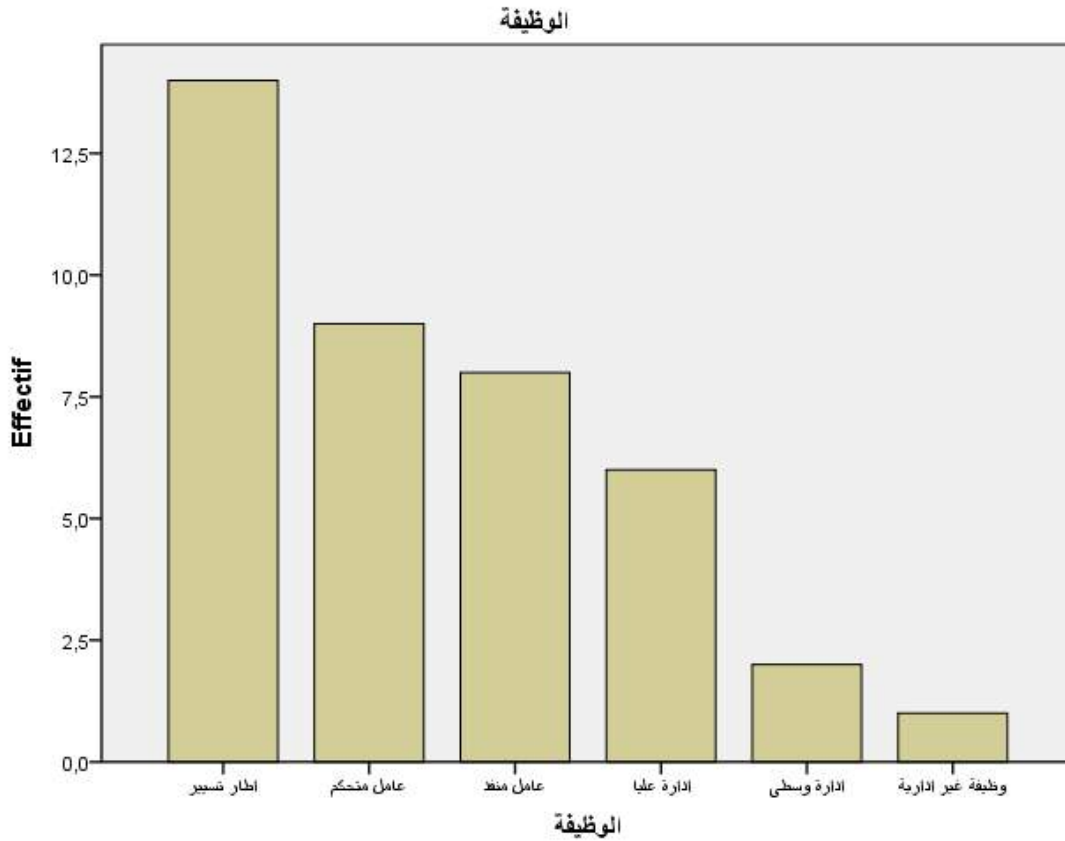
العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
اطار تسيير	14	35.0	35.0
عامل متحكم	9	22.0	22.0
عامل منفذ	8	20.0	20.0
ادارة عليا	6	15.0	15.0
ادارة وسطى	2	5.0	5.0
وظيفة غير ادارية	1	2.5	2.5
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل بالنسبة للموقع الوظيفي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن ما نسبته 2.5 % بالنسبة للأشخاص اللذين يمارسون وظائف غير إدارية و ما نسبته 5.0% بالنسبة للأشخاص اللذين هم داخل إدارة الوسطى ثم تليها ما نسبته 15.0 % بالنسبة للإدارة العليا و 20.0% و قدرت أعلى نسبة بـ 22.0% بالنسبة للعمال المتحكمين داخل المؤسسة وبعد قراءة هذه النتائج تبين لنا أن الشركة تعتمد على العمال المنفذين والمتحكمين وهذا راجع لطبيعة العمل بالشركة والمتمثل في إنتاج الكهرباء والذي يحتاج إلى مهارات محددة و هذا ما سيوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-5): الموقع الوظيفي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

المبحث الثاني: عرض و تحليل محور و متغيرات الدراسة.

