

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

## آليات تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عين تادلس - مستغانم -

مقدمة من طرف الطلبة:

بقدرور نورة

موسى ايمان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			
مقررا	خالدي علي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020 / 2019

# شكر و عرفان

" اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لوجهك وجلالك وعظمة سلطانك "

وفي هذه اللحظات ونحن نضع اللمسات الأخيرة على هذا الجهد المتواضع لا بد لنا ان نشكر الله عز

وجل ان وقّقنا وأعاننا على إتمام هذا البحث، داعين الله ان ننفع به الأجيال اللاحقة.

وبعد شكرنا الله عز وجل، لابد من ان نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى الأستاذ المشرف "خالدي

علي " الذي وقف معنا واعاننا وارشدنا بتوجيهاته ونصائحه فجزاه الله خيرا وبارك الله فيه.

كما لا تفوتنا الفرصة الى أن نقدم خالص الشكر الى الذين قدّموا لنا يد العون بالشركة الوطنية

للتأمين SAA فرع عين تادلس - مستغانم -

وأخيرا نتقدم بشكرنا وتقديرنا لكل من ساهم وساعد معنا بالكلمة والدعاء والسهرة لإتمام هذا العمل

لهم كلهم جزيل الشكر والتقدير



# إهداء

الحمد لله الذي أكرمني بهذا الإنجاز المتواضع والذي أهديته الي التي ربتني وضحت من أجلي دون كلل أو

ملل

الى من سلكت بي دروب الحياة الوعرة بالكبرياء والشموخ

الى القلب الكبير الذي شملني بأسمى آيات الحب والحنان

الى من بخلت على نفسها الراحة لأنعم بها وخضت بي طريق النجاح بدعائها

الى التي لن أوفىها حقها مهما قلت ومهما فعلت الى الغالية أمي الحبيبة

الى من رحل عن الدنيا دون وداع ولا رجوع الى من غطى التراب جسده وحرمني الدهر من نبرات صوته

الى من غاب عن عيني وبقي في قلبي

الى من نقش اسمه في روحي وكلماته في عروقي

الى العزيز على قلبي رحمه الله وألهمني الصبر على فراقه

الى روح قلبي أبي الغالي

الى رمز الحنان الى الأعزاء على قلبي إخوتي الأعزاء وسندي في الحياة

الى كل من نساهم قلبي ولم ينسأهم قلبي لهم جزيل الشكر والعرفان

موسى ايمان

# إهداء

إلى الذي قال فيهما تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

لله سبحانه نعمة الخلق والايجاد وللوالدين بإذنه نعمة التربية وبهذا أهدي ثمرة جهدي إلى تلك الشخصية الطاهرة التي لا تعرف المستحيل إلى أعلى ما أملك في الوجود وأحن قلب إلى مملكة الحنان " أمي أعانها الله وأطال في عمرها.

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لا يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن ارتقي بسلم الحياة بحكمة وصبر إلى "والدي العزيز أطال الله في عمره ".

بقدر نور

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	مقدمة
	<b>الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية و الكفاءات</b>
	تمهيد
04	المبحث الأول: مقدمة في ادارة الموارد البشرية
04	المطلب الأول: التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: مفهوم ادارة الموارد البشرية
08	المطلب الثالث: وظائف و أهداف ادارة الموارد البشرية
11	المطلب الرابع: أهمية ادارة الموارد البشرية و تنميتها
12	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الكفاءات
12	المطلب الأول: مفهوم و خصائص الكفاءات البشرية
13	المطلب الثاني: أنواع و أبعاد الكفاءات البشرية
15	المطلب الثالث: مستويات و خطوات الكفاءات البشرية
18	المطلب الرابع: أهمية الكفاءات و تقييمها
	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: تسيير الكفاءات و علاقتها بالمؤسسات الاقتصادية</b>
	تمهيد
25	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات
25	المطلب الأول: مفهوم و أهداف تسيير الكفاءات
27	المطلب الثاني: أليات تنمية الكفاءات
30	المطلب الثالث: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات
33	المطلب الرابع: عراقيل تسيير الكفاءات

## فهرس المحتويات

35	المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بتسيير الكفاءات البشرية
35	المطلب الأول: نشأة المؤسسات الاقتصادية
36	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسات الاقتصادية
40	المطلب الثالث: وظائف المؤسسات الاقتصادية
43	المطلب الرابع: علاقة الكفاءات البشرية بأداء المؤسسة خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA بعين تادلس - مستغانم- تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين SAA بعين تادلس - مستغانم -
46	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وملحة تاريخية عنها
47	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
50	المبحث الثاني: دراسة استبائية الشركة الوطنية للتأمين SAA بعين تادلس - مستغانم -
50	المطلب الأول: الأدوات المعتمدة لإجراء الدراسة
51	المطلب الثاني: عينة الدراسة
51	المطلب الثالث: تحليل واستعراض النتائج خلاصة
70	خاتمة
72	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال والجدول

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	شكل يوضح وظائف ادارة الموارد البشرية	1-1
15	شكل يوضح أبعاد الكفاءات	2-1
16	شكل يوضح مستويات الكفاءات	3-1
17	شكل يوضح خطوات التوظيف على أساس الكفاءة	4-1
26	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	1-2
27	أهداف تسيير الكفاءات	2-2
38	المؤسسة مركز للتحويل	3-2
48	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين على مستوى الوكالة	1-3
49	رقم أعمال الوكالة خلال ثلاث سنوات	2-3
50	ملخص نشاط الشركة الوطنية للتأمين 2209 حسب كل فرع سنة 2017	3-3
52	توزيع أفراد العينة حسب نسب الجنس	4-3
53	توزيع أفراد العينة حسب نسب أعمار العينة	5-3
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6-3
54	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	7-3
55	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 01	8-3
56	تطور المؤسسة علاقاتها مع زبائنها لتحقيق أهدافها	9-3
57	بحث المؤسسة على كفاءات من الخارج	10-3
58	مدى رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة	11-3
59	مدى امكانية الأدوات المستعملة لتطوير الكفاءات	12-3
60	كيفية المحافظة على الكفاءات	13-3
61	مدى تناسب معارف وقدرات العامل مع منصبه	14-3
62	تناسب مدة التكوين مع متطلبات المؤسسة	15-3
63	مدى رضا الموظفين عن التحفيز التي تقدمها المؤسسة للكفاءات البشرية	16-3
64	امتلاك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير	17--3

## قائمة الأشكال والجدول

65	الترقية على أساس التقييم	18-3
66	الأساليب المعتمدة لتسيير الكفاءات في المؤسسة	19-3

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
05	مراحل تطور ادارة الموارد البشرية	1-1
32	شروط تطبيق تسيير الكفاءات بالمؤسسة	1-2
46	المنتجات التي تقدمها المؤسسة	1-3
51	مضمون الاستمارة	2-3
51	توزيع أفراد العينة حسب نسب الجنس	3-3
52	توزيع أفراد العينة حسب نسب أعمار العينة	4-3
53	توزيع أفراد العينة حسب نسب المستوى التعليمي	5-3
54	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	6-3
55	توزيع أفراد العينة حسب العبارة 01	7-3
56	تطور المؤسسة علاقتها مع عملائها لتحقيق أهدافها	8-3
57	بحث المؤسسة عن أفراد ذوي كفاءات من الخارج	9-3
58	مدى رضا الزبائن عن الخدمات	10-3
59	مدى امكانية الأدوات المستعملة لتطوير الكفاءات	11-3
60	كيفية المحافظة على الكفاءات	12-3
61	مدى تناسب معارف وقدرات العامل مع منصبه	13-3
62	تناسب مدة التكوين مع متطلبات المؤسسة	14-3
63	مدى رضا الموظفين عن التحفيزات التي تقدمها المؤسسة للكفاءات البشرية	15-3
64	مدى امتلاك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير	16-3
65	الترقية على أساس التقييم	17-3
66	الأساليب المعتمدة لتسيير الكفاءات في المؤسسة	18-3

## مقدمة

عرف العالم تغيرات و تطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية،الاقتصادية،الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة هذه التغيرات أثر كبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة و سريعة كثيرا ما تكون مفاجئة وعدوانية تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات.

وفي ظل التطورات الراهنة أصبحت التوجهات تنصب حول الموارد البشرية اذ تعتبر من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على مواكبة التطورات و التغيرات السريعة في مختلف المجالات كما أنها لا تكتفي بأي مورد بشري بل هي تسعى الان الى اختيار أصحاب القدرات و المهارات والخبرات أي الموارد البشرية ذات الكفاءات اللازمة والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالتالي فان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة كفاءاتها البشرية وقدرة توظيفها وتحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء المتميز ولا يتم ذلك الا من خلال تسييرها تسييرا فعالا ،فتسيير الكفاءات يعد محددنا أساسيا للأداء و نجاعة المؤسسة، حيث يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الامثل للكفاءات وجذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعارف، كما يساهم في تفجير قدراتها واستغلال مواهبها لتحقيق التميز والتصدي وبشكل صحيح للعراقيل التي تحد من عملية تسييرها.

## إشكالية

كيف يتم تنمية الكفاءات وتحويلها الى تطبيقات لتحقيق الأداء المتميز والتصدي للعراقيل؟  
الاسئلة الفرعية: تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية كالتالي:

1. ما المقصود بالكفاءات البشرية؟

2. ما مدى تطبيق تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

الفرضيات: للإجابة عن الاشكالية المطروحة اقترحنا فرضيتين اثنتين

1. ان التسيير الامثل للكفاءات البشرية ينعكس على اداء المؤسسة

2. الكفاءات البشرية (العلمية العملية) عامل أولوي من بين المعاملات الأخرى(سيولة المالية، جودة

الخدمات،تكنولوجيا.....) لضمان تحقيق الأهداف المذكورة في الاشكالية

## أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث الى ابراز أهم الوظائف التي تقوم عليها ادارة الموارد البشرية التلبية رغبات الافراد و سد احتياجات المؤسسة.
- ابراز أهداف تسيير الكفاءات و تنميتها في الرفع من قدرات الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة.
- التعرف على واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية و ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الشركة الوطنية للتأمينات

### أهمية البحث:

يكسب موضوع آليات تسيير الكفاءات أهمية كبيرة، باعتبار ان الكفاءات أصبحت أحد أهم العوامل التنافسية ونجاح المؤسسات بما تمتلكه وتصنعه هذه الكفاءات في المؤسسة ، وبالتالي زادت الحاجة الى اعتماد اساليب للحصول على الكفاءات الفعالة و العمل على تطويرها و تنميتها وتسييرها للارتقاء بالأداء المتميز في ظل التغيرات النسبية

### الدراسات السابقة

- عامر حبيبة ، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة .

### حدود الدراسة

- الحد المكاني: وقع اختيارنا على الشركة الوطنية للتأمينات بمستغانم
- الحد الزمني: أنجز الجانب التطبيقي في الفترة الممتدة بين شهر فيفري ومارس

### منهج البحث

من أجل الوصول الى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية و مدى صحة الفرضيات المقترحة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي لتغطية الجانب النظري بالإضافة الى المنهج التحليلي لتغطية الجانب التطبيقي وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الوطنية للتأمينات فرع عين تادلس مستغانم

### صعوبات الدراسة

- بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها في النقاط التالية:
- ✓ صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع، مع ندرتها باللّغة العربية.
  - ✓ الصعوبات التي واجهتنا بسبب فيروس كورونا الذي اجتاح العالم، من بينها مشكل التنقل، غلق الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، غلق المكتبات.

### تقسيمات البحث

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة ويهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول:

- الفصل1: مدخل الى ادارة الموارد البشرية و الكفاءات تطرقنا فيه الى مبحثين، المبحث الأول تناول مقدمة في ادارة الموارد البشرية و المبحث الثاني مفاهيم الأساسية حول الكفاءات.
- الفصل2: تسيير الكفاءات و علاقتها بالمؤسسة الاقتصادية تم التطرق فيه الى مبحثين، المبحث الأول تناول الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات و المبحث الثاني ماهية المؤسسة الاقتصادية و علاقتها بالكفاءات.
- الفصل3: تم الإشارة الى واقع تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة اقتصادية جزائرية بالأخص في الشركة الوطنية للتأمينات بمستغانم و تضمن مبحثين، الأول خصص لتقديم الشركة الوطنية

للتأمينات والمبحث الثاني تطرقنا فيه للدراسة الاستبائية بعرض الأدوات المعتمدة وتوصلنا لتقييم النتائج وتحديد كيفية تسيير الكفاءات.

### تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة اليوم منافسة شديدة وكذا عولمة نائرة في المجال العلمي و التكنولوجي ، و في ظل بيئة كثيرة التغيير و التعقيد تسعى أغلب المؤسسات إلى تحقيق التميز الذي لا يكون إلا من خلال الاستغلال الأمثل لكل الامكانيات و الموارد المتاحة و في مقدمتها الموارد البشرية فالعنصر البشري يمتاز بالحركة الدائمة، التقلب المستمر، الابداع و بسرعة رد الفعل ولايخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها، في حين ان له طاقات لا حدود لها اذ ما أعطيت له فرصة الانطلاق.

بناء على ذلك زادت أهمية الأصول غير المادية و التي نعني بها الكفاءة البشرية سواء كانت علمية منها او عملية التي يمتلكها العنصر البشري و الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل و التوجيه و تبادل الأفكار و بالتالي سوف يؤثر ذلك على تسيير المؤسسة الفعال و تحقيق استراتيجياتها في ظل التنافسية و تغيرات المحيط السريعة.

و حتى نتمكن من فهم مضمون ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالكفاءات تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما:

- المبحث الأول: مقدمة في ادارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الكفاءات

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

### المبحث الأول: مقدمة في ادارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في اظهار الحاجة الى وجود ادارة موارد البشرية متخصصة ترعى المورد البشري في المؤسسة.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية

#### فرع 01: أسباب ظهور ادارة الموارد البشرية

ان ظهور ادارة تختص وتهتم بالمورد البشري أي ادارة الموارد البشرية راجع لعدة أسباب نذكر منها:

1. التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العملية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الادارة و الموارد البشرية مما أدى الى الحاجة لوجود ادارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
2. التوسع الكبير في التعليم و فرض الثقافة امام العاملين مما أدى الى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي و بالتالي الحاجة الى وجود متخصصين ادارة الموارد البشرية و وسائل حديثة لتعامل مع نوعيات حديثة من الموارد البشرية.<sup>1</sup>
3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل باصدار قوانين و تشريعات عملية مما أدى الى ضرورة وجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة
4. ظهور النقابات و المنظمات العملية التي تدافع عن الموارد البشرية حيث تطلب الأمر الاهتمام بعلاقات الادارة بالمنظمات العملية، مما أدى الى أهمية وجود ادارة متخصصة لخلق التعاون بين الادارة و المنظمات العملية.<sup>2</sup>

#### فرع 02: مراحل تطور ادارة الموارد البشرية

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن التاسع عشر الى وقتنا الحاضر

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي، ادارة الموارد البشرية، مصر\_الاسكندرية، دار الوفاء، سنة 2007، ص 14 15  
<sup>2</sup> نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 2

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

يمكن توضيحها في الجدول الآتي :

الجدول 1-1: شكل مبسط يوضح مراحل تطور ادارة الموارد البشرية

المرحلة الأولى	مرحلة العبودية و نظام الرق
المرحلة الثانية	مرحلة تطور الثورة الصناعية
المرحلة الثالثة	تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد
المرحلة الرابعة	ظهور حركة الادارة العلمية
المرحلة الخامسة	ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية
المرحلة السادسة	ما بعد الحرب العالمية الى وقتنا الحاضر

من اعداد الطالبتين بقدر نور و موسى ايمان

### المرحلة الأولى: مرحلة العبودية و الرق

عندما ساد المجتمع الانساني القديم نظام الرق ، كان تعامل المنظمات مع الانسان و العاملين الذين يحتاجهم العمل كأى وظيفة شراء، فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح للانسان ما أن يشتري انسان آخر و يبيعه و يستخدمه كما يشري و يبيع و يستخدم اي شيء آخر لذلك لا تحتاج المنظمة أن تعمل في مجتمعه يسوده هكذا نظام الى وظيفة مستقلة للادارة الموارد البشرية فاهتماماته تصبح مشابهة للاهتمامه بشراء أي شيء مادي آخر ، علما أن نظام الرق انقرض في أكثر دول العالم منذ مئات السنين ، و لكن بقيت بعض أفكاره الى الفترة الأخيرة ، أي استمر كنظام رسمي لبعض الدول ، و كان محصورا بفئة معينة من الأفراد ، و كان استخدامهم كقوة عاملة في الزراعة ، أما في القطاعات الاقتصادية الأخرى فقد سادت أنظمة تحترم حرية الانسان و حقوقه.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: مرحلة تطور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا فظهرت الثورة الصناعية و أهم ما كان يميز هذه المرحلة ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغائها أحيانا عن العمال و احتياجاتها للعمالة المتخصصة ن كما أدى ذلك الى سوء ظروف العمل (ساعات العمل طويلة.....ضوضاء ..... الخ) كما أدى الأمر الى ظهور فئة الملاحظين و المشرفين أساء و أحيانا الى العاملين الذين هم تحت امرتهم ، كما أدى الأمر أيضا الرقابة الروتينية للعمل ، و لقد أظهرت هذه المرحلة احتياج و ضرورة تحسين ظروف العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية و ادارة الأفراد، الطبعة الثانية، الأردن-عمان-دار وائل للطباعة و النشر، 2004، ص27- 28  
<sup>2</sup>صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية ،مصر-الاسكندرية-دار الجامعية لطبع و النشر و التوزيع 2000 ،ص18

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

### المرحلة الثالثة: تطور حركية و ميكانيكية صياغة الافراد

في بداية الثلاثينيات تغيرت الكثير من العوامل السياسية التي أدت الى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل اليومي حيث قدرت ب 8 ساعات (1925)، قانون ASTIER الخاص بتكوين المهنة (1919)، الضمان الاجتماعي (1928-1930) و الأجور و الاختيارية التعيين و نظام الحوافز و غيرها كما تبلور دور الدولة في عملية التوظيف و تحليل العمل بالاضافة الى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة و التي كان لها أثر الاكبر في المفاوضات بين العاملين و أرباب العمل لحل مشاكل العمال و تحسين ظروفهم.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة: ظهور حركة الادارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية ادارة الموارد البشرية انتشار حركة الادارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" و الذي لقب أب الادارة، ولقد توصل الى مت سماه بالأسس الأربعة للادارة وهي:

- ✓ التطور الحقيقي في الادارة
- ✓ الاحتيار العلمي للعاملين
- ✓ الاهتمام بالتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم
- ✓ التعامل الحقيقي بين الادارة و العاملين.

### المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الاولى و الثانية

لقد اظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة الى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف و بتصور حركة الادارة العلمية و تقدم علم النفس بدأ بعض المتخصصين في ادارة الموارد البشرية في ظهور المنشآت للمساعدة في بعض الامور مثل التوظيف و الرعاية الاجتماعية و التدريب و الأمن الصناعي، و يمكن النظر الى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين ادارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث

### المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية الى وقتنا الحاضر

لقد نمت و تطورت ادارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية و أصبحت مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية مثل حفظ الملفات العاملين و ضبط حضورهم و انصرافهم بل شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم و ايضا ترشيد العلاقات الانسانية و علاقات العمل و يتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها في العصر الحديث. و مازات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الانسانية على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ الملفات و السجلات العلملين و متابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و انصرافهم و اجازاتهم، و انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير ادارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم باداء الوظيفي في الهيكل التنظيمي العام<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية الطبعة الاولى، عمان، دار صفاء لنشر و لتوزيع 2003 ص23

<sup>2</sup> صالح عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص18-20

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

المطلب الثاني: مفهوم ادارة الموارد البشرية

فرع 01: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها

✓ مفهوم الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية أساس قوة الوحدة الاقتصادية وبقائها وقدرتها التنافسية، وأن نجاح الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها يتطلب عمالة بشرية على مستوى عال من التعليم و التدريب و الخبرة في مجالات التخصص ، حيث أن العامل المدرب أقدر على انجاز العمل بأعلى درجات الكفاءة والنوعية والسرعة التي توفر الكثير من الوقت والكلفة ،ومن هنا كان الاعتراف بالدور الكبير والهام الذي تلعبه الموارد البشرية في اقتصاد أي بلد كان ، وتعرف الموارد البشرية بصيغة مبسطة على أنها "مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما ، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما ، ولأهمية الموارد البشرية ظهر مصطلح يسمى بإدارة الموارد البشرية وهو عبارة عن عملية للاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي وحدة اقتصادية

✓ أهمية الموارد البشرية: تنبع أهمية الاهتمام بالموارد البشرية من كون أن جميع الوحدات الاقتصادية بدون الأفراد العاملين ما هي الا مجموعة مباني ومعدات ، فالأفراد العاملين هم من يصنع الوحدات الاقتصادية ، وأن تجاهل أهمية الموارد البشرية وعدم قيام الوحدات الاقتصادية بالمحاسبة عن الموارد البشرية يؤدي في النهاية الى اتخاذ قرارات غير سليمة ، وتكمن أهمية الموارد البشرية في الآتي :

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية
- تعمل الموارد البشرية على تعظيم القيمة المضافة
- تساعد الموارد البشرية على خفض تكاليف التقنيات المستوردة
- تعمل الموارد البشرية على زيادة الصادرات
- تعتبر الموارد البشرية مكمل أساسي للثروة القومية<sup>1</sup>

فرع 02: مفهوم ادارة الموارد البشرية

تسعى المؤسسات بإنشاء ادارة الموارد البشرية بغية تسهيل التعامل مع الافراد و العاملين و تسيير و حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم ولتعرف اكثر على ادارة الموارد البشرية نتطرق الى المفاهيم التالية :

- تعرف على أنها الادارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الايدي العاملة و المحافظة عليها، و تدريبها و تطويرها و العمل على استقرارها و رفع روحها المعنوية ن كما تقوم الادارة ايضا بمتابعة تطبيق اللوائح و التعليمات و القوانين التي شاركت في صياغتها بما يتماشى مع مصلحة المنشأة و العاملين فيها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هشام عمر حمودي ، عزيزة بن سمينة ، دور نظام المعلومات المحاسبية في تكوين قاعدة بيانات عن المورد البشري تفيد متخذ القرار، الجزائر- تسمسليت، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، العدد 03، مارس 2013

<sup>2</sup> محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية ، حامد ، الطبعة الأولى، الأردن - عمان ، سنة 2004 ص 20 .

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

• كما عرفها "SCHOUER" على انها مجموعة من الوظائف و الأنشطة التي تستخدم لادارة الموارد البشرية بأسلوب بعيد عن التمييز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة و المجتمع في بيئة معينة. كما عرفها "FLIPPO" على أنها تخطيط وتنظيم و مراقبة و استقطاب و تنمية و مكافأة و تكامل و صيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

و من خلال جملة من التعاريف السابقة يمكن اعطاء تعريف شامل لادارة الموارد البشرية فنقول : ان ادارة الموارد البشرية هي عملية اهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الادارة بوضع مبادئ و أسس تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة و ذلك بالاشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها.

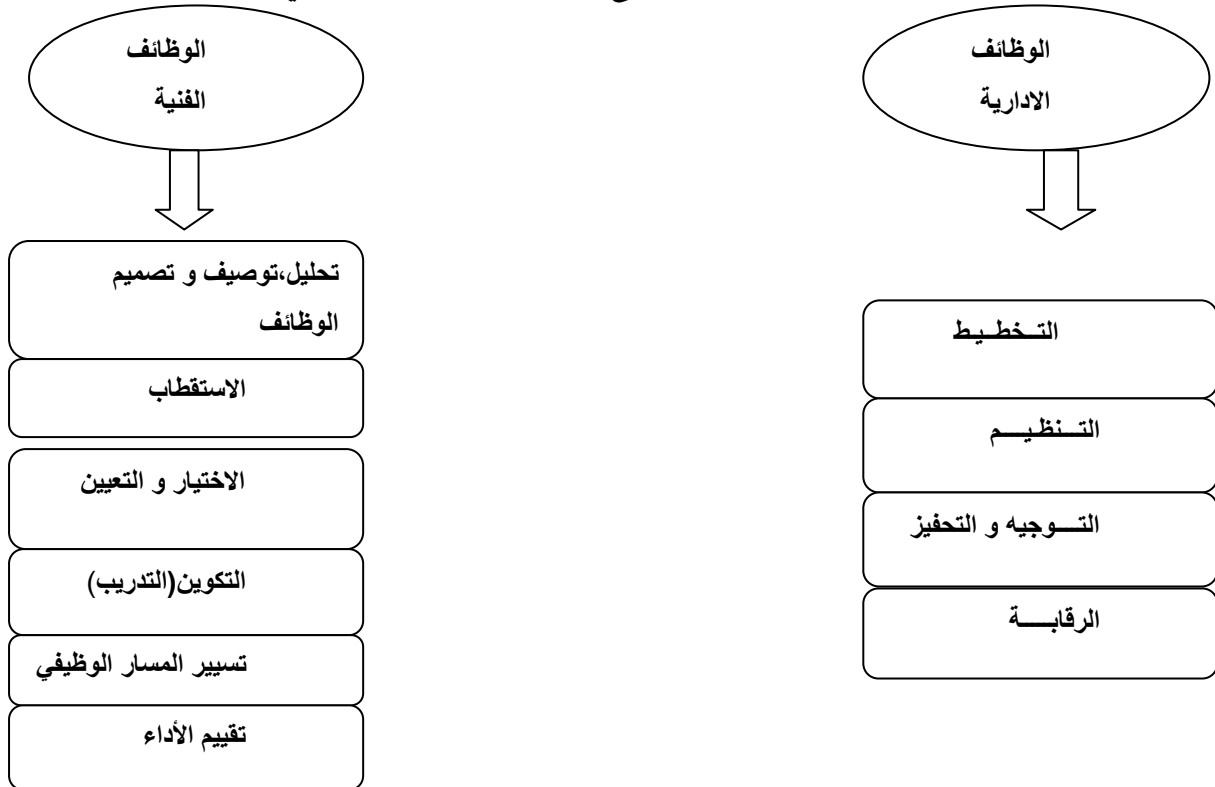
وينظر لادارة الموارد البشرية على أنها عملية تتضمن البعد الذي يتعلق بالعاملين في الادارة و هذا لا يكون الا عن طريق المعارف، المهارات، الكفاءات، المواقف و التصرفات و القيم.

### المطلب الثالث: وظائف أهداف ادارة الموارد البشرية

#### فرع 01: وظائف ادارة الموارد البشرية

تشير وظائف ادارة الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة لتنسيق الموارد البشرية، و تهتم ادارة الموارد البشرية بعدد من الوظائف المتنوعة منها الادارية و الفنية التي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة الموضحة في الشكل التالي:

#### شكل 1-1 يوضح وظائف ادارة الموارد البشرية



<sup>1</sup> يحيياوي نعيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص4

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

نظام الدخل

أمن و سلامة العاملين

من اعداد الطالبتين: بقدر نور و موسى ايمان

### 1. الوظائف الادارية :

✓ التخطيط: هو اعداد خطة عن نشاط الادارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع الخطوات و تنفيذ هذه الاهداف و التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل الذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ، و متى يعمل و كيف و ماهي الامكانيات البشرية و المادية اللازمة لتنفيذه

✓ التنظيم: تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية و وضعها بطريقة منظمة و مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمل و مسؤوليتهم و اعطائهم السلطة اللازمة لتحديد التقسيمات الادارية و العلاقات فيما بينهم

✓ التوجيه: تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل و حثه على العمل بشكل صحيح حيث تقوم بتصميم الوظائف و وضع أنظمة التكوين و التطوير و التحفيز المناسبة لتقوية الادارة و توضيح مسؤولياته في العمل و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية و الجماعية ، و أيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل

✓ الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل و مراجعة أداء العمال و ذلك بالتأكد من أن النتائج تحقق الاهداف المقررة مسبقا في الخطة ، و مراجعة الوظائف لتأكد من عملها و من التزام العاملين بشروط عملهم و الأداء و السلوك الايجابي السليم و من ممكن أن تكون الرقابة عملية وقائية و ذلك باتخاذ القرارات و الاجراءات التصحيحية في دور عملية التقييم و ذلك لضمان الهدف الذي تسعى الى تحقيقه المنظمة

2. الوظائف الفنية : و تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لادارة الموارد البشرية و تشمل تأمين و تهيئة العمل و مكافأتها و تطويرها و حمايتها و اجراء البحوث و الدراسات لتغيير و تطوير هذه المنظمة و تشمل هذه الوظائف مايلي :

✓ تحليل، توصيفو تصميم الوظائف: أي معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

✓ الاستقطاب: هو عملية البحث و جذب الافراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب الا اذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض بغض النظر عن كون الوظائف المراد شغلها موجودة بالفعل أم سيتم خلقها

✓ الاختيار و التعيين: هو عملية اختيار المرشحين و تعيينهم و ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

- ✓ التكوين(التدريب): بمعنى الاهتمام بتدريبهم و تنمية مهاراتهم و تقدير انجازاتهم و سلوكهم
- ✓ تقسيم الاداء: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقسيم اداء موظفيها و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا ماتقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين و بغرض التعرف على اوجه التطور و الاداء و بقياس أداء الفرد للوظيفة في المنظمة
- ✓ نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها و مستويات أدائهم
- ✓ أمن و سلامة العاملين: تهتم باجراءات الحفاظ على سلامة العاملين و الامن و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم<sup>1</sup>

### فرع 02: أهداف ادارة الموارد البشرية

يعتبر الهدف الأساسي في عملية التسيير تلبية رغبات و حاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات و احتياجات الأفراد العاملين و ذلك من خلال تزويد المؤسسة بمرور بشرية فعالة و متطورة و يمكنها استنتاج عدة أهداف و هي كالتالي :

الأهداف الانسانية،اهداف المنظمة،الأهداف الاجتماعية

1. الأهداف الانسانية: تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصر هام من عناصر الانتاج في اشباع رغباتهم و حاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الانتاجية، و العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين و ذلك بكسب رضاهم و التعامل معهم بانسانية ، اذا اثبتت التجارب أن الأفراد سعداء في أعمالهم أكثر نفعاً و انتاجية و يتم ذلك عن طريق

- ✓ معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز
- ✓ عدم اللجوء الى الرشوة و استعمال الليونة معهم
- ✓ الاستماع الى مطالبهم طالما كانت معقولة و عادية
- ✓ تعويض افراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا

و كل هذا يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين و بالتالي مضاعفة جهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة<sup>2</sup>

### 2. أهداف المنظمة :

- ✓ الحصول على الأفراد الأكفاء التي تتطابق مع مواصفات الأعمال و البحث عم مصادر القوة العاملة و القيام باجراءات الاختيار و التعيين
- ✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها و اتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة و الخبرة و المهارة الى جانب تقييم العاملين ليعرفو مدى وصولهم للمعايير المطلوبة و التطلع لتطوير كفاءاته و كذلك تشجيع العمل الاداري الفعال و تحفيز الأفراد ليتسنى للمشروع أو المنظمة للاستفادة القصوى من جهود الأفراد
- ✓ المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل و ادماج أهدافهم مع أهداف المنظمة لخلق التعاون المشترك و ذلك عن طريق اشباع رغبات الأفراد من خلال العمل ، ولذا لا بد أن يكون نظام عادل للأجور

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، طبعة 2004، الجزائر ،مديزية النشر لجامعة قلمة، ص28  
<sup>2</sup> نعيمة يحيياوي، مرجع سبق ذكره

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

و المكافآت ، و ان توفر للفرد ضمان ضد عوائق العمل من الأمراض و حوادث العمل، و أن توفر موردا ماديا عمد شيخوخته

3. الأهداف الاجتماعية: اي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع مايسمح بالتطور و

النمو طبقا لتشريعات و قوانين العمل و العمال ، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار

✓ ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية و العملية و التنافسية

✓ ضمان كون الموظفين يفهمون و ينفذون التزامهم اتجاه المؤسسة

✓ ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها و مسؤولياتها اتجاه الموظفين بصورة صحيحة

و توفير ظروف العمل الملائمة لهم<sup>1</sup>

المطلب الرابع : أهمية الموارد البشرية وتنميتها

الفرع 01 : أهمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة ، ولا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى اذا كانت المؤسسة تفتقر الى الأفراد ذوي مهارات و المؤهلين القادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم

حيث يوضح "جيفري فيفر " أن أهمية الموارد البشرية وكيفية ادارتها تزداد يوما بعد يوم لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر ، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الانتاج ، وحصصة الشركة من السوق ، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة ، لم يعد لها نفس التأثر الذي كانت تتمتع به في الماضي ، هذا ما يؤكد بأن الموارد الثقيلة لاقامة المؤسسة لم تعد لها بالغ الأهمية بقدر ما توليه الموارد البشرية المؤهلة من قيمة

ومما سبق يتبين لنا أن الموارد البشرية لديها أهمية بالغة في المنظمات و يجب أن تدار بطريقة مناسبة بحيث تتوافق مهاراتها وقدراتها وسلوكها مع الأهداف التي تحددتها المنظمة من أجل خلق أو تنمية معارف جديدة .

الفرع 02 : تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية هي مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة والموارد البشرية

اصطلاحا : اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالة تختلف عما كان عليه مضمون ادارة الأفراد وذلك لأن الفلسفة الادارية التي ينهض بها كل من المهتمين بها قد عرفت تغيرات جوهرية

كما تعرف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها :

"تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتوجه الى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم

والعمل والسكن والتربية والثقافة .....

من خلال ما سبق يتبين لنا أن السعي المستمر لتفجير طاقات وابداعات الأفراد الانتاجية صقل المواهب"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسني زوليف ، ادارة الموارد البشرية ،

<sup>2</sup> رفاس حنان ، يحيواي سليمان ، قناشي أمينة ، أهمية ادارة و تطوير الكفاءات و الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة ، الجزائر-سيدي بلعباس- المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 04 ، العدد 02 سنة 2019 ، ص 104

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية حول الكفاءات

المطلب الأول: مفهوم و خصائص الكفاءات

فرع 01: مفهوم الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الشائعة و التي من الصعب تحديد مفهوم موحد لذلك سوف نتطرق الى عدة تعاريف منها :

- حسب مكتب ادارة شؤون الموظفين (OPM) الكفاءة تعني نموذج لقياس المعرفة و المهارات و القدرات و السلوكات، و غيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل و الوظائف المهنية بنجاح
- عرفها لوك بايور أنها القدرة على تنفيذ المهام المحددة، و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي الاستعداد لتجنيب و تجميع و وضع الموارد في العمل ، و الكفاءة لا تظهر الا أثناء العمل

- عرفها أيضا كلود ليفي لبوي (Claude Lévy-Leboyer) أن الكفاءة هي مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل ، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل ، من خلال المعارف المجمععة و ملامح الشخصية و الاستعدادات المكتسبة<sup>1</sup>

و خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الكفاءة+أءة أنها التنسيق بين المعارف النظرية و المعارف العلمية و المعارف الشخصية و تبرز أو تظهر الكفاءة في الميدان من خلال التكوين ، التدريب، التحفيز

فرع 02: خصائص الكفاءات

تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص تجعلها متميزة ضمن الموارد الاستراتيجية ة تتجلى في :

- ✓ مساهمة الموارد في خلق قيمة للمؤسسة: فالطبيعة المتباينة للموارد و الكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم و قدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة
- ✓ أن تكون الموارد نادرة أي يكون فريدا و مميّزا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة وأخذ بعين الاعتبار الاختلاف الطبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية
- ✓ الكفاءة غير قابلة للتبديل: أي عدم امكانية استبدال بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المنهجية من طرف المؤسسة
- ✓ الكفاءة غير قابلة للتقليد: ان أهم ما يصعب في امكانية تقليد المولرد و الكفاءات البشرية مايلي :

➤ طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة

➤ صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي يخلقها في المؤسسة

بسبب تداخل النشاطات المختلفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قمبرور عبد الرؤوف، رقي نذيرة ، دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء المؤسسي ، الجزائر-المدية-، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 02 ، العدد 02 ، سنة 2017 ص9

<sup>2</sup> سملاي يحفيه ، بلال أحمد ، الأسمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق التنافسية ، مداخلة في ملتقى الوطني حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 9 و 10 مارس سنة 2004 ص 157-158

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

المطلب الثاني: أنواع و أبعاد الكفاءات

الفرع 01: أنواع الكفاءات

ان اختلاف مفهوم الكفاءة حدد بجملة من الأنواع المختلفة و التي تتمثل فيما يلي :

### 1. الكفاءات الفردية :

هي القدرة على استخدام المعارف و الخبرات العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة .

كما يقصد بالكفاءات الفردية القدرة على اظهارها من خلال تجسيدها في الميدان و أخذ المبادرة و تأكيد المسؤولية اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية و بالتالي يفترض في الفرد :

- ✓ المرونة و القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة
- ✓ أن يكون مثابرا وقادرا على العمل وحده
- ✓ القدرة على مواجهة المشاكل و حلها بطرق سلمية
- ✓ القدرة على الموازنة بين حياته الخاصة و العملية<sup>1</sup>

### 2. الكفاءات الجماعية :

هي نتيجة أو عمل ينشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجمع الموجود بين الكفاءات الفردية ، و تتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف تشمل معرفة تحضير العرضو تقديم مشترك، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون ، أو تعلما لخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ، و تعتبر الكفاءات الجماعية محصلة للكفاءات الفردية التي تتجسد في تكامل الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية و التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمنظمة و من اجابيات الكفاءات الجماعية مايلي :

- ✓ التفكير الابداعي و القدرة على حل المشاكل
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات الراشدة
- ✓ سرعة الاستجابة لتغيرات البيئة
- ✓ القدرة على الاتصال

ولا يمكن تحقيق الكفاءات الجماعية الا بتوفير جملة من الشروط منها

- تطوير ألفة مشتركة بين الأعضاء لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية
- تنشيط جماعات العمل و ترصي التجارب و التطبيقات المهنية و تثمين التكامل و تسهيل المساهمات الفردية في تحسين أداء الجماعة
- اقامة علاقات تضامن الاجتماعي بين أفراد الفريق المهني
- اختيار أنماط تنظيم معينة يسمح بتسهيل التآزر و ترابط بين الكفاءات الفردية

<sup>1</sup> مقبوح صبري ، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة ، الملتقى الثالث ، المؤسسات تثمين الكفاءات و تنميتها

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

فهنا يتبين لنا اذا توفرت العناصر وشروطها كانت الكفاءات الجماعية ميزة في صالح المؤسسة ، و تم بذلك الانتقال الصحيح و السليم المبني على التنسيق المحكم و التأزر السوي و نضامن الناتج عن استغلال التام للمعارف و القدرات

### 3. الكفاءات الاستراتيجية :

هي تلك الكفاءات المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة و التي تسمح لها بالتأقلم و التكيف مع بيئتها التنافسية و يتم تحديدها و مقارنتها بما يتمتع به الأفراد و تسعى المؤسسات الى تنميتها من خلال المزج بين المولرد المادية(المعدات التكنولوجية) و الموارد البشرية(القدراتو المهارات و المعرفة)و الموارد التنظيمية (نظام التنسيق، الرقابة)

من هذا المنطلق لا تكون الكفاءات الاستراتيجية الا اذا توفرت المعايير التالية

- ✓ معيار الاستراتيجية و يظهر من خلال أهمية الاستراتيجية للكفاءات
- ✓ معيار الندرة و يظهر من خلال انفراد المنظمة عن باقي المنظمات بتشكيلة متميزة و نادرة و ليس لها مثيل في السوق

و لا تستطيع المنظمة المحافظة على الميزة التنافسية الا من خلال احاطتها بكفاءاتها بنوع من الغموض مما لا يحقق عملية التقليد لها و يتم ذلك من خلال :

- صعوبة تحويل الكفاءات
- تميزها بالغموض أي غير واضحة
- تميزها بالتركيب لا بالبساطة<sup>1</sup>

### 4. الكفاءات التنظيمية :

بحكم الغموض الذي يسود المحيط الخاص بالمنظمات خاصة الخارجي منه فانها تسعى من خلال الطفاءات التنظيمية الى محاولة احداث استجابة المناسبة للتغيير و بالتالي فان ذلك يوجب ضرورة وجود تنظيم عضوي مرن يسمح بتلاؤم المؤسسة العاملة في محيط متغير و معقد من هذا المنطلق فان التجاوب مع التغيير يعرض مرونة في النشاط و خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية مما يخلق كفاءة متميزة<sup>2</sup>

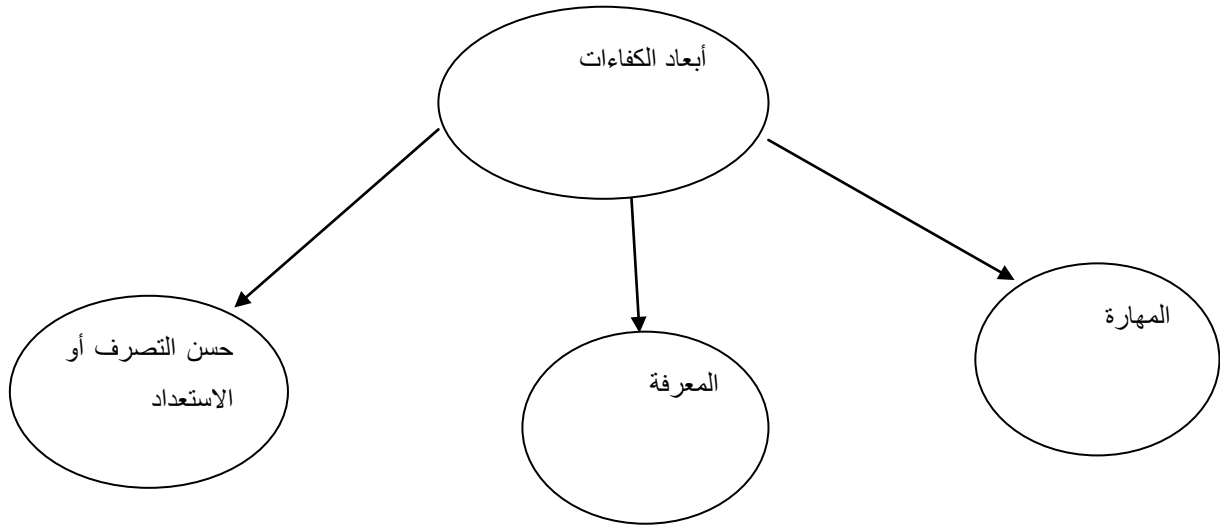
### الفرع 02: أبعاد الكفاءات

تتكون الكفاءات من ثلاث مكونات أساسية موضحة في الشكل التالي :

<sup>1</sup> الهادي يوقفلول ، الاستثمار البشري و ادارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج، الجزائر-ورقلة، 10 مارس، سنة 2004 ،ص207

<sup>2</sup> مقبم صبري ، مرجع سبق ذكره ،ص10

شكل رقم 1-2: أبعاد الكفاءات



من اعداد الطالبتين: بقدر نور و موسى ايمان

1. المهارة: وهي قدرة الفرد على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق سيرورة الأهداف المحددة مسبقا ، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها
2. المعرفة: تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة ، المدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيهه سنشاطاتها و العمل في ظروف خاصة و يمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة وهي ترتبط بالمعطيات الخارجية و امكانية استعمالها و تحويلها الى معلومات مقبولة و يمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير محتوى النشاط و الهيكل و أسلوب الحصول عليها
3. حسن التصرف أو الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام و ممارسة كفاءاته بتوفيق فهي ترتبط بهواية و ارادة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه على أحسن وجه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مستويات الكفاءات البشرية

#### فرع 01: مستويات الكفاءات البشرية

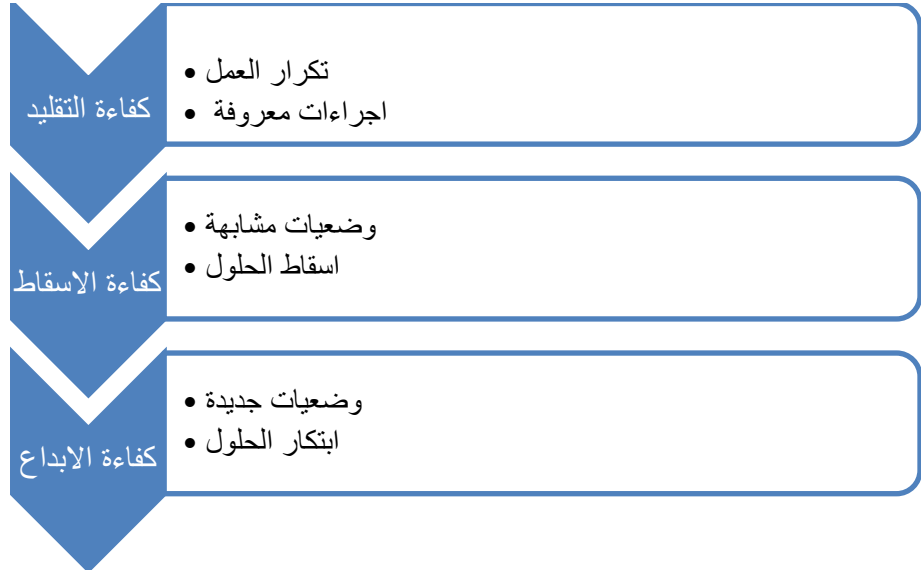
نميز داخل المؤسسة ثلاثة مستويات من الكفاءة يتمتع بها الأفراد ، وكما يوضحه الشكل ، تتمثل في :

- ✓ كفاءة التقليد: ينجز الفرد العمل نفسه بتكرار الاجراءات ذاتها
- ✓ كفاءة الاسقاط: حيث يواجه الفرد وضعا متغيرا ، لكنه مشابها للوقائع السابقة ، فيقوم هنا باسقاط مهارته السابقة
- ✓ كفاءة الابداع: وهو الهدف الاستراتيجي للمؤسسة يكون عند درجة الابداع ، فالفرد صاحب هذه الكفاءة يواجه وضعيات جديدة لم يتعامل معها من قبل فيبتكر الاجراءات المناسبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج ، محاضرة بعنوان البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، جامعة حسية بن بوعلي ، شلف ، ص 5

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

الشكل 3-1 شكل يوضح مستويات الكفاءات



من اعداد الطالبتين: بقدر نور و موسى ايمان

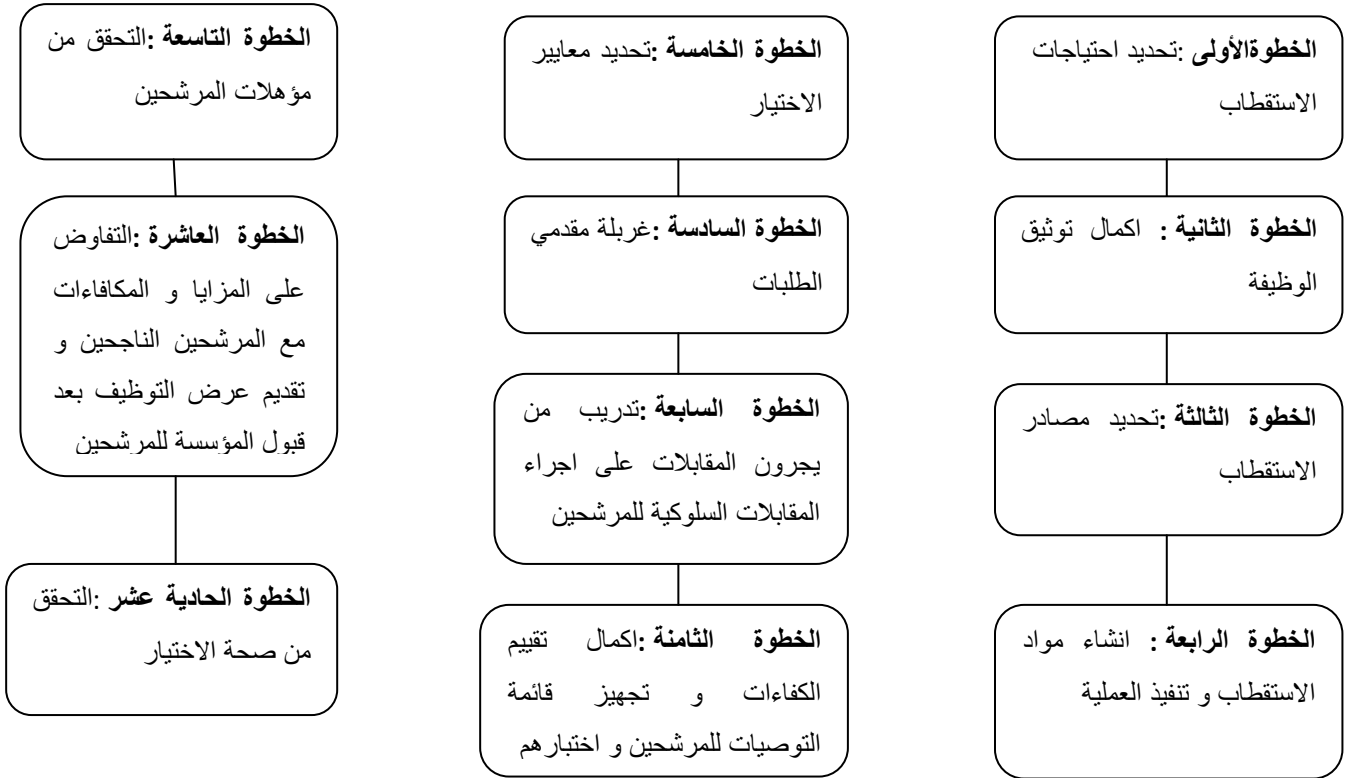
الفرع 02: خطوات التوظيف على أساس الكفاءات

يتم توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال العديد من المراحل والخطوات التي يتم اتباعها من طرف المؤسسة لأجل توظيف الأشخاص الأكفاء، والشكل التالي يوضح خطوات ومراحل توظيف الكفاءات المتميزة في المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup>نور الدين شنوفي ، عمار طيبي، محاضرة بعنوان دور تسيير الكفاءات البشرية و أهميته في المؤسسات الاعلامية ،مدرسة الدراسات العليا التجارية، ص 32

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

الشكل 4-1 يوضح خطوات التوظيف على أساس الكفاءة



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ(2013)، ادارة المواهب و الكفاءات البشرية، ناشرون و موزعون، الطبعة 1، ص 205

يتضح من الشكل السابق أن الخطوات من 4-1 تمثل الاستقطاب على أساس الكفاءات حيث يتم احتساب احتياجات الاستقطاب من ناحية استراتيجية ، والتنبؤ بالمرشحات أو النتائج التي سيكون المستقطبين قادرين على انجازها ، ومدى نجاح هذه النتائج بمساهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة ، بعد ذلك يتم اكمال توثيق الوظائف على شكل محددات وظيفية حيث يستوجب مراعاة أن الكفاءات هي أساس الأداء وأن الأوصاف الوظيفية ماهية الانعكاس آخر للكفاءات ، بعدها يتم تحديد مصادر الاستقطاب للمرشحين من خلال تحليل المصادر التي يأتي منها أصحاب الأداء الأمثل ، ليتم بعد هذه الخطوة ايجاد مواد للاستقطاب وتنفيذ عملية الاستقطاب

بينما الخطوات من 5-11 تمثل الاختيار على أساس الكفاءات ، فيتم تحديد المعايير التي يجب استخدامها والاتفاق على طبيعة المعلومات التي يستقبلونها من المرشحين من أجل تقييم قوة كفاءاتهم والتنبؤ باحتمالية

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

نجاحهم في العمل. ثم تأتي مرحلة غربلة المرشحين ليتم مراجعة قائمة أكثر المرشحين أهلية للمقابلات أو اتمام عملية الاختيار، ثم يتم اجراء المقابلات الرسمية مع المرشحين الناجحين ، ثم تأتي مرحلة تقييم الأداء وتحضير قائمة التوصيات لاختيار العاملين بناء على تقرير يتضمن كفاءات المرشحين وتحليل الكفاءات القوية لدى المرشحين مقارنة مع متطلبات العمل ، وقبل تقديم عرض العمل من الضروري التحقق من مؤهلات المرشحين المفضلين كما هي مقدمة في طلبات التوظيف خلال مرحلة المقابلة .

لتأتي بعد ذلك الخطوتين الأخرتين التي يتم فيهما مناقشة المزايا والمكافئات مع المرشحين الناجحين وتقديم عرض العمل بعد قبول المؤسسة للمرشح ، والتحقق من اذا كان الاختيار الصحيح للعامل بعد مزاولته للعمل

المطلب الرابع : أهمية الكفاءات وتقييمها

الفرع 01:أهمية الكفاءات

1. على مستوى الفردي و الجماعي :

### • المستوى الفردي :

تنتج عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال لتكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري تتميز بالخروج من التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل الى وقت قريب، ولازال مسيطرا في العديد من المناطق و استبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينات ، و بداية التسعينات من القرن الماضي ، ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية و المؤهلات المهنية، والفكرية للعامل أو التقني، و التي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في اطر وظيفة، مهنة أو منصب معين فالكفاءة تعتبر بمثابة الورقة الراححة للفرد فيظل التحديات التي أفرزتها التحولات الراهنة ، و التي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد، بيئة عمل متسارعة نظرا للأسباب التالية<sup>1</sup>

✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا للمتطلبات المنافسة

التي توجب ذلك

<sup>1</sup> J.Aubert P48،Op.cit،p.Gillbert-F.pigyere

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

✓ في حالة امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فان ذلك سيعزز من فرص الحصول على

مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه

✓ أمام التضخم و بالرغم من أهمية المعرف و الشهادات المحصلة عن طريق الدراسات

الجامعية فانها لا توجي بأنها تحقق ميزة تنافسية فان هذا السبب له شقين الأول يقلص من

حظوظ الأفراد في الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه ، و الثاني يحفز

الأفراد أكثر نحو تنمية و استغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة

✓ ان الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم داخل المؤسسة الا بامتلاكهم للعنصر التأهيل ، و هذا

الأخير لا يأتي الا باعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى

و منه يمكن القول الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين

قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية و تنامي القابلية للاستخدام في السوق العمل و تقاسم السلطات

و منه الاستجابة للاحتياجات المؤسسة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير ، الرقي، و

تحقيق الأهداف من جهة أخرى

### المستوى الجماعي :

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصر مهم لحسن سير عملها ، وتتجلى أهمية كفاءات

الأفراد على هذا المستوى فيما يلي :

✓ تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو

المدير فهي تساعد التفاهم الجيد بين الأفراد ، وتزرع فيهم روح التعاون ، لتجنب جميع

النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

✓ كما هو معلوم فان الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد ، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على

أساس التعاون بين الأفراد ، وهي تضمن بذلك اقامة الاعتمادية ، أي علاقات التأثير

المتبادل<sup>1</sup>

ما بين الكفاءات المتعاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن من تلك التي يحققها الفرد

لوحده

✓ تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة

وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العمل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات ، اذ يتطلب

هذا الأخير ضرورة التعامل بالشيكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية

✓ أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وادارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك

بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها ، حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز

، وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة ، وذلك

لن يأتي الا بالعمل الجماعي للفرق ،، حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين

بادارة هذه المعلومات وصياغتها ، ولخدمة هذه العملية لابد من اعطاء أهمية بالغة لعنصر

الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار ، وتخفيض التكاليف

و ضمان نجاعة العمل والسير الحسن للظروف

✓ نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة

للمؤسسة الجديدة ، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت

بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث

كل فرد يساهم في اثناء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالانتاج أو التنظيم

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الاستراتيجي ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 9-10 مارس 2004 ،

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

### 2. على مستوى ادارة الموارد البشرية :

أصبحت الكفاءات تشكل عامل بالغ الأهمية يعكس اهتمام المدراء على مستوى ادارة الموارد البشرية خاصة في الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد الى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من التخصص الى مبدأ الكفاءات المعتمدة في جميع الوظائف حيث يمكن ابراز أهمية الكفاءة على مستوى الموارد البشرية في عدة عناصر منها<sup>1</sup>:

- ✓ تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص الى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف
  - ✓ تغير أنماط التوظيف و ادارة الأفراد من مجرد عمال دائمين الى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكون (دائمين أو موسميين أو حتى متقاعدين أو شركاء.....الخ)
  - ✓ احتلت الكفاءة مكانة هامة في ادارة الموارد البشرية ، أصبحت تركز في ادارتها على الكفاءة و ليس على الفرد أو المنصب، حيث التحديات العالمية و السوقية على هذه الادارة ثقافة توظيف و استقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد
  - ✓ في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج ادارة الموارد البشرية الى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك الا بنشر و تعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات و الوظائف عن طريق استحداث و تطوير منظم للتعليم و التدريس تتصف بالسرعة و الدينامكية ، و توفير فرص التزويد الدائم و المتحدد بالمعلومات و الكفاءات
3. على مستوى المؤسسة: تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة ، والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاحة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها ، فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Loic Cadini-Francis Gverin-Frédérique Pigyere-Gestion de Ressources Humains-Pratique et éléments de théorie-2éme édition ،Dunad ،Paris،2002،P .P ،119-120 .

<sup>2</sup> بن عيسى محمد مهدي ، نفس المرجع السابق ، 69

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

- ✓ مجال وضع الاستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة فب عمليات الادارة
- ✓ تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية الاستراتيجية كما يراها "barney" كالرأس مال المادي والبشري والتنظيمي
- ✓ كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تعكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة |، والتي تميزها عن باقي المنافسين
- ✓ تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة و التطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة و الكفاءة خصوصا، وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التجخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار و الابداع ، و الشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي و مصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءة

### الفرع 02: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات و واحدة من المجالات الكبرى لتسييرها لأنه يمكن للقائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات ، سنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات<sup>1</sup>

#### 1. مقاربات تقييم الكفاءات :

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي :

- ✓ مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية ، وذلك باجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لاعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءة
- ✓ مقارنة المعارف العملية: هذه المقاربة عكس سابقتها ، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل ، لأن قدرات الافراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة

<sup>1</sup>زراع رباب ،بورحلي أحمد توفيق ، دور ادارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، الجرائر -تبسة ،مجلة البشائر الاقتصادية ،المجلد الخامس ، العدد الثاني ، جامعة العربي التبسي تبسة ، 25-06-2019 ، ص 388

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

✓ مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة و غير واضحة ، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت ، باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية و الجماعية المطورة ، و تجدر الاشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية و المعارف العملية لا يسهل اطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتجة توليفة من الموارد المجندة

✓ المقاربة المعرفية: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل المسائل معينة و بالتالي فان تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي ايجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة و من خلالها يتم تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين

✓ مقارنة المواهب (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر ينذر التماسه لتوظيف الكفاءات و الميزات الشخصية هي مجموع عناصر التدخل أو تسيير أكثر منها معارف و كذلك معارف وراثية و أكثر منها مكتسبة و تظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط و يقترح GUY LE BOTERF ثلاثة أنواع للمهن :

- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة مثل (مهندس.....)
- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر.....)
- المهن المختلطة (صحفي....)

و هذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية و الكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل ، الا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، و بالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الاجابية المحققة ، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة

2. أدوات تقييم الكفاءات: توجد العديد من أدوات التقييم الكفاءات و تركز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات و سنحاول ذكر بعضها

✓ مقابلة النشاط السنوية: يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة و هي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال ، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فان المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الاعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط ، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات

✓ المرافقة الميدانية: المرافقة الميدانية أو le coaching تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح و مساعدتهم على التطوير ، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة ، و تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين ، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم ، اذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم لمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم

## الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية والكفاءات

✓ مرجعية الكفاءات: هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مبني ، وتنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين باعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية ،موارد بشرية ، جودة ،انتاج ، تطوير) ، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا ابراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد ، وبالتالي فان مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية لكل عمل معين

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

### خلاصة

إن فعالية إدارة الموارد البشرية تتوقف على مدى قدرة التكيف والتأقلم مع متطلبات المؤسسة من جهة ،  
وخصائص العاملين ومتطلباتهم من جهة أخرى، قبولاً للتنظيمات التحكيمية والهياكل البيروقراطية الجامدة.  
ومن أجل تحسين من مستوى المستخدمين وتدريبهم وزيادة نسبة المتخصصين في شتى المجالات يتطلب وجود  
هياكل أكثر مرونة وديمقراطية، حيث تتزايد الرغبة لديهم بأن يشعروا بأنهم يلعبون أدواراً ما يمكن أن يكون  
عليه الأمر بالنسبة للأشخاص قليلي الخبرة والتدريب.

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

---

### تمهيد

يعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات الموارد البشرية ،فهو يعتبر عامل أساسي و مهم لنجاح المؤسسة،فلذا يتوجب على المؤسسة أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و العمل على تنميتها و المحافظة عليها لتتمكن من تحقيق أهدافها و الوصول الى التميز في الأداء ،في ظل التحولات الراهنة على مستوى الدولي والمحلي و المتمثلة في اشتداد المنافسة و الانفتاح الاقتصادي.....

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات

المطلب الأول: مفهوم و أهداف تسيير الكفاءات

الفرع 01: مفهوم تسيير الكفاءات

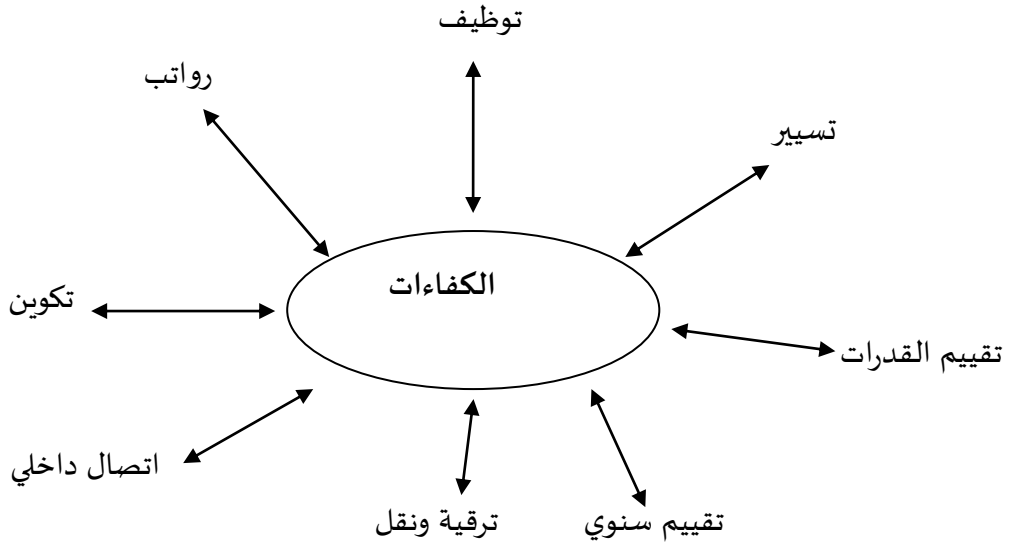
1. عرفها الباحثين Martine le Boulaire و Didier Retour على أنها مجموع الاجراءات والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا ، فرديا وجماعيا ، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة ، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها
  2. هي مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي
  3. هو عبارة عن عمليات تصميم وتنفيذ ومتابعة سياسات ومخططات الأعمال التي تهدف الى تخفيض الفجوة بين احتياجات الموارد البشرية للمنظمة بصورة استباقية وذلك موازاة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة<sup>1</sup>
  4. كما يمكن تعريفها على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف والاختيار ، وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي<sup>2</sup>
- ومن خلال ما سبق يمكننا اعطاء تعريف شامل لتسيير الكفاءات أنها عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين .
- والشكل التالي يبين

<sup>1</sup> قرزیز محمود قايدی خمیسی، محاضرات في التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجزائر-برج بوعرييج، المركز الجامعي لبرج بوعرييج، ص4 .

<sup>2</sup> كمال منصور، سماح صولح ، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، الجزائر-بسكرة، أبحاث اقتصادية وادارية، الجزائر، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، ص55

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

الشكل 2-1: الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، ص105

فرع 2: أهداف تسيير الكفاءات :

تسعى عملية تسيير الكفاءات الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها<sup>1</sup>:

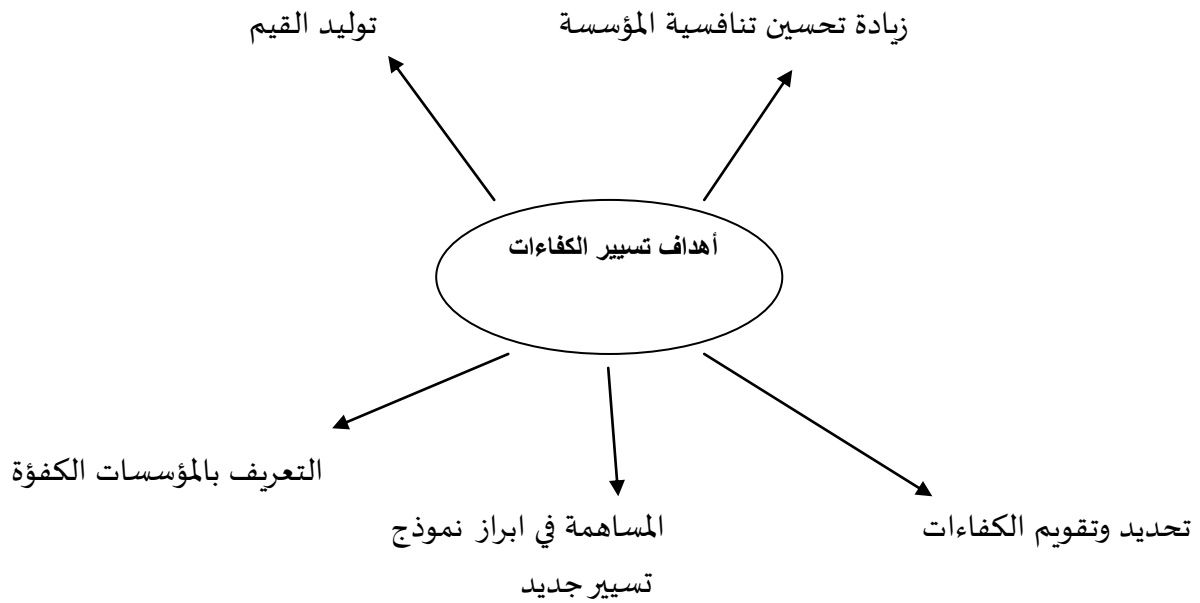
- ✓ زيادة تحسين تنافسية المؤسسة: تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح الى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثا عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة .
- ✓ توليد القيم: يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم وتسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها
- ✓ تحديد وتقويم الكفاءات: تسيير الكفاءات يحدد ويقوم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية
- ✓ المساهمة في ابراز نموذج تسيير جديد: تساهم الكفاءة في ابراز نموذج تنظيم جديد انها تسمح بتسيير مجموعة من المعايير والقيم والأفكار (الجودة، خدمة الزبائن)، لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها
- ✓ التعريف بالمؤسسات الكفؤة: يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات الكفؤة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات فمن مزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات اذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة

<sup>1</sup>كمال منصور، سماح صويلح، مرجع سبق ذكره، ص60

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

يهدف تسيير الكفاءات في المؤسسات الى البحث ،الاستقطاب ،الحصول على الكفاءات الفردية أو الجماعية والتي هي بحاجة اليها .  
وبصورة عامة يمكننا أن نقول بأن تسيير الكفاءات يهدف الى تحسين أداء المنظمة وتمتين الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي تدعم التعلم التنظيمي

الشكل 2-2: أهداف تسيير الكفاءات



من اعداد الطالبتين بقدر نور و موسى ايمان

المطلب الثاني : آليات تنمية الكفاءات

فرع 1 مفهوم تنمية الكفاءات :

1. هي مجموعة الاجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدتها وكفاءتها ،أو هي تلك المزيج من الطرق والوسائل التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر في المؤسسة
2. هي مجمعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ،حيث يمثل أنشطة تطوير المسار ،التكوين ،التوظيف والتحفيز وغيرها من الوسائل التي تحسن الأداء في المؤسسة<sup>1</sup>

فرع 2: آليات تنمية الكفاءات :

من بين أساليب تطوير الكفاءات ما يلي

- التكوين المرتكز على الكفاءات : هذا النوع من التكوين يهدف الى اكتساب سلوكات خاصة ،وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة ،والادارة المرتكزة على الفرد ،كما

<sup>1</sup> شوشان سهام، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، الجزائر-الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية، العدد 1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 31.

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل المكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة من معاونين واجههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة، كما يساهم التكوين في رفع درجة كفاءة أفرادها وولايتهم من خلال:

- مساعدة التكوين للكفاءات في الحصول على المهارات التي يحتاجونها من نجاح عملهم وتحسينه والتعامل مع التكنولوجيا الجديدة
- زيادة معرفة الكفاءات بثقافة المؤسسة ومنافسها
- دعم ادراك الكفاءات لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة من خلال المساعدة في تعزيز جودة المنتج والخدمة<sup>1</sup>
- تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد في البرامج التكوينية والاستفادة من برامج المؤسسات الأخرى

✓ **التحفيز:** هو مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على أكمل وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، كما يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون، وأداة الدفعية الأساسية لكسب ولاء الكفاءات وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتهم نظرا لارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية، ان عملية التحفيز أصبحت جزءا مهما في نظريات السلوك الادارية التي ترى أنه من الممكن أن تغير سلوك الأفراد، بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب فيه، وذلك وفقا للآلية التي تعمل لاثارة الدافعية عن طريق المتغيرات الخارجية

✓ **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لايجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم<sup>2</sup>

ويمكن تفعيل عملية تنمية الكفاءات من خلال:

**المساهمة التنظيمية:** تتحدد تنمية الكفاءات من خلال المساهمة التنظيمية التي يمكن تحديدها بفضل فاعلية أساليب التسيير وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة، سواء من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، وأساليب المكافأة أو الحيازة، أو أساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات.

<sup>1</sup>قمبور عبد الرؤوف، رقي نذيرة، مرجع سبق ذكره، ص155

<sup>2</sup>شوشان سهام، يحيواوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص316

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

المساهمة الفردية: تتحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عوامل و تخضع للمؤسسة بل ترتبط بارادة و قدرة الكفاءات في تطوير قدراتهم و مهاراتهم من خلال بذل الجهود و الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي. و تتكوم المساهمة الفردية من المجهودات التي تبذلها الكفاءات لتحسين أداؤها، كما أن مستوى التنمية في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية بل أيضا بالمساهمة الفردية للكفاءات. و من خلال مساهمة الفرد الكفو و مبادرته و استغلال ما يملكه من تعليم و تكوين و خبرة مهنية عالية القيمة ،بالاضافة الى تنوع الكفاءات و المهارات الثمينة يمكن اثناء كفاءات المؤسسة، فتعبئة و تطوير الكفاءات لا يحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة بل تحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية<sup>1</sup>.  
بالاضافة الى الطرق السالفة الذكر لتطوير و تنمية الكفاءات نجد بأن هناك بعض الطرق الأخرى و ان كانت غير مباشرة الا أنها تساهم بقسط بالغ في تلك التنمية و نذكر منها مثلا ما يلي :

- ✓ ادارة المسار المهني :يعبر المسار المهني عن سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية تشتمل على كافة الأعمال التي قام بها ،قد تكون ناجحة أو فاشلة و ما يرافق ذلك من تحقيق مكاسب مادية أو معنوية ،أما ادارة المسار المهني فهي الانجاز و التنفيذ و المراقبة المنظمة للمخطط المسار المهني للفرد، و تكون اما من طرف الفرد نفسه أو المؤسسة أو كيهما.
- و تساهم كل من ادارة و تخطيط و تطوير المسار المهني الذي تعتمده ادارة الموارد البشرية ضمن أهم أنشطتها اسهاما كبيرا في عدة نواحي من مسيرة الفرد المهنية، فهي من جهة تنمي بعدي القيم و الدوافع و حتى السمات الخاصة بالفرد اذ تنمي فيه دافعا قويا نحو الانجاز و النمو من جهة ، و صقلا ايجابيا لشخصيته و سماتها من جهة أخرى ، و تؤدي كذلك الى تسهيل تحديد الاحتياجات التدريبية للادارة العليا من خلال قاعدة معلومات عن حياة الفرد الوظيفية أيضا
- ✓ المناخ التنظيمي :يعرفه Ecvall بأنه المفهوم الشامل الذي يعكس محتوى وقوة القيم ،المقاييس ،السمات، السلوك ،الشعور الذي يميز النظام الاجتماعي، ويتبادل المناخ التنظيمي العلاقة مع القيادة العليا ،اذ يعتبر الكثيرون بأن من بين أهم مؤشرات المناخ التنظيمي عنصر القيادة ،وهنا نجد أن نوع النمط القيادي يحدد الى درجة كبيرة نوعية المناخ السائد،وعندما نتكلم عن الكفاءات فاننا نسلم بصحة العلاقة العكسية الأخرى ،فباعتبار القيادة العليا تابع للمناخ التنظيمي تجعل من الكفاءات تتأثر بنوع المناخ السائد وذلك يمس الدوافع والقيم تحديدا
- ✓ نظام المكافآت: أثبتت العديد من الدراسات بأن هناك علاقة طردية بين عنصري الرضا عن العمل والدوافع و الأداء و بين أنظمة المكافآت التي تعتمدها ادارة

<sup>1</sup> حسن بورناق ،مساهمة ادارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية،الجزائر- باتنة ،مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك ) ، المجلد 10 ، العدد1،جامعة باتنة 1 الحاج لخضر ،30\_06\_2020،ص238-239

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

الموارد البشرية، ولذلك فإنه من الضروري أن تعتمد ادارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذا النظام، حيث تراعي فيه اعطاء فرص تطوير المسار المهني للفرد مع اعتماد نظام عادل لتعويضات يقوم على والمكافأة مقابل المكافآت، حتى يتحفز الأفراد، وفي الأحيان نجد هذا الأخير هو من يتولى اعداد أنظمة التعويضات المتمثلة في الأجور والمكافآت

### المطلب الثالث: الآليات و المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات

#### فرع 01: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات:

تشمل عملية تسيير الكفاءات البشرية اجراءات وخطط تنفذها المؤسسة، تشمل سياسات للحصول على أفضل الكفاءات، ودمجها مع الأهداف ومتابعتها وتطويرها الدائم، وتنقسم هذه الاجراءات على النحو التالي:

✓ اعداد مواصفات الكفاءات: وهو أحد المراحل الأولى لتسيير الكفاءات، حيث يقوم على توضيح الكفاءات المطلوبة من أجل الحصول على أحسن أداء وظيفي عند تطبيق هذا النظام، وبالتالي تكون هنا كعملية تحليل للكفاءات، حيث توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات الضرورية، من بينها الملاحظة الميدانية، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات.....، والتحليل يجب أن يعطي نظرة شاملة للكفاءات المميزة والمهمة ووصف مؤشرات السلوك من خلال الكفاءات<sup>1</sup>.