تظهر الجداول في الأسفل لإجابات الأفراد على الأسئلة التي تم عرضها عليهم و هذا من أجل التوصل إلى النتائج مبينة على اقتراحاتهم و آراءهم و الذي اعتمدهما على مقياس 'ليكرت الخماسي' سنقوم بتوضيح متغيرات من خلال العبارات التالية:

المعلومات الشخصية:

المحور الأول يحتوي على:

▪ تخطيط الموارد البشرية: 05,04,03,02,01

▪ تسيير المعرفة: 04,03,02,01,

▪ تسيير الجودة الشاملة: 05,04,03,02,01

المحور الثاني: تدريب الكفاءات و المهارات 01,02,03,04,05,06,07,08,09,10.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمحور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان التي يتضمنها الاستبيان، من أجل التعرف على تقييم دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (3-9): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتخطيط الموارد البشرية

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	التكرار	النسبة	النسبة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
														تكرار	النسبة	النسبة	النسبة
														تكرار	النسبة	النسبة	النسبة
01	6	8	8	16	2	15.0	20.0	20.0	20.0	20.0	40	3.00	1.198				
														4	10.0	10.0	10.0
02	4	9	13	13	1	10.0	22.5	22.5	22.5	22.5	40	2.25	1.037				
														3	7.5	7.5	7.5
03	3	6	13	15	3	7.5	15.0	15.0	15.0	15.0	40	3.23	1.050				
														7	17.5	17.5	17.5
04	7	7	7	13	6	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	40	3.10	1.355				
														6	7.5	7.5	7.5
05	6	9	8	14	3	15.0	22.5	22.5	22.5	22.5	40	2.98	1.230				
														15.0	15.0	15.0	15.0
المجموع													0.910	3.05	40		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير المستقل الأول بلغ 0.910 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الثاني للمتغير المستقل الأول قدر ب 3.05 و ذلك بدرجة استجابة متوسطة.

الجدول رقم (3-10): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتسيير المعرفة

الرقم	العبارة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	تكرار	التكرار	تكرار	تكرار	تكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
01	3	7	15	13	2	3.10	1.008	
	7.5	17.5	37.5	32.5	5.0			
02	3	11	11	14	1	2.98	1.025	
	7.5	27.5	27.5	35.0	2.5			
03	0	7	10	18	5	3.53	0.933	
	0.0	17.5	25.0	45.0	12.5			
04	3	5	10	19	3	3.35	1.051	
	7.5	12.5	25.5	47.5	7.5			
	المجموع					40	3.23	0.812

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير المستقل الثاني بلغ 0.812 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير المستقل الثاني قدر ب 3.23 و ذلك بدرجة استجابة متوسطة.

الجدول رقم (3-11): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتسيير الجودة الشاملة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق غير بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1.012	3.28	40	2	18	12	5	3	01
			5.0	45.0	30.0	12.5	7.5	
0.871	3.40	40	1	21	13	3	2	02
			2.5	52.0	32.5	7.5	5.0	
1.109	3.28	40	6	11	13	8	2	03
			15.0	27.5	32.5	20.0	5.0	
1.121	3.23	40	5	12	13	7	3	04
			12.0	30.5	32.5	17.5	7.5	
1.086	3.53	40	6	19	7	6	2	05
			15.0	47.5	17.5	15.0	5.0	
0.797	3.34	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير المستقل الثالث بلغ 0.797 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير المستقل الثالث قدر ب 3.34 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحور الكفاءات والمهارات

الجدول رقم (3-12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتدريب الكفاءات و المهارات

الرقم	العبرة		المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	غير موافق بشدة	غير موافق				محايد
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
01	6	15.0	10	25.0	8	20.0
	5	12.5	11	27.5	10	25.0
02	2	5.0	8	20.0	6	15.0
	9	22.5	15	37.5	15	37.5
03	2	5.5	9	22.5	3	7.5
	10	25.0	16	40.5	16	40.5
04	2	5.0	9	22.5	2	5.0
	16	40.0	11	27.5	11	27.5
05	6	15.0	12	30.0	3	7.5
	7	17.5	11	30.0	11	30.0
06	5	12.5	8	20.0	0	0.0
	15	37.5	12	30.0	12	30.0
07	5	12.5	12	30.0	3	7.5

5			7.5	37.5	30.5	12.5	12.5	
1.21	3.38	40	6	16	10	3	5	08
3			15.0	40.0	25.0	7.5	12.5	
1.09	3.03	40	4	9	14	10	3	09
7			10.0	22.5	35.0	27.5	7.5	
1.18	2.85	40	5	5	14	11	5	10
9			12.5	12.5	35.0	27.5	12.5	
0.83	3.09	40	المجموع					
0								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير التابع بلغ 0.830 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الثاني للمتغير التابع قدر ب 3.09 و ذلك بدرجة استجابة متوسطة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

بعد التطرق للتحليل الإحصائي لمحور التسيير الاستراتيجي ومحور تنمية الكفاءات والمهارات و التأكد من صلاحية المحاور من الناحية الاقتصادية و الإحصائية، سنحاول في هذا المطلب اختبار صحة فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها، بحيث أن لدينا حجم العينة: $N=40$ وهي أكبر من 30 أي أن توزيع المتغيرات هو توزيع طبيعي، وعليه يمكن اختبار الفرضيات بتأكيد صحتها أو نفيها.

أولاً : سنحاول اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار student و ذلك لقبول الفرضية أو رفضها حسب المعادلة التالية:

$$y=a_0+a_1x_1+a_2x_2+u$$

Y: المتغير التابع

X1: المتغير المستقل

A0: تمثل المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات تساوي 0

A1: معامل الانحدار للمتغير المستقل

U: الخطأ العشوائي

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

سنحاول من خلال هذا الاختبار توضيح هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقييم دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقييم دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات داخل المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقييم دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات داخل المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 0.05.

بحيث:

Y: تنمية الكفاءات و المهارات المتغير التابع

X : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية المتغير المستقل

❖ دراسة الارتباط وتحليل التباين الأحادي الكلي للنموذج

الجدول رقم (3-13): لارتباط وتحليل التباين الأحادي الكلي للنموذج

معامل الارتباط	تحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
0.619	0.38	البواقي	16.592	0.437	2	23.600	0.000
		الانحدار	10.304	10.304	38		
		المجموع	26.896		40		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية حيث بلغت قيمة $F = 23.600$ بقيمة Sig أقل من مستوى المعنوية $a = 0.05$ كما تظهر لنا أن العلاقة بين المتغيرين: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والمهارات البشرية علاقة ارتباط ايجابية حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.619$ أما معامل التحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.38$ أي أن ارتفاع مستوى الكفاءات والمهارات البشرية بـ 38% يفسره التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

❖ دراسة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (3-14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير التابع	النموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
تنمية الكفاءات و المهارات	الجزء الثابت	0.903		1.954	0.000
	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	0.682	0.619		0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

يبين الجدول السابق أن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يتضح أن معاملات المعادلة ايجابية حيث بلغ معامل الانحدار B للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ب 0.619 حيث كلما تغير المتغير المستقل "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية" بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير في المتغير التابع "تنمية المهارات والكفاءات البشرية" بقيمة 0.682 ومنه يمكننا القول بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية الكفاءات والمهارات البشرية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة ويمكن توضيحها كما يلي:

$$Y = 0.903 + 0.682(\text{للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية})$$

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية الكفاءات والمهارات

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى فيما يلي:

الفرضية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخطيط الموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات داخل المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخطيط الموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات داخل المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 0.05.

للإجابة على هذه الفرضية سوف نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-15): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط	تحديد R	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة F	مستوى الدلالة
0.482	0.232	البواقي	20.653	0.544	2	11.486	0.002
		الانحدار	6.243	6.243	38		
		المجموع	26.896		40		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال نتائج الجدول يتضح أن العلاقة بين متغير التخطيط الاستراتيجي و المتغير التابع تنمية الكفاءات والمهارات البشرية علاقة ارتباط ايجابية وذلك راجع لقيمة معامل الارتباط التي بلغت $R=0.482$ أما معامل التحديد بلغت قيمته $R_2=0.232$ أي أن ارتفاع مستوى الكفاءات والمهارات البشرية ب 23.20% يفسره التخطيط الاستراتيجي كما تشير نتائج تحليل التباين أن مستوى الدلالة $Sig=0.002$ أصغر من مستوى المعنوية وعليه يمكن إثبات صحة النموذج.

دراسة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى :

الجدول رقم(3- 16) : نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية 1

متغير مستقل	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
تخطيط الموارد البشرية	متغير مستقل	1.749	-	4.241	0.000
تنمية الكفاءات و المهارات	تنمية الكفاءات و المهارات	0.440	0.482	3.389	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

تبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول أن قيمة $\text{Sig}=0.02$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 إذ أن قيمة t المحسوبة 3.389 وهي أكبر من t الجدولية، كما يتضح أن معاملات المعادلة ايجابية حيث بلغ معامل الانحدار للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية $B=0.440$ ومنه كالم تغير المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في المتغير التابع تنمية الكفاءات و المهارات البشرية بقيمة 0.440 ، وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية وأثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية الكفاءات والمهارات عند $\alpha = 0.05$ مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة . ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=1.747+0.440$$

(التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)

✓ يوجد علاقة ارتباطيه واثر ذو دلالة إحصائية بين للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية الكفاءات والمهارات البشرية في الشركة عند $\alpha = 0.05$.