- **طريقة الملاحظة:** تتم عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين أثناء قيامهم بتأدية أعمالهم والتعرف عن قرب لملاحظة ذلك الأداء وتسجيل المعلومات عن الأداء واعتمادها، بتحديد وتحليل العمل.
  - **طريقة قوائم الاستبيان (الاستقصاء):** تتم الطريقة بوضع مجموعة من الأسئلة ترتبط بأداء الأفراد بأعمالهم المختلفة ثم يجيب عليها الأفراد العاملون، ثم تتم دراستها وتحليلها على مستوى المؤسسة ككل
  - **طريقة المقابلة:** هذه الطريقة تتم بطريقة اختيار عينة من الأعمال التي تشمل الأعمال المتوفرة في المنظمة ويتم في ضوءها مقابلة الأفراد " حيث نقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، احساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية مما يحفز تفكيرهم ويحسنون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسساتهم، وتجدر الاشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية "
- ولتحليل الكفاءات واعداد مواصفات الكفاءات يمكن اعداد مقابلات مع أعضاء الادارة وذلك لمعرفة سلوكيات المرغوب فيها والكشف عن الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، يقوم المسؤول عن تحليل الكفاءات بطرح الأسئلة التي تمكنه من استخلاص المعلومات الهامة عن الوظيفة من

<sup>1</sup>كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص58

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

مميزات ومسؤوليات ومهام وغيرها، ليتم بعد ذلك ترجمة هذه المعلومات الى كفاءات جيدة(لا يستطيع فهم وظيفته جيدا ومسؤوليته وما يرتبط بها )

● بطاقة الكفاءات المهنية: يمكن توضيحها "في مجموع المعارف والمعرفة العملية والادارة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي ، و تعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة ، هذه البطاقة تسلط الضوء على التراث ، الكفاءات الفردية التي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة

✓ تقييم الكفاءات: عملية تقييم الكفاءات قد تؤول الى مفهومين، يتمثل الأول في عملية الرقابة وذلك عندما تركز المؤسسة على المعارف العملية، والثاني يلخص في تلك المساهمات الخاصة باضافة قيمة، والبحث عن الملائمة للعمل الاحترافي، وهذا عندما تتجه المؤسسة نحو المعارف السلوكية<sup>1</sup>

✓ تطوير الكفاءات : يمكن تعريفها بأنها : مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، ان تطوير الكفاءات البشرية عملية صعبة ومعقدة تتطلب تضافر الجهود بالمؤسسة لاستغلال معارف ومهارات وسلوكيات الأفراد على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الآليات و الأساليب التي تتبناها ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة ،ويمكن ابراز أهم آليات تنمية الكفاءات بالمؤسسة في :ادارة المعرفة، التكوين ، التحفيز، وتطوير فرق العمل ومن بين أساليب تطوير الكفاءات :

● رفع الكفاءة المهنية وحظوظ الترقية

● زيادة تحفيز الأشخاص (تهنئة، علاوة، ترقية)

● تقييم الفرد(ارضاء الحاجة، التقدير والانجاز

● تنوع الكفاءات المستخدمة

● تخصص الكفاءات (المهنية)

● المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي

● الكفاءات المحتملة

● الكفاءات المثبتة .

ولكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:

● يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية

● تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، عمار طيبي، محاضرات حول دور تسيير الكفاءات البشرية وأهميته في المؤسسات، الجزائر، المدرسة العليا التجارية، ص35-

36

<sup>2</sup> لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

✓ تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الاجراءات و السياسات التي يجب على ادارة الموارد البشرية اتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين ، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج اذا ما تمكنت من استعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين ، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل اشباع لها ، حيث تشكل التعويضات و المكافآت لدى ادارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات و الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات ، لما لها من انعكسات واضحة ، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية و المتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، و بعضها الآخر يتعلق باستقرار و ازدهار المؤسسات ، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيس لانضمام الأفراد الى المؤسسات و المحفز الأهم لتحسين أدائهم .

فرع 02: شروط تطبيق تسيير الكفاءات بالمؤسسة:

هناك مجموعة من الشروط التي من خلالها نقول بأن المؤسسة تطبق تسيير الكفاءات والتي سنلخصها في الجدول الآتي<sup>1</sup>:

جدول رقم 1-2: شروط تطبيق الكفاءات في المؤسسة

✓ تم اعطاء تقدير لمستوى أداء الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين	تعتبر المؤسسة بانها تطبق تسيير الكفاءات اذا
✓ كانت نسبة الانفاق الاجمالي للتكوين بالمقارنة مع الكتلة الأجرية تكون أكبر من 3 %	
✓ الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين يخضعو بصفة دورية الى المقابلة مع المشرف عليهم (تقييم ، ميزانية ، الرأي)	
✓ كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له	
✓ كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته	

<sup>1</sup> حمداوي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر-المدينة، مجلة الاقتصاد و التنمية، العدد 8، جامعة يحيى فارس، جوان 2017، ص 156

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

<p>✓ نفس العناصر 1-2-3 ولكن:</p> <p>✓ اذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له</p> <p>✓ اذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته</p>	<p>تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات بصفة قوية اذا</p>
--	--

المصدر: مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحيى فارس - المدينة - ص 156

### المطلب الرابع: عراقيل تسيير الكفاءات

بعد التطرق الى تسيير الكفاءات وتنميتها، يجب الوقوف عند الوضعيات المحتملة التي تواجه المؤسسة، لأن هدف العملية بحد ذاتها لم يتم على أكمل وجه ولن تبلغ مقاصدها و أهدافها المسطرة ما لم تستطيع المؤسسة ضبط ومعرفة أي وضعية هي موجودة فيها، وما هي العراقيل والمشاكل التي تعيق عملية تسيير الكفاءات، كون الوضعيات تختلف من مؤسسة الى أخرى على حسب عدد الأفراد المراد توظيفهم، على حسب نوع الكفاءات اللازم نقلها، وكذا عدد الأفراد المتميزين بهذه الكفاءات ووضعياتهم الحالية في المؤسسة ونقص هذا بالوضعية، هل الأفراد سيحاولون الى التقاعد أم لا.

تعتمد هنا المؤسسة على التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات لضبط وتحديد الأفراد كمياً ونوعياً، والمهارات التي يجب أن تتوافر فيهم لشغل المناصب، وكذا عدد الأفراد الحاملين للكفاءات سواء تعلقت بالمناصب ذات المهمة أو الكفاءات الثانوية ووضعيتهم الراهنة، من هذا المبدأ تجد المؤسسة نفسها أمام وضعيات مختلفة أهمها:<sup>1</sup>

✓ وضعية: Ballon de Rugby :

تعتبر هذه الوضعية مثالية بالنسبة للمؤسسة، حتى تصل اليها المؤسسة عليها ضبط وجرد الأفراد المراد توظيفهم من جهة ومعرفة الأفراد القدامى (المالكين) للكفاءات، وننوه هنا أن الكفاءات المقصودة كفاءات تخص المناصب ذات المهنة، من مزايا هذه الوضعية احداث التوازن بين كم ونوع الأفراد الجدد الأفراد القدامى أي عدم حدوث خلل في المناصب ذات المهنة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، كما تساعدها في تسهيل عملية نقل الكفاءات الاستراتيجية

✓ وضعية الهرم الفطري Pyamide de champignon :

<sup>1</sup> Cécile Degoix ,Les compétences au cœur de l'entreprise ,édition d'organisation,paris,2001 ,Page215

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

تختلف هذه الوضعية عن سابقتها كون وضعية الهرم الفطري تتميز بتواجد عدد كبير من الأفراد ذوي الكفاءات (خاصة ما يتعلق بالكفاءات الاستراتيجية)، مقارنة مع عدد الأفراد الجدد.

من مميزات هذه الوضعية المحافظة على ذاكرة المؤسسة (الكفاءات الاستراتيجية)، عند الأفراد ذوي الخبرة مما يسهل وييسر عملية نقل الكفاءات، لكن ما يجب مراعاته في هذه الحالة، على المؤسسة أن تكون في مركز مالي يسمح لها بمواجهة ميزانية الأجور الضخمة التي تنفقها على عدد الأفراد الكبير، بسبب تركز عدد عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرة، المؤسسة هنا مجبرة على تكوينهم وإعادة تكوينهم كلما استدعى الأمر ذلك (تغيرات المحيط الخارجي) مما يضطرها الى تخصيص ميزانيات كبيرة لهذا الغرض وكذا محاولة تحفيزهم لضمان بقائهم بالمؤسسة وعدم مغادرتهم.

✓ وضعية الهرم الاجاصي Pyramide depoire :

تعتبر وضعية الهرم الاجاصي أخطر وأصعب وأثقل وضعية تواجهها المؤسسة الراعية في المحافظة، ترسيخ وتنمية كفاءاتها.

ضمانا من المؤسسة الحفاض على كفاءاتها الاستراتيجية للبقاء على ميزتها التنافسية لزاما عليها تحفيز الأفراد القدامى وتهيئة جو العمل المساعد والمواتي لعملية نقل الكفاءات وهذا عادة ما يكلف المؤسسات مبالغاً لا يستهان بها ويلزمها بضرورة استمرارية عملية تنمية الكفاءات .

✓ وضعية هرم ليف الصوف Pyramide pelote de Laine :

المعروف على هذه الوضعية كونها تشكل خطراً كبيراً ونزاعاً وتصادماً بين الجيلين الحاملين للكفاءات والذين عادة ما يمتلكون كفاءات خاصة بمهنة المؤسسة والجدد الذين عادة يتميزون بالشهادات العليا والمعلومات والخبرات النظرية.

في حالة عدم موافقة أو ابداء الارادة والنية في نقل الكفاءات من القدامى الى الجدد، وهذا عادة لاحساسهم بانحياز المؤسسة نحو الأفراد الجدد أو لادراكهم أن هذه الأخيرة تعتمد على التحفيز والتشجيع اللا عادل بينهما، في مثل هذه الحالات ما على المؤسسة الا تدارك هذه الأخطاء بانتهاجها لأساليب التشجيع والمكافآت العادلة (التساوي) وحتى في نطاق المعاملات، من جهة خلق جو عمل جماعي يجمع الجيلين مما يسمح لهما بالتقرب أكثر، التعاون وتبادل الكفاءات والخبرات وحتى المناهج النظرية.

لكن في حالة عدم مقدرة المؤسسة على التوفيق بين الجيلين لفض هذه النزاعات أو عدم استطاعتها تغطية تكلفة التحفيز المتساوي التي غالباً ما تكون باهضة، وقتها قد تواجه المؤسسة تسرباً أو هجرة لكفاءاتها نحو مؤسسات أخرى استجابة للاغراءات التي باتت تستعملها هذه المؤسسات كاستراتيجية لجلب الأفراد ذوي الكفاءات العالية.

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

المبحث الثاني : ماهية المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالكفاءات

المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية :

فرع 01:دورة حياة المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية مثل أي كائن حي لها دورة حياة، تنمو أو تتوقف عند حد معين، تموت أو تعيش، تهرم وتمرض. تمر المؤسسة الاقتصادية بمراحل مختلفة خلال حياتها، أطلقت على هذه المراحل دورة حياة المؤسسة. لقد قدمت عدة تقسيمات من قبل الباحثين للمراحل العمرية التي تمر بها المؤسسة، وسوف نعتمد خلال هذه الدراسة على تقسيمات دافت Daft ، التي كانت حصيلة مسح الدراسات السابقة في مجال دورة حياة المؤسسات:<sup>1</sup>

### ✓ مرحلة النشأة (الولادة):

هي بداية انشاء المؤسسة وصدور القرارات الخاصة باعلان ظهورها في السوق، والاشهار عن مباشرتها عملياتها التي تحقق أهدافها وغاياتها .  
تتمثل هذه المرحلة في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة.

### ✓ مرحلة النمو :

في هذه المرحلة تتبلور رسالة المؤسسة في أذهان أعضائها، والبدء في وضع أهداف طويلة الأجل، مع اكتمال الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي .  
خلال هذه المرحلة تشهد المؤسسة نمو متسارع في حجم الانتاج والمبيعات

### ✓ مرحلة النضج :

تكون المؤسسة في هذه المرحلة كبيرة، ونظامها يميل الى التركيبة الميكانيكية، ويعمل في بيئة مستقرة، وقادرة على استقراء منافسيها.  
يتزايد حجم المؤسسة، واتساع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، وتدعيم مركزها التنافسي في الصناعة

### ✓ مرحلة التدهور والتراجع:

ما يميز هذه المرحلة البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف، التخلص من بعض الأنشطة المكلفة ، التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية وهذا لتوفير السيولة .  
ان نهاية المؤسسة ليس بالضرورة مؤشراً على فشلها، فقد تكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها  
فرع 02: مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

لغة : ان كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة لكلمة entreprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين firme و(lundertaking)

اصطلاحاً : هناك عدة تعاريف مختلفة نذكر منها :

✓ تعريف Truchy : المؤسسة هي التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي

✓ تعريف shumpetre: المؤسسة تكون مركز للابداع ومركز للانتاج

<sup>1</sup> هدى سلطان قدوري، محمد بن سعيد، محاضرة قدوري حياة المؤسسة الاقتصادية وأثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة - ABC، ص57.

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

✓ تعريف منظمة **debruynne**: لانها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة يقدم الأطراف مشاركتهم لها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار من خلال علاقة مباشرة بها وبمختلف عوامل الانتاج.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف المؤسسة على أنها مجموع عناصر الانتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتنظم وتسير بهدف انتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها آليات مراقبة التسيير (كتسيير الموازنات، المحاسبة التحليلية، لوحه القيادة)

ويمكن تعريفها أيضا على أنها كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، في حين عرفها "شومبيتر": بأنها مركزا للابداع والانتاج

أما "فرانسوا بيرو" فقد عرفها بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الانتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق وهي بذلك لا تهدف الى تلبية حاجات الأفراد مباشرة، وانما تهدف لتلبية حاجيات السوق.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي :

يمكن اعتبار المؤسسة كتنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي الهدف منها دمج عوامل الانتاج من أجل انتاج سلع، تبادل خدمات مع أعوان اقتصاديين من أجل تحقيق نتيجة ملائمة ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني التي توجد فيه ، وتبعا لحجم ونوع النشاط .

**المطلب الثاني : أهداف وأهمية المؤسسة الاقتصادية :**

### فرع 01 : أهداف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الأهداف عن النتائج أو الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها ، ويمكن تلخيصها في الأهداف التالية:<sup>3</sup>

✓ الأهداف الاقتصادية: تسعى المؤسسة الاقتصادية بالدرجة الأولى الى تحقيق أهداف ذات طابع اقتصادي ، متمثلة في تحقيق الربح ، والذي يعتبر أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة الاقتصادية ، بالإضافة الى تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفير الانتاج المادي وتغطية تكاليفها ، فهي بذلك تحقق هدفين في نفس الوقت: تحقيق طلبات المجتمع وتحقيق الأرباح ، ولعل من أبرز أهداف المؤسسة الاقتصادية هو الاستعمال العقلاني لعوامل الانتاج (عقلنة الانتاج)

✓ الأهداف الاجتماعية: تسعى المؤسسة الى:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال مقابل مجهوداتهم ، وكذلك تحقيق علاقات اجتماعية داخلية ، تسمح بخلق جو عمل ملائم في الداخل والخارج .
- ضمان التقارب الاجتماعي داخل المؤسسة بين الأفراد وتحقيق المستوى العالي من المعلومات
- توفير التأمينات و المرافق للعمال (التأمين الصحي ، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.

<sup>1</sup> منجحي مخلوف ، استثمار المؤسسات الاقتصادية في تسويق العلامة التجارية بالنوادي الرياضية لكرة القدم، الجزائر-المسيلة، مجلة الابداع الرياضي، العدد 10، جامعة مسيلة ، ص 91

<sup>2</sup> عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، سنة 2016، ص 3

<sup>3</sup> هدى سلطان، محمد بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 56

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

- تحسين مستوى معيشة العمال وذلك يحدث نتيجة نتيجة التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة الى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة الى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها .
- اقامة أنماط استهلاكية معينة وذلك بقيام المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع ، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الاشهار والدعاية سواءا لمنتجات قديمة أو جديدة ، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة
- امتصاص الفائض من العمالة  
و نجد أن المؤسسة الاقتصادية تركز في أهدافها الاجتماعية على العمال بتوفير الدعم الاجتماعي من تأمين و غير ذلك من جهة و المستهلكين بتوفير المنتجات حسب أذواقهم من جهة أخرى.
- ✓ الأهداف الثقافية والرياضية : تتعلق بالجانب التكويني والترفيهي الخاص بالعمال وماله من أثر بالغ على مستوى العامل فكريا ، حيث أن الشعور باهتمام المؤسسة به يحسن مستواه .بالإضافة الى تدريب وتكوين العمال والذي يساعد على التحكم بالتكنولوجيا ، خصوصا مع تطوير وسائل الانتاج المتسارع
- ✓ الأهداف التكنولوجية : من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير ادارة خاصة بعملية تطوير الوسائل وطرق النتاجية علميا وترصد لها نبالغ كبيرة
- البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى الى توفير ادارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الانتاجية علميا ، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني للدول المتقدمة، اذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول الى أحسن طريقة انتاجية وأحسن وسيلة ، مما يؤدي الى التأثير على الانتاج ورفع المردودية النتاجية .  
بينما صنف الكاتب جرينلي "G.E.Greenley" أهداف المؤسسة الى أربع مجموعات رئيسية :

  1. الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي :
    - ❖ قيادة السوق وتقاس ب: الوضع التنافسي ،درجة الابداع، التقدم التقني
    - ❖ الانتشار السوقي ويقاس ب:عدد الأسواق ،عدد الجماعات الاستهلاكية،عدد الصناعات،عدد البلدان.
    - ❖ خدمة المنتفعين وتقاس ب:فائدة(قيمة)المنتوح، جودة المنتوح، موثوقية المنتوح.
  2. الأهداف الأدائية: وتتمثل فيما يلي:
    - ❖ النمو (التوسع) ويقاس ب:عائدات المبيعات ،حجم الانتاج لا،هامش الربح
    - ❖ الربحية وتقاس ب: العائدات على رأس المال ،العائد على النموجودات ،هامش الربح على عائد البيع،العائد على أموال المساهمين.
  3. الأهداف الداخلية:تتمثل فيما يلي :
    - ❖ الكفاءة وتقاس ب: المبيعات على مجموع الموجودات ،دوران المخزون ،فترة الائتمان ،السيولة

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

❖ شؤون العاملين:وتقاس ب:علاقات العاملين ومعنوياتهم،معدل راتب العامل،عائدات البيع لكل عامل  
4. الأهداف الخارجية: تتمثل في العناصر التالية:

❖ المسؤولية الاجتماعية: صورة المؤسسة،العلاقة بين السعر/الربح،استخدام الموارد،النشاط العام ،رفاهية المجتمع المحلي.

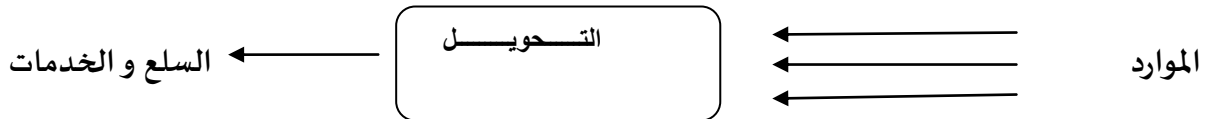
وفي الأخير يمكن القول بأن هناك تباين بين آراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة،فمنهم من يرى بأن الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح،وهذا طبعاً باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد،(اشتراكي،ليبرالي)،كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح وذلك من أجل ضمان استمراريتها،كما أن الوقت الراهن وفي ظل ازدياد الاهتمام بالبيئة وما يسمى بالتنمية المستدامة فما على المؤسسة الا وضع أهداف واضحة تبين اهتمامها في البيئة وحمايتها لها.ومنه يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو الأولويات حسب امكانيات المؤسسة الداخلية وعوامل البيئة المؤثرة عليها والعمل على تحقيق

فرع02:خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها مايلي:<sup>1</sup>

1. المؤسسة مركز لتحويل:ان المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيه تحويل الموارد(المدخلات) الى منتجات تامة الصنع (سلع و خدمات)،و تتمثل هذه الموارد في الموارد الأولية ، رؤوس الأموال ،المعلومات ،الأفراد و الشكل التالي يوضح لنا المؤسسة كمركز لتحويل.

شكل2-3: المؤسسة مركز لتحويل



من اعداد الطالبتين بقدور نورة و موسى ايمان

2. المؤسسة مركز للتوزيع:تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم و توزيع الأموال الناتجة من بيع السلع و الخدمات ،و ذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف أعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الانتاجية مثل:

✓ الأجور التي توزع على عمال الأجراء

✓ الأرباح و مداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين حاطرو برؤوس أموالهم

سابقا

✓ مستحقات الايجار الخاص بالمقرات و المعدات الخاصة بالمؤسسة

<sup>1</sup> عامر حبيبة،مرجع سبق ذكره،ص9-7 .

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

- ✓ الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة
  - ✓ دفع مستحقات الموردين
  - ✓ تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي
3. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في اطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، يحث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي ال ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضاء.... و عليه فان المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال و أفكارهم و ايديولوجياتهم و أهداف تواجههم في المؤسسة ، و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية
4. المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركز للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، أسعار التوزيع، التصدير، الاتصال..... تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة ، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات و في فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) و حسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).
- ان اتخاذ القرارات من مسؤوليات الادارة في المؤسسة و يترتب عليها نتائج مختلفة ، و عليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد و يزيد من فرص النجاح و ذلك في ظل ضغط المنافسة و المساهمين و المستهلكين و الأجراء.
5. المؤسسة شبكة للمعلومات: ان اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية و خارجية عن المؤسسة)، و بالتالي يتحتم على المؤسسة اعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات و تحويلها الى المقررين (نظام الاتصالات) من أجل انجاز المهام المسطرة لهم على أكمل وجه، و تعتبر الشبكة المعلوماتية و الاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة .
6. المؤسسة مركز للمخاطرة: ان المؤسسة معرضة للخطر باستمرار ، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية و المادية في حالة الفشل ، و ترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير و ضغط المنافسين و متطلبات الزبائن ، و لهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة و من جهة ثانية تقليل المخاطر و الخسائر في حالة الفشل.

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

و منه نستخلص أن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في مجتمع اقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الانتاج و نمو الدخل الوطني ،فهي تساهم كذلك في حل المشاكل الاجتماعية مثل القضاء على البطالة وغيرها.

### المطلب الثالث: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

#### 1. معايير تصنيف المؤسسات

لقد تم وضع العديد من أنظمة التصنيف ،للتمييز بين الصناعات الصغيرة جدا و الصغيرة و المتوسطة ، و الكبيرة التي لم تصل إلى تحديد تعريف شامل متفق عليه من طرف الأسرة الباحثة ، فالمشكل الذي يطرح يكمن أساسا في وضع الحدود الفاصلة بين هذه المؤسسات ، إذ أن الصغرو الكبر و الوسط هي في الحقيقة مفاهيم نسبية ، لها علاقة مباشرة بمجموعة من المؤشرات نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- اختلاف درجة النمو و التطور التكنولوجي: ان تفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية و البلدان النامية ، و ينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة و أيضا على مستوى وزن الهياكل الاقتصادية من مؤسسات و وحدات اقتصادية ، يترجم ذلك في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات و الهياكل من بلد إلى آخر فالمؤسسة الصغيرة في اليابان أو في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع آخر يمكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو في المغرب ، بسبب اختلاف درجة النمو و التطور التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان من جهة و الجزائر أو المغرب من جهة أخرى .
- اختلاف النشاط الاقتصادي: تصنف المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه إلى ثلاث قطاعات رئيسية: قطاع أولي و الذي يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي عوامل طبيعية، كالزراعة و الصيد ....، أما القطاع الثاني فيشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل و انتاج السلع ، في حين يمثل القطاع الثالث قطاع الخدمات كالنقل و التوزيع ، فباختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي و الهيكلة المالية للمؤسسات، فعند المقارنة بين المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي و أخرى تنتمي إلى القطاع التجاري تتضح الاختلافات، فبينما تحتاج المؤسسات الصناعية إلى استثمارات كبيرة في شكل مباني و هياكل و معدات..... ، فان المؤسسات التجارية تحتاج عكس ذلك ، فهي تحتاج إلى العناصر المتداولة من المخزونات و البضائع و الحقوق ، لأن نشاطها ارتكز أساسا على دورة الاستغلال أما على مستوى التنظيم الداخلي فان طبيعة نشاط المؤسسات الصناعية يفرض توزيع المهام مع تعدد الوظائف و مستويات اتخاذ القرارات على عكس المؤسسات التجارية التي تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط ، لهذا يمكن اعتبار المؤسسة الصناعية الصغيرة و المتوسطة على أساس حجم الاستثمارات و عدد العمال و طريقة تنظيمها مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة، و

<sup>1</sup> عامر حبيبة ،مرجع سبق ذكره ،ص12-15

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

عليه فمن الصعب الوصول الى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة امام تنوع النشاط الاقتصادي.

- اختلاف فروع النشاط: يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته الى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فمثلا ينقسم النشاط الصناعي الى مؤسسات الصناعة الاستخراجية و الصناعة التحويلية، و كل منهما يضم عدد كبير من الفروع الصناعية منها الصناعات الغذائية، صناعة النسيج، الصناعة الكيماوية و صناعة الورق... الخ، و تختلف كل مؤسسة حسب الفرع الذي تنتمي اليه من حيث كثافة اليد العاملة و حجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها، فمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تنشط في صناعة الحديد و الصلب، تختلف عن مؤسسة أخرى تنشط في الصناعة الغذائية أو النسيجية من حيث الحجم، فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة.

2. تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني: تصنف الى:

- المؤسسات الفردية: هي مؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، و لهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا:

- ✓ صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.
- ✓ صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بادارة و تنظيم و تسيير المؤسسة و لها أيضا عدة عيوب نذكر منها :
  - ✓ قلة رأس المال و هذا مادام صاحب المؤسسة لوحده يمددها بعنصر رأسمال
  - ✓ صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية
  - ✓ قصرو جهة النظر و ضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية و ادارية
  - ✓ مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسؤول و عن كافة ديون المؤسسة.
- الشركات: و هي مؤسسات تعود ملكيتها الى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو العمل، و اقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة، و يمكن تقسيمها الى شركات الأشخاص و شركات الأموال
  - ✓ شركات الأشخاص: و هي شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة و لهذا النوع مزايا و عيوب:
    - المزايا: نذكر منها:
      - ✓ سهولة التكوين فهي تحتاج فقط الى عدة شركاء
      - ✓ نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يحتص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

- ✓ من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون ويخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح
- ✓ زيادة القدرة الآلية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل امكانية الحصول على القروض
- العيوب نذكر منها:
  - ✓ حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء
  - ✓ مسؤولية غير محدودة للشركاء
  - ✓ وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة
  - ✓ في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة الشركاء

### • شركات الأموال : كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة: المزايا نذكر منها :

- ✓ مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم وسنداتهم
- ✓ امكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع
- ✓ حياة المؤسسة أكثر استقرارا
- ✓ امكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية
- العيوب نذكر منها:
  - ✓ تخضع الى رقابة حكومية شديدة
  - ✓ بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرها غير المساهمين
  - وهناك أيضا من يقسم المؤسسة الاقتصادية حسب هذا المعيار الى
    - ✓ مؤسسات خاصة: وتندرج ضمنها المؤسسات الفردية والشركات
    - ✓ المؤسسات العمومية: وتندرج ضمنها المؤسسات التابعة للوزارات والمؤسسات النصف عمومية أو المختلطة

### 3. تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم:

حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس و المقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضا على حجم رأس المال ، وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع الى: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسات الكبيرة

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: وهي التي تضم أقل من 250 عامل وقد قسمت الى:

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

✓ مؤسسات مصغرة من 1-9 عمال

✓ مؤسسات صغيرة من 10-49 عامل

✓ مؤسسات متوسطة من 50-250 عامل

• المؤسسات الكبيرة: وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأس المالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية

4. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي: تصنف الى: المؤسسات

الصناعية، المؤسسات الفلاحية، المؤسسات التجارية، المؤسسات المالية، مؤسسات الخدمات

• المؤسسات الصناعية: تنقسم الى نوعين وتشارك كلها في خاصية الانتاج

✓ مؤسسات الصناعة التقليدية

✓ مؤسسات الصناعة الخفيفة

• المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة انتاجية الأرض و استصلاحها و تقديم منتجات نباتية و حيوانية و سمكية

• المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحث، و يتمثل نشاطها في

نقل السلع و توزيعها من أماكن التصنيع الى أماكن الاستهلاك

• المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات

التأمين... الخ

• مؤسسات الخدمات: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل، والبريد و المواصلات

المطلب الرابع: علاقة تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الاقتصادية

الفرع 01: دور تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة

ان دور تسيير الكفاءات في المؤسسة أداة لتحقيق التميز وتحسين الأداء:<sup>1</sup>

1. دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز وبناء المزايا التنافسية: ان أفضل طريقة لتحقيق الأرباح

والمنافسة في العالم التنافسي هي امتلاك الكفاءات البشرية ذات الأمد الطويل. كما أن المفتاح

الرئيسي لبناء الميزة التنافسية هو الاستثمار في تدريب وتطوير وتحسين المهارات الشخصية للعاملين

، بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية، وأكد البعض الآخر على أن المؤسسة تعتمد على الموارد

الثقافية والمقدرات الجوهرية والموارد البشرية في تعزيز ميزتها التنافسية، وأن الاستثمار في التعليم

والتطوير يعد واحدا من أهم الضروريات لذلك، لما لها من تأثير كبير على تطوير المقدرات القيادية

للمؤسسة

<sup>1</sup>قمبور عبد الرؤوف، رقي نذيرة، مرجع سبق ذكره، ص12-13

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

2. دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء :

أصبحت المؤسسات اليوم تركز على كفاءاتها الفردية و الجماعية من أجل تحقيق مزايا تنافسية، كما أن أداء المؤسسة أصبح يعتمد على المهارات والكفاءات أكثر من الجانب المادي ، و بالتالي ازدادت أهمية تسيير وتطوير الكفاءات من أجل تحسين الأداء

✓ الفائدة بالنسبة للمؤسسة :

من أجل أن تكون المؤسسة فعالة وتستطيع التأقلم مع المتغيرات البيئية والتي تسمح لها بتطوير أداؤها و تحسينه ، المؤسسة بحاجة الى الكفاءات الفردية و الجماعية من أجل الحصول على قيمة مضافة وكذلك كفاءات متنوعة في السوق بالمقارنة مع منافسيها من أجل تحسين تنافسيها

تسيير الكفاءات يسمح للمؤسسة ما يلي :

- ❖ الحصول على الأداء الجيد و أفضل النتائج
- ❖ يسهل التعاون المستمر بين أهداف المؤسسة وبين المسؤولين
- ❖ يسهل تغيير الثقافة أو يدعم ثقافة المؤسسة التي تتبناها
- ❖ تؤيد الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة

وبالتالي تؤدي بطريقة غير مباشرة الى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة

✓ الفائدة بالنسبة للفرد: تسيير الكفاءات هي عبارة عن وسيلة تسمح بتموضع الموارد البشرية على مستوى الاستراتيجي والذي يسمح للكفاءات الفردية ويمكنها من توسيع مهامها ، تعدد المهام ، الاستقلالية وتطوير المسؤولية بينما على مستوى الكفاءات الجماعية فهو يسمح بتطوير الفرق القادرة على ايجاد الحلول.

الفرع 02: أهمية تسيير وتطوير الكفاءات بتحسين أداء المؤسسة

أظهرت الدراسة ل Boston Consulting Group (BCG) بوضوح أن العلاقة بين التسيير الجيد للكفاءات و أداء المؤسسة قوي جدا ، حيث حققت المؤسسات التي تركز على تسيير و تطوير كفاءتها لتحسين أداؤها النتائج التالية:<sup>1</sup>

✓ زيادة الارادات والأرباح 2,2 مرة و 1,5 مرة أسرع من المؤسسات التي لا تتبع سياسة لتسيير الكفاءات

✓ ضمان باستمرار النتائج الجيدة وأفضل قدرة للتأقلم مع المتغيرات البيئية وامتلاك تركيبة موارد بشرية قوية تجذب و تحتفظ بأفضل مهارات بفضل فرص التطوير ، المسار المهني ، التدريب و ثقافة المؤسسة.

يرتكز نجاح تسيير الكفاءات بوظيفة ادارة الموارد البشرية لاعداد مواصفات الكفاءات الأساسية التي تدعم استراتيجية المؤسسة وتضمن لها تحقيق أفضل النتائج مع وضع استراتيجية لتعريف وتطوير الكفاءات ذات العلاقة مع استراتيجية المؤسسة باشتراك كل

<sup>1</sup> مهيبل وسام، الجزائر، دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة ،مجلة "دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية"، العدد 01، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2019، ص 252-253

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسة

من الادارة والمسيرين ، فالمسير سيكون المحفز والدافع لاشراك هذه الكفاءات الأساسية والجوهرية بشكل كامل بهدف استغلالها واستثمارها لصالح المؤسسة من أجل مواجهة المتغيرات البيئية لابد على المؤسسة تطوير كفاءاتها، فتأقلمها مع هذه التغيرات المستمرة لن يكون الا بضمان الأداء الجيد وبأفضل الطرق ،وعليه بتطوير المؤسسة لكفاءاتها بتدريبها ستقلص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب وبذلك تحسن أدائها وتنافسيتهما . وازضافة لذلك فانه من المؤكد أن دعائم ادارة وتحسين الأداء المؤسسة ما يلي:

- ✓ توظيف أفضل الكفاءات أو المهارات
- ✓ تقييم الاستثمار من التدريب
- ✓ استدامة الكفاءات الأساسية أو الحساسة من أجل المحافظة بشكل دائم على أفضل أداء
- ✓ تشخيص وقيادة الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة

وبالتالي، فان تسيير الكفاءات ومشاركتها في تحقيق أهداف المؤسسة يعد غعنصر فعال لأدائها الجيد بالاضافة الى ذلك فتسيير الكفاءات في غاية الأهمية من النحية الاستراتيجية في بيئة جد تنافسية للغاية حيث يصعب جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

يسعى تسيير الكفاءات الى جدولة جميع الكفاءات المطلوبة لوظائف المؤسسة من جهة ،ومن جهة أخرى الكفاءات المتوفرة لدى الأفراد. نقصد الوصول الى التوازن بين الحاجات والموارد، فالكفاءات هي تلك المعارف والمهارات في ظل الظروف المهنية المختلفة، وتعد متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه ،كما تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية ،التكنولوجيا ، وأن تميز الأداء لا يمكن أن يتحقق الا بتفاعل دائم مستمر بين جميع هذه العناصر. ومن المؤكد أن الكفاءة الجماعية وليست فردية ترجمها القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة قصد مسايرة مختلف التغيرات .

### خلاصة

نستنتج من خلال هذا الفصل أن وظيفة ادارة الموارد البشرية منذ القدم حتى الآن تعمل وتحاول التنبؤ وفهم المحيط الداخلي والخارجي من جهة ، والتحكم فيه باستعمال عدة وسائل المتاحة لها كاستعمال تقنيات تسيير جديدة ومتطورة تخدم مصالح المؤسسة في الاطار الذي يلائمها.

ومن هذا المنطلق أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية قوة التي تعتمد عليها المؤسسة ،وبعدما كانت تعد وظيفة ثانوية للمؤسسة ،أصبحت وتحولت لوظيفة أساسية وعنصر فعال قادر على اخراج المؤسسة من الأزمات.لكن المورد البشري ليس كافي لمواجهة التطورات المستمرة والتكنولوجيات الحديثة لذا يجب دعمه بكل الأدوات ومتابعته عن طريق التسيير الأمثل مع تجهيز الأراضية الملائمة لذلك من تكوين ،تدريب وتحفيز وتنمية الى غير ذلك للحفاظ على الكفاءات والعناية بها.

### تمهيد

يعتبر قطاع التأمين من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني، شهد كغيره من القطاعات العديد من التطورات و التغيرات، وتكمن أهميته من خلال الدور المزدوج الذي تقوم به شركات التأمين، فبالإضافة الى كونها مؤسسة تأمينية، فهي مؤسسة مالية تقوم باعادة استثمار الأموال التي تحصل عليها من العملاء تمت الدراسة التطبيقية على مستوى الشركة الوطنية للتأمين وكالة عين تادلس (2209) ولاية مستغانم والتي تعمل مع شتى مناطق الوطن، و عليه تم تقديم وكالة التأمين حيث قسمنا هذا الفصل الى مبحثين هما: المبحث الأول حول تقديم الوكالة الوطنية للتأمين SAA 2209 فرع عين تادلس ولاية مستغانم و المبحث الثاني تطرقنا فيه الى تقديم الاستبيان و عرض و تحليل نتائجه .

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

المبحث الأول: تقديم الوكالة الوطنية للتأمين SAA فرع عين تادلس

المطلب الأول: التعريف بالوكالة ومنتجاتها

تأسست الوكالة الوطنية للتأمين (2209) التي مقرها بعين تادلس مركز في سنة 1986م برأس مال 1مليار دينار جزائري و كان عدد عمالها 3 ، و في سنة 1998 تحول مقرها بعين تادلس و كان رأس مالها خلال تلك الفترة 3مليار دينار جزائري بعدد عمال 5 ليصل رأس مالها 6مليار دينار جزائري و عدد موظفيها 22 .