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية فيما يلي:

الفرضية H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المعرفة في تنمية الكفاءات و المهارات داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المعرفة في تنمية الكفاءات و المهارات داخل المؤسسة الاقتصادية.

للإجابة على هذه الفرضية سوف نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3- 17) : نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط	تحديد R	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة F	مستوى الدلالة
0.210	0.458	البواقي	21.260	0.559	2	10.073	30.00
		الانحدار	5.636	5.636	38		
		المجموع	26.896		40		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال نتائج الجدول يتضح أن العلاقة بين متغير تسيير المعرفة و المتغير التابع تنمية الكفاءات والمهارات البشرية علاقة ارتباط ايجابية وذلك راجع لقيمة معامل الارتباط التي بلغت $R=0.210$ أما معامل التحديد بلغت قيمته $R_2=0.458$ أي أن ارتفاع مستوى الكفاءات والمهارات البشرية ب %45.80 يفسره تسيير المعرفة كما تشير نتائج تحليل التباين أن مستوى الدلالة $Sig=0.003$ أصغر من مستوى المعنوية وعليه يمكن إثبات صحة النموذج.

دراسة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (3-18) : نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

متغير مستقل	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
تسيير المعرفة	متغير تابع	1.575	-	4.241	0.000
	تنمية الكفاءات و المهارات	0.468	0.458	3.204	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

تبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول أن قيمة $\text{Sig}=0.003$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 إذ أن قيمة t المحسوبة 3.204 وهي أكبر من t الجدولية، كما يتضح أن معاملات المعادلة ايجابية حيث بلغ معامل الانحدار لتسيير المعرفة $B=0.468$ ومنه كلف تغير المتغير المستقل تسيير المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في المتغير التابع تنمية الكفاءات و المهارات البشرية بقيمة 0.468 ، وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية وأثر ايجابي لتسيير المعرفة على تنمية الكفاءات والمهارات عند $\alpha = 0.05$ مما يعني رفض الرضوية العدمية وقبول البديلة . ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y(\text{تسيير المعرفة}) = 1.575 + 0.468$$

✓ يوجد علاقة ارتباطيه واثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المعرفة على تنمية الكفاءات والمهارات البشرية في الشركة عند $\alpha = 0.05$.

تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة فيما يلي :

الفرضية H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الجودة الشاملة في تنمية الكفاءات و المهارات داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الجودة الشاملة في تنمية الكفاءات و المهارات داخل المؤسسة الاقتصادية.

للإجابة على هذه الفرضية سوف نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-19): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط	تحديد R	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة F	مستوى الدلالة
0.511	0.715	البواقي	13.766	13.756	2	39.780	0.000
		الانحدار	13.140	0.346	38		
		المجموع	26.896		40		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال نتائج الجدول يتضح أن العلاقة بين متغير الجودة الشاملة و المتغير التابع تنمية الكفاءات والمهارات البشرية علاقة ارتباط ايجابية وذلك راجع لقيمة معامل الارتباط التي بلغت $R=0.511$ أما معامل التحديد بلغت قيمته $R_2=0.715$ أي أن ارتفاع مستوى الكفاءات والمهارات البشرية بـ 71.50% تفسره الجودة الشاملة كما تشير نتائج تحليل التباين أن مستوى الدلالة $Sig=0.000$ أصغر من مستوى المعنوية وعليه يمكن إثبات صحة النموذج.

دراسة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (3-20) : نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

متغير مستقل	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
تسيير الجودة الشاملة	متغير تابع	0.603	-		0.000
	تنمية الكفاءات و المهارات	0.745	0.745	1.489	0.145

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

تبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول أن قيمة $\text{Sig}=0.145$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذ أن قيمة t المحسوبة 1.489 وهي أصغر من t الجدولية وعليه يمكن القول بأنه ليس هناك أثر لتسيير الجودة الشاملة على تنمية الكفاءات والمهارات عند $\alpha = 0.05$ مما يعني قبول الرضوية العدمية ورفض البديلة.

✓ لا يوجد علاقة ارتباطيه واثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الجودة الشاملة على تنمية الكفاءات والمهارات البشرية في الشركة عند $\alpha = 0.05$

ثانيا: تحليل نتائج الدراسة.