الجدول رقم 1-3 : المنتجات التي تقدمها (2209)

الرمز	اسم الفرع
11	تأمينات السيارات
12	تأمين الحرائق
13	تأمين مواد البناء
12	تأمين على الأخطار المتنوعة
22	تأمين ضد موت الحيوانات
21	التأمين الزراعي
31	تأمين النقل البري
33	تأمين النقل الجوي
34	تأمين النقل البحري
42	تأمين على الأشخاص
14	التأمين على المسؤولية المدنية
15	التأمين على القروض

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة عين تادلس

### 01-الوكالة:

تتوزع الوكالات عبر التراب الوطني ،وهي تمثل قاعدة الهرم الهيكلي التنظيمي للشركة باعتبارها نقطة البداية لابرام أي نوع من أنواع عقود التأمين.وعمل المستويات التنظيمية الأخرى يعتبر امتداد عمل الوكالات

### 02-مصلحة الانتاج:

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح حيث يتم مراقبة كل أنواع عقود التأمين على مستواها التي تنجزها الوكالات ،وتحتوي هذه المصلحة على ثلاث مصالح وهي

#### ■ مصلحة تأمين الأشخاص:

تقوم هذه المصلحة بمراقبة كل عقود التأمين على الأشخاص والعمل على ترقية كل المنتجات المباعة في هذا النوع من التأمين كما يتم على مستواها أيضا دراسة ملف الحوادث وتسويتها

#### ■ تقسم هذه المصلحة الى ثلاث فروع هي :

- ✓ فرع تأمين السيارات :تهتم بكل ما يتعلق بعقود السيارات
- ✓ فرع الأخطار المتعددة: تتكفل بكل أنواع عقود التأمين التي تخص الممتلكات مثل السرقة والحريق،وأضرار الحياة .....الخ
- ✓ فرع تأمينات النقل: على مستوى هذه المصلحة تتم مراقبة كل العقود المنجزة على مستوى الوكالة والمتعلقة بنشاط النقل بمختلف أنواعه،سواء كان في النقل البري أو البحري أو الجوي ،كما يتم معالجة كل ملفات الحوادث المتعلقة بالنقل وتسويتها

### 03- مصلحة الأضرار:

تختص هذه المصلحة بدراسة الملفات في التصريح عن وقوع حادث،فهي تختص بالدراسة التقنية للملفات وعلى مستواها يتم تقرير مبلغ التعويض الممنوح للأشخاص المؤمنين الذين تعرضوا لحادث ما ،وتضم هذه المصلحة مصلحتين وهما:

✓ مصلحة الأضرار الجسمانية: وهي تخص الأضرار التي يتعرض لها الأشخاص المنقولين في السيارة بما فيهم السائق وهذا في حالة الوفاة أو الجروح،للاشارة فهناك بعض الملفات تعالج على مستوى الوكالة والمديرية وبالتالي فيرسل الملف الى المديرية العامة في الجزائر العاصمة من أجل دراسته تقنيا والموافقة على تسويته

✓ مصلحة الأضرار المادية:تهتم هذه المصلحة بتعويض الخسائر المادية التي تلحق بالمركبات،كما يتم استخدام منصب آخر على مستوى الحوادث بمعنى أنه هناك شخص يقوم بالمهمات المحددة للوكالة من أجل دراسة الملفات هناك وتسويتها في عين المكان واعطاء الموافقة بدل أن يبعث الملف الى المديرية ،وهذه الاجراءات لها الأثر الايجابي في الاسراع في تسوية الملفات العالقة وهو ما يرضي الزبون

### 04-مصلحة المالية والمحاسبة :

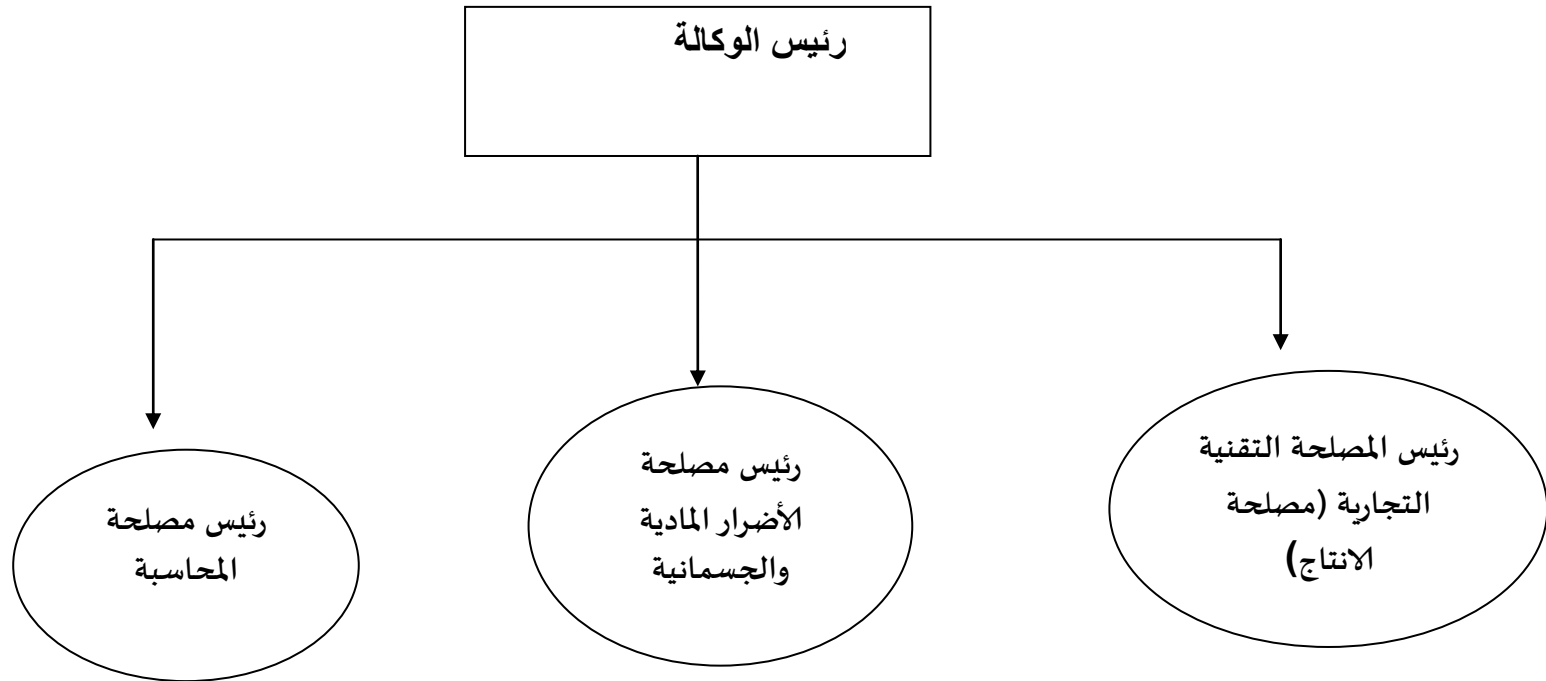
تقوم مصلحة المالية والمحاسبة للشركة الوطنية للتأمين saa بما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

✓ متابعة ومراقبة كل العمليات المحاسبية للشركة، والسهر على تقييد كل عمليات التأمين المحققة وفق المتطلبات القانونية والتشريعية في اطار النظام المحاسبي الخاص بالتأمينات في الجزائر.

✓ اعداد القوائم والميزانيات المحاسبية والمالية العامة للشركة ، اضافة الى اعداد التقارير المالية والمحاسبية التفصيلية ، والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للشركة على مستوى الوكالات:

الشكل 1-3: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين على مستوى الوكالة SAA



المطلب الثالث: نقاط القوة و ضعف و احصائيات الوكالة

الفرع الأول: نقاط القوة و ضعف الوكالة

1. نقاط القوة للوكالة

- السمعة الحسنة للمؤسسة
- رقم الأعمال متنوع
- حنكة و خبرة المستخدمين خاصة مدير الوكالة
- الاستقبال الملائم للزبائن
- العمل على تسهيل احتياجات الزبائن
- مكان تموقع الوكالة
- الخدمة الجيدة ما بعد عقد التأمين

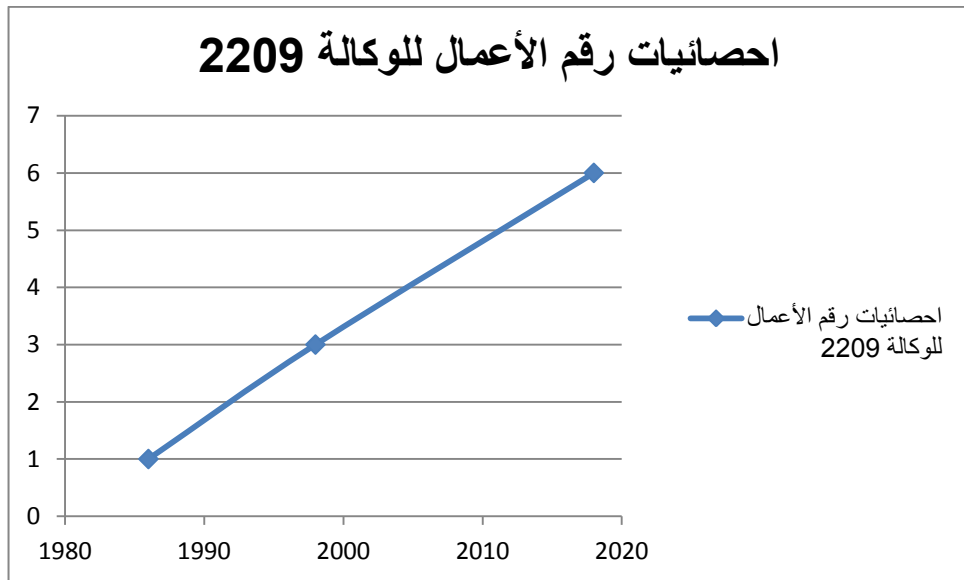
### 2. نقاط ضعف الوكالة :

- هشاشة رقم الأعمال الذي يعتمد بنسبة عالية على منتج واحد
- التماطل في التعويض للزبائن
- نقص الامكانيات المادية و البشرية
- نقص التكوين المستمر للعمال

الفرع الثاني: احصائيات الوكالة ونشاطها

### 1. احصائيات الوكالة 2209:

شكل 3-2: رقم أعمال الوكالة خلال ثلاث سنوات (1986-1998-2018)



المصدر: من اعداد المتربصتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

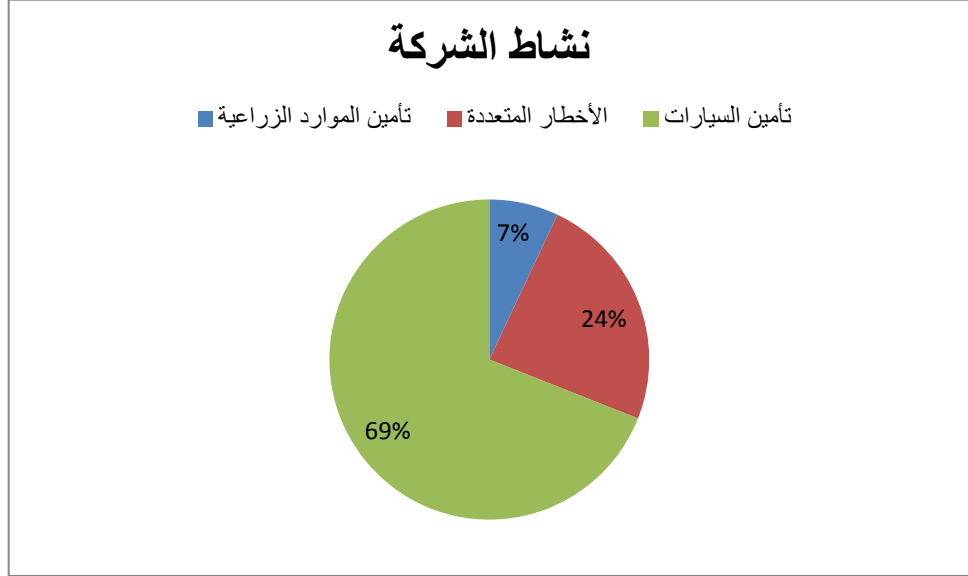
من خلال المنحنى البياني نلاحظ أن احصائيات رقم أعمال الوكالة (2209) في تطور خلال ثلاث

سنوات (1986-1998-2018)، حيث كان رقم أعمالها يقدر ب1مليار دينار جزائري في 1986، ليرتفع الى 3مليار

دينار جزائري سنة 1998، ليستمر في التطور ليصل الى 6مليار دينار جزائري سنة 2018.

### 2. نشاط المؤسسة

شكل 3-3: ملخص نشاط الشركة الوطنية للتأمين (2209) حسب كل فرع سنة 2017



المصدر: من اعداد المتربصتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الدائرة النسبية نلاحظ أن نشاط المؤسسة يركز أساساً على تأمين السيارات حيث تأخذ النسبة الأكبر التي تقدر ب 69%، وتلها الأخطار المتعددة بنسبة أقل وتقدر ب 24%، أما تأمين الموارد الزراعية تصنف كأخر نشاط للشركة حيث قدرت ب 7%، وهنا نستنتج أنه لا يوجد ثقافة في تأمين الموارد الزراعية.

### المبحث الثاني: دراسة استبائية للوكالة الوطنية للتأمين SAA (2209)

#### المطلب الأول: الأدوات المعتمدة لإجراء الدراسة

لغرض معرفة ميدان الدراسة ولجمع البيانات والمعلومات الكافية حول الشركة الوطنية للتأمين SAA تم الاعتماد على الوسائل التالية

1. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أقدم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وعلى هذا الأساس استخدمنا طريقة الملاحظة في تحليل نتائج الاستمارة، وهذا من خلال زيارتنا للمؤسسة، خلال فترة الدراسة والمعينة، حيث كان للملاحظة دور فعال في الإجابة على الأسئلة المهمة حول المؤسسة
2. الاستبيان: لقد تم اعداد استبيان بشكل يخدم أهداف الدراسة ووفق الفرضيات المقترحة حيث تضمن أولاً المعلومات الشخصية للعينة (العمر – الجنس – المستوى الدراسي – الخبرة المهنية)، وذلك للتعرف على خصائصها، ثم تطرقنا الى أسئلة حول موضوع البحث، وفي الجدول رقم 2-3 يوضح فروع التي تضمنتها الاستمارة

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

الجدول 3-2: مضمون الاستمارة

الفروع	المضمون	عدد الأسئلة
المعلومات الشخصية	الجنس ، السن ، المستوى الدراسي الخبرة المهنية	4
المحور الأول	ادارة الموارد البشرية و الكفاءات	5
المحور الثاني	تسيير الكفاءات وعلاقتها بالمؤسسات الاقتصادية	6

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

### المطلب الثاني: عينات الدراسة

اقتصرنا عند القيام بدراستنا على الموظفين بالوكالة الوطنية للتأمين SAA (2209) عين تادلس ، حيث قمنا بتوزيع 20 استمارة على عينة الدراسة لكن بسبب وباء الكرونة تم استعادة 15 استمارة

### المطلب الثالث: تحليل واستعراض النتائج

#### الفرع 01: المعلومات الشخصية للعينة

1. التمثيل البياني للجنس : بعد معالجة معطيات الاستبيان توصلنا الى نسب الجنس

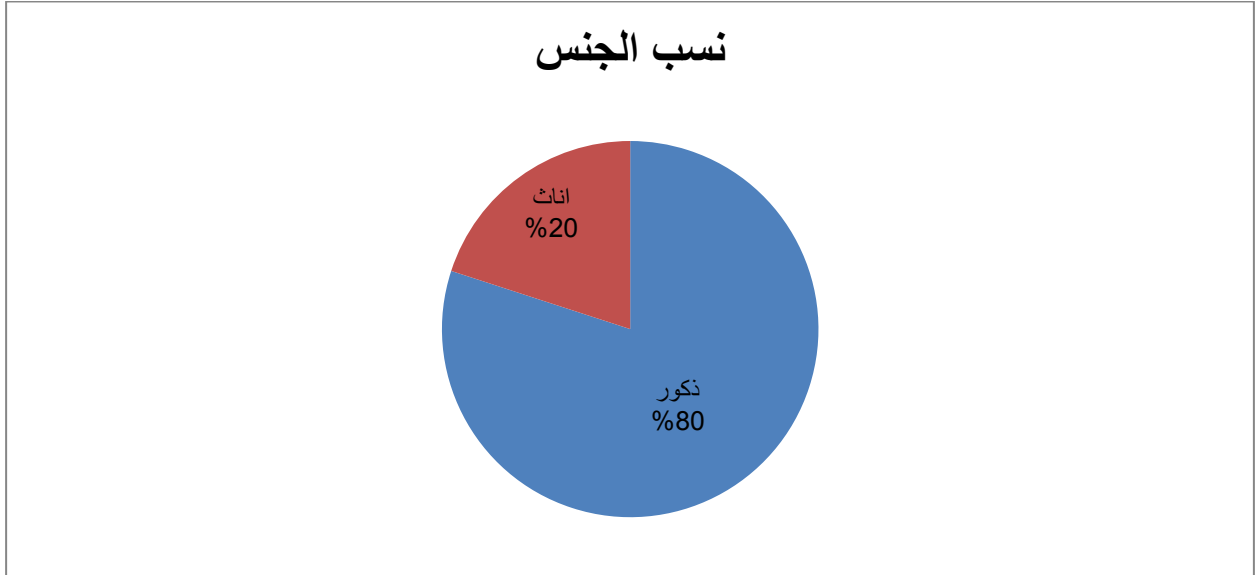
المدرسة والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-3:نسب الجنس

الجنس	ذكور	اناث	المجموع
التكرار	16	4	20
النسبة المئوية	%80	%20	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على متطلبات الاستبيان

الشكل (4\_3) نسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

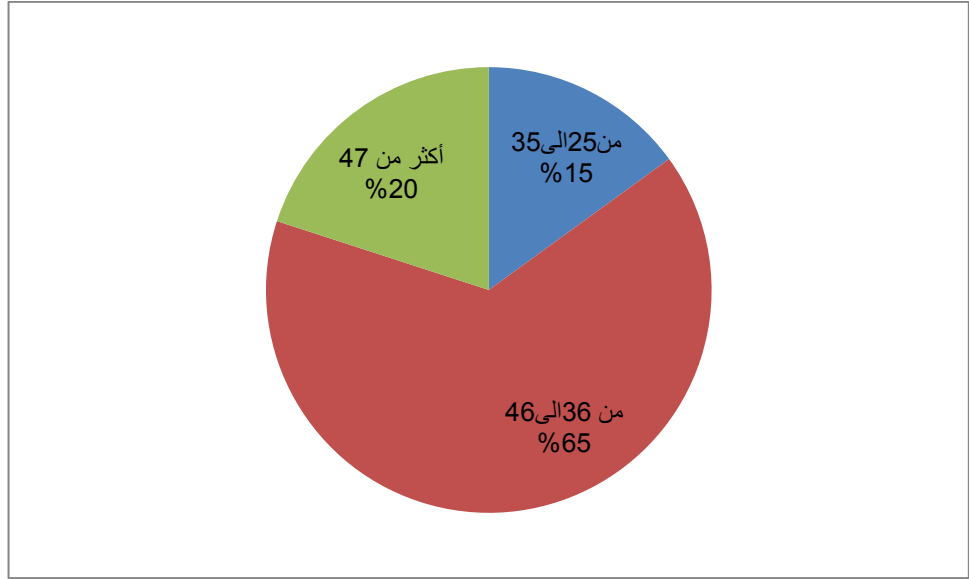
التمثيل البياني لنسب أعمار العينة

الجدول رقم 3-4: نسب أعمار العينة

العمر	من 25 الى 35 سنة	من 36 الى 46 سنة	أكثر من 47 سنة	المجموع
التكرار	3	13	4	20
النسبة المئوية	15%	65%	20%	100%