قصد الإجابة على فرضيات الدراسة قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرين، ومعامل الارتباط التحديد لتحديد مدى الأثر الذي يتركه المتغير المستقل على المتغير التابع ودراسة معامل الانحدار حيث توصلنا إلى ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية الكفاءات والمهارات حيث بلغت نسبة تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بـ 38% وتبقى نسبة 62% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالدراسة .

- يوجد علاقة ارتباطيه واثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتسيير المعرفة على تنمية الكفاءات والمهارات البشرية إلا أنه لم يكن هناك أثر لتسيير الجودة الشاملة حيث سنوضحها كالاتي:

- يوجد علاقة ارتباطيه واثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث 23.20 % هي نسبة تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الكفاءات والمهارات البشرية وتبقى نسبة 76.80 % تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالدراسة.
- يوجد علاقة ارتباطيه واثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المعرفة على تنمية الكفاءات والمهارات البشرية في الشركة تبين لنا أن ارتفاع مستوى الكفاءات والمهارات البشرية 45.80 % يفسره تسيير المعرفة أما نسبة 54.20 % تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالدراسة.
- لا يوجد علاقة ارتباطيه واثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الجودة الشاملة على تنمية الكفاءات والمهارات البشرية في الشركة.

خلاصة:

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل معرفة دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال دراسة محطة توليد الكهرباء SKE تارقة كما تعرفنا على مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المحطة وأثره على تنمية الكفاءات والمهارات بها وهذا بعد تحليل نتائج الاستبانة المحكمة والموزعة على إطارات العاملة بالمحطة حيث توصلنا الى النتيجة التالية:

أن تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يرتكز على أساس تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتسيير المعرفة مما ينعكس على تنمية كفاءات ومهارات الشركة.

خاتمه

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات البشرية" في إطار بحث المؤسسات عن التميز في ظل البيئة التنافسية.

حيث تضمنت الدراسة فصلين نظريين: فصل تطرقنا فيه إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعمل على خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة داخل المؤسسة في إطار مجموعة من الاستراتيجيات لضمان نجاعة وفاعلية التسيير الاستراتيجي، كما رأينا نماذج التسيير الاستراتيجي حيث يهدف كل نموذج للاهتمام بجانب معين في العنصر البشري وجعله مصدر للميزة التنافسية، أما الفصل الثاني فتمحور حول تنمية الكفاءات والمهارات البشرية التي تهدف إلى تحسين كفاءة ومهارة الأفراد للتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة إلا أن نجاح هذه العملية لا يكون ممكنا بدون توفر مجموعة من العوامل سواء كانت متعلقة بالفرد (القدرة على التعلم، الإرادة، الرغبة في التعلم، الشخصية...) أو متعلقة بالمحيط، إضافة إلى أساليب التنمية التي اقتصر عليها دراستنا منها التعلم التنظيمي، التدريب، التحفيز ثم الفصل الثالث تضمن الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلالها إسقاط الجوانب النظرية على شركة كهرباء الجزائر SKE-محطة تارقة-.

حيث توصلنا إلى عدد من النتائج التي يمكن إيجازها في ما يلي:

- أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية" والمتغير التابع "تنمية الكفاءات والمهارات".
- كما تبين لنا أن هناك علاقة تأثير بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتسيير المعرفة على تنمية الكفاءات والمهارات مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

خاتمة

- غالبية العينة من فئة الشباب ما يتيح للشركة فرصة استثمار في مواردها البشرية و تنمية كفاءاتها و استمراريتها وتحقيق الميزة التنافسية.
 - التوصل إلى أن المعارف المتحصل عليها من خلال الدورات التكوينية تساهم في تنمية قدراتهم المعرفية ومهاراتهم.
 - كانت درجة استجابة أفراد العينة للتخطيط الاستراتيجي وتسيير المعرفة مرتفعة مقارنة بدرجة استجابتهم لإدارة الجودة الشاملة.
- نوجز في ما يلي بعض التوصيات:
- ضرورة الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لما لها من أهمية بالغة في تقادي مخاطر وتهديدات البيئة التنافسية شديدة التغير.
 - على مسؤولي المؤسسات الاقتصادية ضمان تسيير استراتيجي فعال لكفاءاتها، بداية من تخطيط الموارد البشرية إلى غاية تنمية وتطوير هذه الكفاءات والمهارات، والمحافظة عليها.
 - العمل على الاهتمام بالدورات التكوينية لتنمية كفاءات ومهارات البشرية لمواكبة التغيرات الوظيفية والبيئية.
 - الاعتماد على أسلوب التعلم التنظيمي بغية إيجاد بيئة ملائمة لتطوير العاملين وتنمية العمل الجماعي لتعبئة الكفاءات والمهارات الفردية وتثمينها.
 - أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد أحد محددات النجاح التي تكسب الشركة مركز تنافسي يقودها نحو الاستمرارية والتميز.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب:

1. ابراهيم الفقي، قوة التحفيز، دار الثمرات للنشر والتوزيع، 2011، القاهرة، مصر.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، ط الإسكندرية، 2009.
3. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
4. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
5. سعد علي العنزلي، الإدارة الإستراتيجية - منظور عالمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.
6. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم للثقافة، عمان الأردن، 2008.
7. عبد القادر محمد الأسطى، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
8. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، 1992، القاهرة، مصر.
9. اللوزي موسى، التطوير والتنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، عمان، الأردن.
10. مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2002.
11. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، الطبعة الرابعة، دار العبيكان، الرياض السعودية، 2015.

➤ المقالات العلمية:

12. أمل محمد محمد مصطفى، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 59.

قائمة المراجع

13. القايد براهيم، د.بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، لعدد 17، السداسي الثاني 2017، جامعة وهران.
14. أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة الدراسات -العدد الاقتصادي، جوان 2012، جامعة الأغواط.
15. أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة الدراسات - العدد الاقتصادي، جوان 2012، جامعة الأغواط.
16. إيمان لعرجي، فريدة بوغازي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشافة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، مجلة الإستراتيجية وتنمية، العدد 01، جامعة سكيكدة، جانفي 2020.
17. بريطل فطيمة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، جامعة بسكرة، ديسمبر 2015.
18. بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد، العدد7، ديسمبر 2018، جامعة سيدي بلعباس.
19. بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثالث، جامعة الجلفة.
20. بن صالح كرمية، طلحي فاطمة الزهراء، أثر اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية البنوك الجزائرية، دراسة ميدانية البنوك العمومية بمدينة قالمة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد2، أوت 2019، جامعة سوق أهراس.

قائمة المراجع

21. بن صالح كرمية، طلحي فاطمة الزهراء، أثر اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية البنوك الجزائرية، دراسة ميدانية البنوك العمومية بمدينة قالمة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد2، أوت 2019، جامعة سوق أهراس.
22. بن عيشي عمار، واضح الهاشمي، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد38، العدد2، يونيو 2018.
23. بوستيل زهيرة، الكفاءة الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد30، ماي 2013، جامعة عنابة.
24. بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، العدد 8، جامعة المسيلة، 2012.
25. ثامر عدل الصقر، محاسبة الموارد البشرية، المفهوم والأهمية دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة، مجلة در كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة البصرة.
26. جعفر عثمان الشريف عبد العزيز، مدى التزام البنوك التجارية بتطبيق محاسبة الموارد البشرية" دراسة ميدانية على عينة من البنوك السودانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 18، كلية العلوم والدراسات الإنسانية - جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية.
27. حازم نياح محل الجنابي، أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 11، العدد36، الفصل 3، 2016.
28. حسن بوزناق، مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 10، العدد2، 2020، جامعة باتنة.
29. ربي حسن محمد علاونة، الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، رماح البحوث والدراسات، العدد 30 أبريل 2019.

قائمة المراجع

30. ربيحة قويدرية، سعاد عبود، مساهمة التسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة"، حوليات جامعة قلمة، العلوم الاجتماعية والاقتصادية، العدد 16، جوان 2016، جامعة بسكرة.
31. رحال سليمان، دور الشبكة المعرفية للمؤسسة في التسيير، مجلة التواصل، العدد 17، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عنابة، 17 ديسمبر 2006.
32. رفيق بوخزود، أحمد زدومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، جوان 2018.
33. رياض بن غريد، الإبداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة NCARUIBA، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، 2019.
34. زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات، "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جوان 2018.
35. سمير بن عمور، معمر قرية، البعد الاستراتيجي للتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي بمجمع صيدال، دراسات -مجلة دولية محكمة - العدد الاقتصادي، العدد 28، جامعة الأغواط، جانفي 2017.
36. شرحبيل عرجاد، تنمية الكفاءات والموارد البشرية من خلال تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، 2019، جامعة الجزائر.
37. عبد الرحيم الشادلي عبد الله، التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال منحنى معاصر، أماراباك مجلة الأكاديمية العربي في العلوم والتكنولوجيا، المجلد 6، العدد 19.
38. العرابي عكاشة، أحمد بلبشير محمد، دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 2، المجلد 6، ديسمبر 2020، جامعة تلمسان.

قائمة المراجع

39. عطابي عصام، تزلزلت عمروني حورية، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الاقتصادية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، جامعة ورقلة .
40. غربي حمزة، عاشوري إبراهيم، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسير الكفاءات- مقارنة نظرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، جوان 2017.
41. كرم عبد الرحمان، احمد عبد المجيد، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، 2017، الجامعة المستنصرية.
42. كمال منصوري، سماح صوالح، تسير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد7، جامعة بسكرة، جوان 2010.
43. ماضي إلهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد5، عدد8، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية جامعة الأغواط، جوان 2019 .
44. محمد لمين علون، محاسبة الموارد البشرية وفقا للمعايير الدولية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد2، جامعة البليدة2، جوان 2020.
45. ناهدة سماويل عبد الله، دور إستراتيجية إدارة المورد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 81، جامعة الموصل، 2006.
46. نصر الدين بن اعمارة، مراتي عمار، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، 2019.
47. نصر الدين بن اعمارة، مراتي عمار، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد4، العدد2، 2019.

قائمة المراجع

➤ الرسائل والأطروحات:

48. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
49. حدة ناصري، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي " معوقات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، جامعة المسيلة، 2019.
50. حمود حيمر، مذكرة دكتوراه تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، جامعة سطيف، 2018.
51. رزق الله سلمى، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري، مذكرة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة2، الجزائر، 2017.
52. سامة الصحفي، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة الموارد البشرية دراسة تطبيقية في أمانة جدة المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول درجة الماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتى، 2012.
53. محمد محمد علي محمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الخرطوم الجامعي بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2011.
54. معاوي عبد العظيم، أطروحة دكتوراه مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية" داسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، جامعة المسيلة، 2019.
55. مي نواش، يوسف المعايطه، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في عمليات التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة مقدمة الاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، جامعة مؤتة، 2011.
56. نجاة بن زايد، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك"، جامعة وهران السنياء، 2011.

قائمة المراجع

57. نضال عبد الرحيم صويلح، اثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فاعلية أداء العاملين في كليات الجامعة بقطاع غزة، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الجامعة الإسلامية بغزة، 2019.

المراجع بالغة الأجنبية:

❖ Les ouvrages :

58. Pelin Vardarliera, **Strategic approach to human resources management during crisis**, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 235, (2016), Istanbul Medipol University.
59. John Bratton, **Strategic human resource management**, academia.edu, Turkey, 2007.
60. Ashish Malik, **Strategic Human Resource Management and Employment Relations**, Springer Texts in Business and Economics, The University of Newcastle Ourimbah, Australia.
61. Mohammed Bayad, **Gestion Stratetigique des Ressources Humaines, Fondements et model**, volume2, janvier 2004.
62. Sophie d’armagnac , Alain Klarsfeld, claude Margtignon, **Gestion des talents : définition ,model, pratique d’entreprises**, Dans @GRH 2016/3 (n° 20).
63. Malim Souad ,HedjaziSmail, **Skills scanner, as a tool to reduce the skills deficit,revue des Sciences Humaines**, N°41, septembre 2015, universite biskra.
64. Shahram Gilaninia, Mir Abdolhasan Askari Rankouh, Milad Abbas Poor Gildeh, **OVERVIEW ON THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND LEARNING ORGANIZATION**, Journal of Research and Development Vol,1, No2, Iran, 2013.
65. Thanos Kriemadis, Anna Kourtesopoulou, **Human resource training and development**, The outdoor management method, Xophria – sport mangement international Journal ,vol4, junaury 2008, Choregia.
66. Francine Séguin et autres, **Le management stratégique de l’analyse à l’action**, les éditions transcontinental, Québec, 2008 .

❖ Les articles :

67. Louise Lemire, **La planification stratégique des ressources humaines, théories et application dans les administration publiques au XXI siècle**, université Québec, 2011.

قائمة المراجع

68. Marie–Josée Tessier, directrice générale, **GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DESTINÉ AUX ENTREPRISES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**, Emploi–Québec, 2013, Montréal –Québec.

❖ Les thèses :

69. Tessada Yasmina, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de magister **Management des compétences, Management des talents, Quels enjeux stratégiques pour les entreprises en Algérie?**, 2017, ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE.
70. Mohammed Faridi, Souad Rafik, Atika Karim, **LE NEUROMANAGEMENT:UNE NOUVELLE MOTIVATION DESRESSOURCES HUMAINES**, Revue D'Etudes En Management Et Finance D'Organisation,N°6, octobre 2017, Université Hassan I, Settat, Maroc.

❖ Les cours :

71. Mlle, FEKIH Kawther, **Statistiques inférentielles avec SPSS Cours**, université, Belhadj Bouchaib, Aine Temouchent, 2020–2021.

ملاحظہ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



استمارة تقييم دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار متطلبات إنهاء مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، والتسيير وعلوم التجارية، تخصص إدارة الموارد البشرية راجين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية، علماً أن آراءكم ستحظى بالسرية والاحترام التام، وستستخدم الأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا كل عبارات الشكر والتقدير وشكراً لتعاونكم معنا .

تحت إشراف الدكتور:

- كويد سفيان

من إعداد الطالبتين:

- بن حكوم أحلام

- فيجل نادية

1- معلومات عامة :

- الجنس: - ذكر: - أنثى:

- السن: - أقل من 30 سنة - من 31 إلى 40 سنة - من 41 فما فوق

- المستوى التعليمي :

تقني سامي : ليسانس: ماجستير : دبلوم آخر:

- الخبرة الوظيفية:

- أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - من 11 إلى 15 سنة

- من 16 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة

2- مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

ضع عالم (X) في الخانة المناسبة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية
					خطة الموارد البشرية تتسجم وتتكامل مع الخطة الإستراتيجية
					تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين الموارد البشرية بوضع الخطة الإستراتيجية
					تقوم المؤسسة بمعرفة إمكانياتها من الموارد البشرية
					تتوقع المؤسسة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية
					تقوم المؤسسة للاستفادة المثلى من الكفاءات البشرية والمحافظة عليها والاستثمار فيها
					تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الخبرات والمهارات والمؤهلات اللازمة
					المحور الثاني : تسيير المعرفة
					تقوم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين
					تشجع المؤسسة الحوار بين الموظفين لتبادل المعرفة
					تعمل المؤسسة على تحسين أداء الأفراد والاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة
					تشجع المؤسسة على تبادل المعارف بين الأفراد
					المحور الثالث: تسيير الجودة الشاملة
					تركز المؤسسة على نوعية منتجاتها لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين
					تواكب المؤسسة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء
					توفير الإمكانيات التقنية المناسبة لإنجاز العمل

3- تدريب وتطوير الكفاءات والمهارات البشرية:

ضع عالم (X) في الخانة المناسبة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم و اكتساب مهارات من خلال دورات تكوينية
					تقوم المؤسسة بتصميم دورات تكوينية حسب الحاجة
					يتم مزاولة التكوين في مكان العمل
					هل تساهم المعارف المتحصل عليها من الدورات التكوينية في تطوير قدرات ومهارات المعرفة للعامل
					تبدل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية
					تقوم المؤسسة بتطوير المهارات الوظيفية لمواردها البشرية
					تعتمد المؤسسة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب مهارات اللازمة لهم.
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال خطة معدة للتدريب
					التدريبات المعتمدة من طرف المؤسسة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى إستراتيجية عمل.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، حيث تمت الدراسة الميدانية على مستوى شركة توليد الكهرباء تارقة - عين تموشنت - كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية الكفاءات والمهارات، من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتسيير المعرفة، والذي يعتبران من أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لما له من أهمية بالغة تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات والمحافظة عليها.

الكلمات المفتاحية: التسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الكفاءات والمهارات.

Abstract:

The study aimed to clarify the role of strategic management of human resources in developing competencies and skills, as the field study was carried out at the level of the Tarqa Electricity Generating Company. Ain Temouchent - The study also reached a set of results, the most important of which are: The strategic management of human resources affects the development of competencies and skills, through strategic planning for human resources and knowledge management, which are considered among the most important models of strategic management of human resources. The study also reached a set of recommendations, the most important of which are The need to pay attention to the strategic management of human resources because of its paramount importance, the development and development of competencies and skills, and maintaining them. Keywords and management, human resources, strategic management of human resources, competencies and skills

Résumé :

L'étude visait à clarifier le rôle de la gestion stratégique des ressources humaines dans le développement des compétences et des aptitudes, car l'étude de terrain a été réalisée au niveau de la Electricity Generating Company. Targa Ain Temouchent - L'étude a également atteint un ensemble de résultats dont les plus importants sont : La gestion stratégique des ressources humaines affecte le développement des compétences et des aptitudes, à travers la planification stratégique des ressources humaines et la gestion des connaissances, qui sont considérées parmi les plus importantes modèles de gestion stratégique des ressources humaines. L'étude a également abouti à un ensemble de recommandations, dont les plus importantes sont La nécessité de prêter attention à la gestion stratégique des ressources humaines en raison de son importance primordiale, le développement et le développement des compétences et des aptitudes, et leur conservation.