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل (5\_3) نسب أعمار العينة

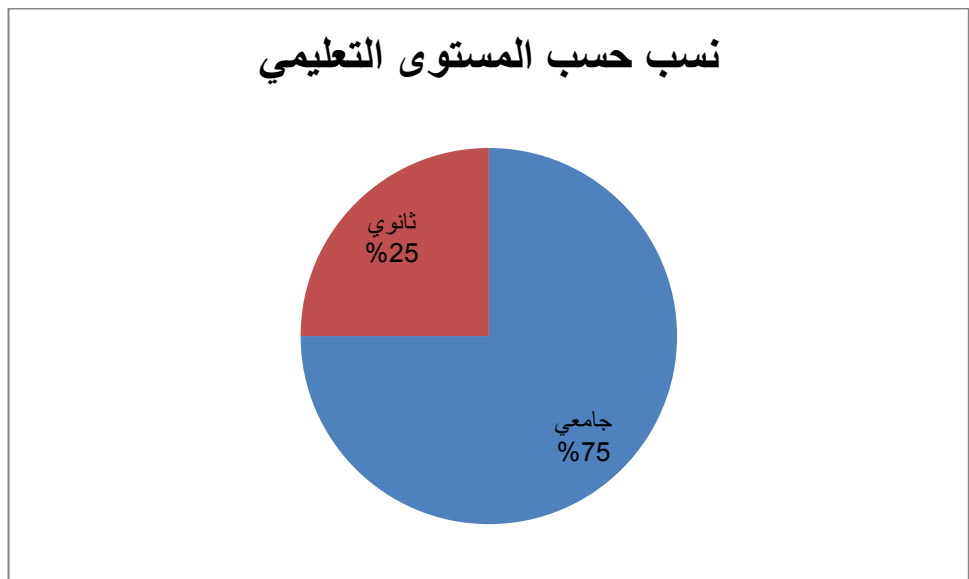


الجدول رقم 3-5: نسب حسب المستوى التعليمي

المجموع	ثانوي	جامعي	المستوى التعليمي
20	5	15	التكرار
%100	%25	%75	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد المتربصتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل 3-6: نسب حسب المستوى التعليمي



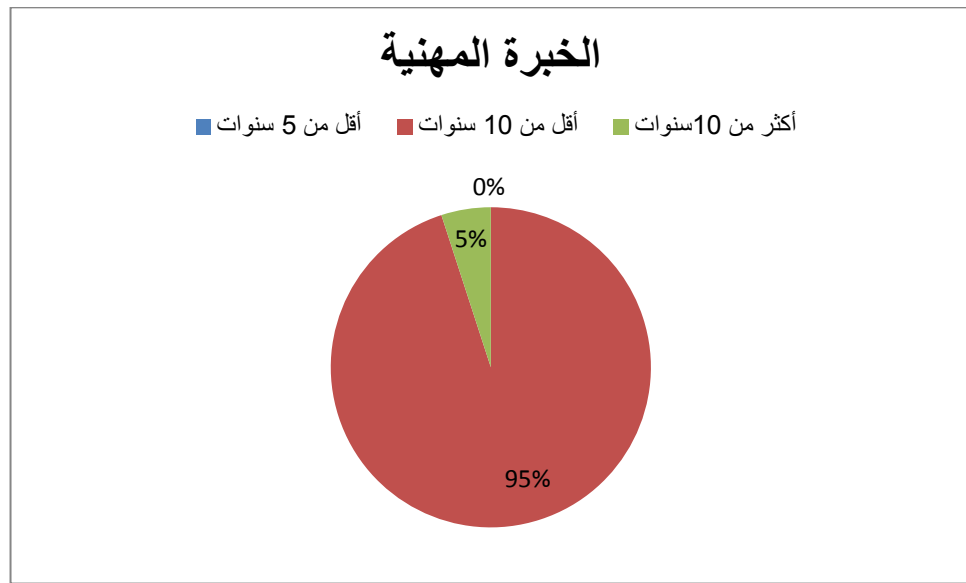
## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

جدول رقم 3-6 الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	00	19	01	20
النسبة المئوية	%00	%95	%05	%100

المصدر: من اعداد المتريصتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم 3-7 نسب الخبرة المهنية



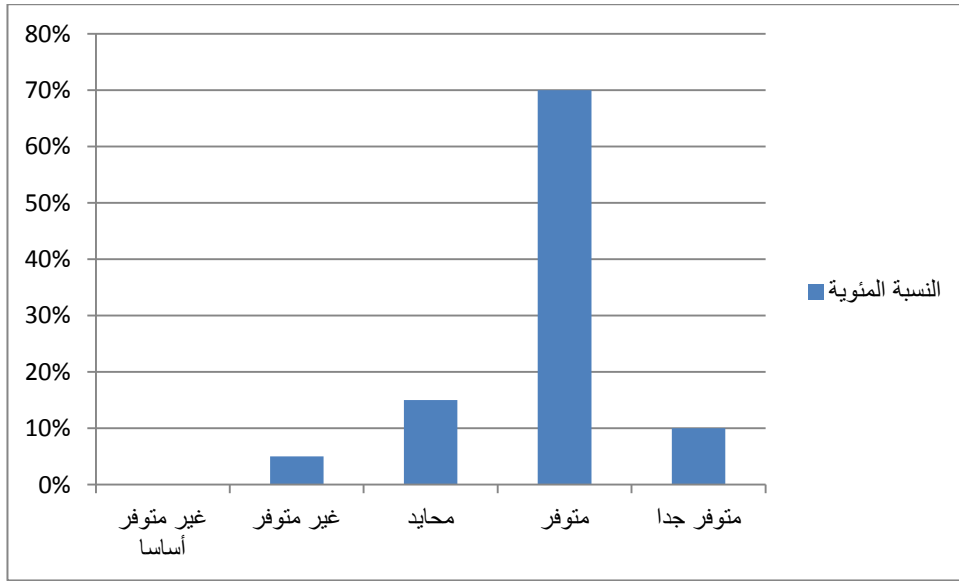
الفرع 02: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول:

السؤال الأول: توزيع أفراد العينة للسؤال الأول حول امكانية توفير المؤسسة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه ، كان حسب الجدول التالي والمتمثل في الشكل رقم 3-7:  
العبارة 01: توفر المؤسسة كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه

جدول رقم 3-7 توزيع أفراد العينة حسب العبارة 01

العبارة 01	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر أساسا	00	00%
غير متوفر	01	5%
محايد	03	15%
متوفر	14	70%
متوفر جدا	02	10%
المجموع	20	100%

الشكل رقم 3-8 توزيع أفراد العينة حسب العبارة 01



التحليل: نلاحظ من خلال التوزيع الموضح في الجدول والشكل للعبارة واحد أن أكبر تكرار هو 14 بنسبة 70% بالنسبة للإجابة متوفر، وتكرار 03 بنسبة 15% للإجابة بمحايد، وأما لتكرار 2 بنسبة 10% للإجابة بمتوفر جدا، كما نجد التكرار منعدم للإجابة غير متوفر أساسا، نظرا لما تشير إليه هذه القيو والنسب نلاحظ اهتمام المؤسسة وحرصها بتوفير كافة الوسائل اللازمة للموظفين لتأدية مهامهم على أحسن وجه.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

السؤال الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثاني والذي كان حول ان كانت تطور المؤسسة علاقتها مع زبائنها بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها ، وكانت الاجابة على هذا السؤال في الجدول التالي المتمثلة في الشكل رقم (3-8):

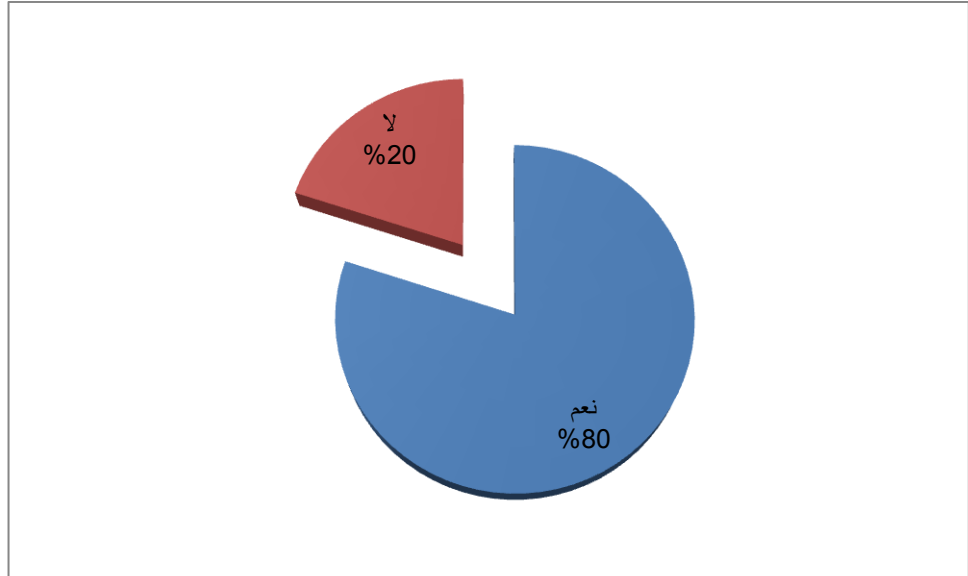
العبارة 02: تطور المؤسسة علاقتها مع العملاء لتحقيق أهدافها

الجدول رقم 3-8 توزيع أفراد العينة حسب العبارة 02

العبارة 02	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم 3-9: تطور المؤسسة علاقتها مع العملاء لتحقيق أهدافها



التحليل :

يتضح من خلال اجابات الأفراد أن أكبر التكرار هو 16 بنسبة 80% للذين أجابوا أن المؤسسة تطور علاقتها مع زبائنها لتحقيق أهدافها ، أما النسبة المتبقية هي نسبة ضئيلة قدرت بـ 20% للذين أجابوا بأن المؤسسة لا تطور علاقتها مع زبائنها ، وبالتالي يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتطوير علاقتها مع زبائنها بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

السؤال الثالث: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثالث والذي كان حول ان كانت المؤسسة تبحث على أفراد ذوي كفاءات من الخارج وكانت الاجابة على هذا السؤال موضحة في الجدول التالي والمتمثلة في الشكل

رقم 9-3

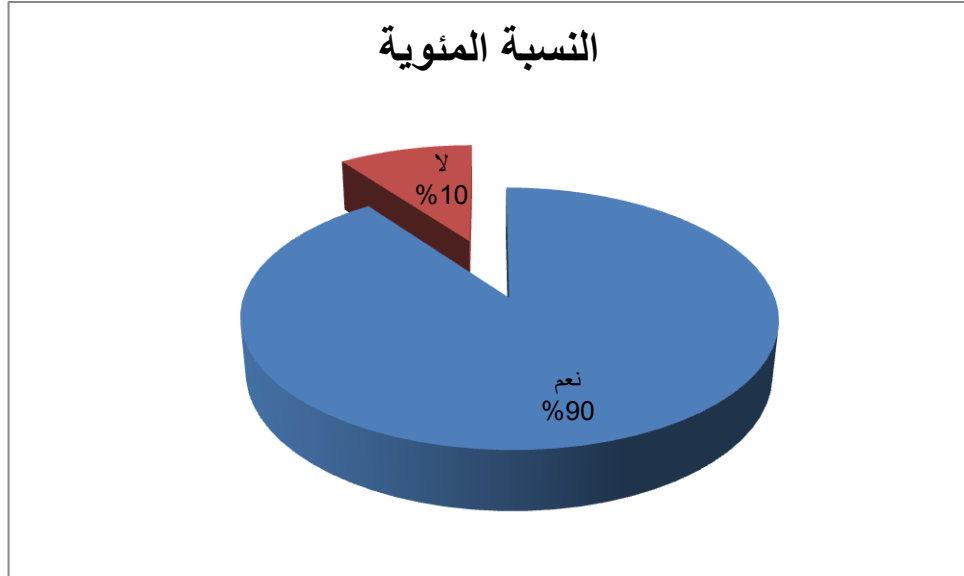
العبارة 03: تبحث المؤسسة على أفراد ذوي كفاءات من الخارج

جدول رقم 9-3 توزيع أفراد العينة حسب العبارة 03

العبارة 03	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	10%
لا	18	90%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم 10-3 توزيع أفراد العينة حسب العبارة 03



التحليل: نلاحظ من خلال اجابات أفراد العينة أن أكبر تكرار هو 18 بنسبة 90% للذين أجابوا بأن المؤسسة لا تبحث على أفراد ذوي كفاءات من الخارج ، أما تكرار 2 بنسبة 10% للذين أجابوا بأن المؤسسة تبحث عن أفراد ذوي كفاءات من الخارج ، وبالتالي يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات المحلية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

السؤال الرابع: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الرابع و الذي كان حول مدى رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة وكانت الأجابة حسب الجدول التالي و المتمثلة في الشكل 3\_10

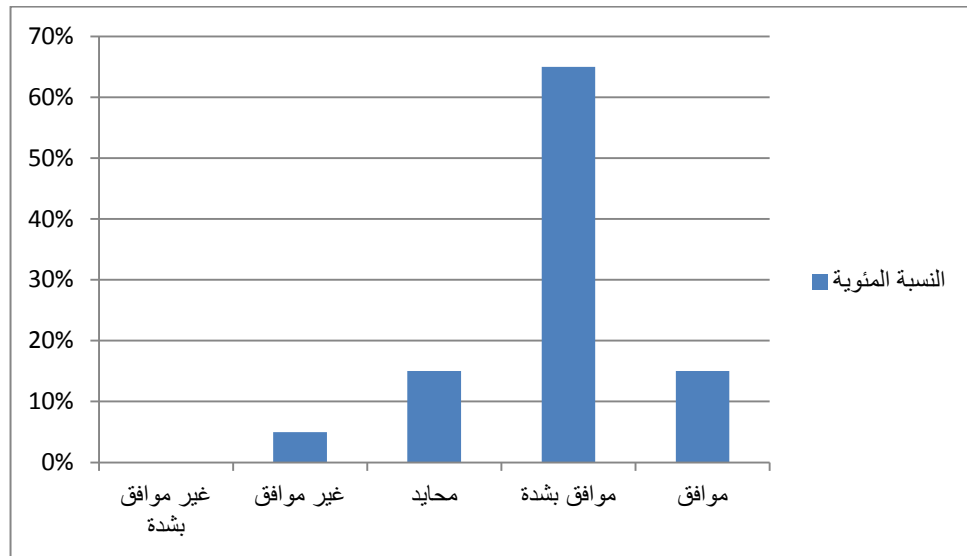
العبارة 04:مدى رضا الزبائن عن الخدمات

جدول رقم 3\_10 توزيع أفراد العينة حسب العبارة 04

العبارة 04	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	00	00%
غير موافق	01	05%
محايد	03	15%
موافق	12	65%
موافق بشدة	03	15%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم 3\_11 مدى رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

التحليل:

من خلال اجابات افراد العينة نلاحظ أن أكبر تكرار هو 12 بنسبة تقدر ب 65% بالنسبة للاجابة موافق، و تكرار 3 بنسبة 15% بالنسبة للاجابتين محايد و موافق جدا ، والتكرار منعدم بالنسبة للاجابة غير موافق بشدة ، اما التكرار 1 بنسبة 5% بالنسبة للاجابة غير موافق.

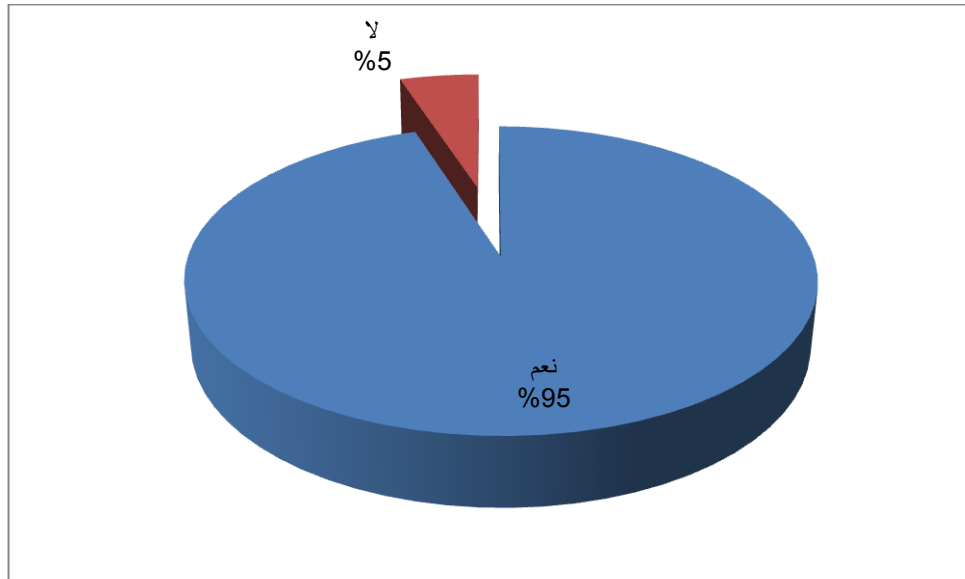
السؤال الخامس: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الخامس الذي كان حول مدى ان كانت الأدوات المستعملة للتطوير الكفاءات كافية ، وكانت الاجابة حسب الجدول التالي و المتمثل في شكل رقم 11\_3

العبارة 05: مدى امكانية الأدوات المستعملة لتطوير الكفاءات

جدول رقم 11\_3 توزيع أفراد العينة حسب العبارة 05

العبارة 05	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	95%
لا	01	05%
المجموع	20	100%

الشكل رقم 12\_3 توزيع افراد العينة حسب العبارة 05



التحليل:

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

يتضح من خلال اجابات افراد العينة بأن أكبر تكرار هو 19 بنسبة 95% للذين أجابوا بنعم ، أما تكرار 01 بنسبة 05% للذين أجابوا ب لا ، وبالتالي يتضح لنا بأن الأدوات المستعملة لتطوير الكفاءات كافية.

السؤال 06: توزيع أفراد العينة حسب السؤال السادس الذي كان حول كيفية المحافظة على الكفاءات ، و كانت الاجابة حسب الجدول التالي و المتمثلة في الشكل رقم 12\_3

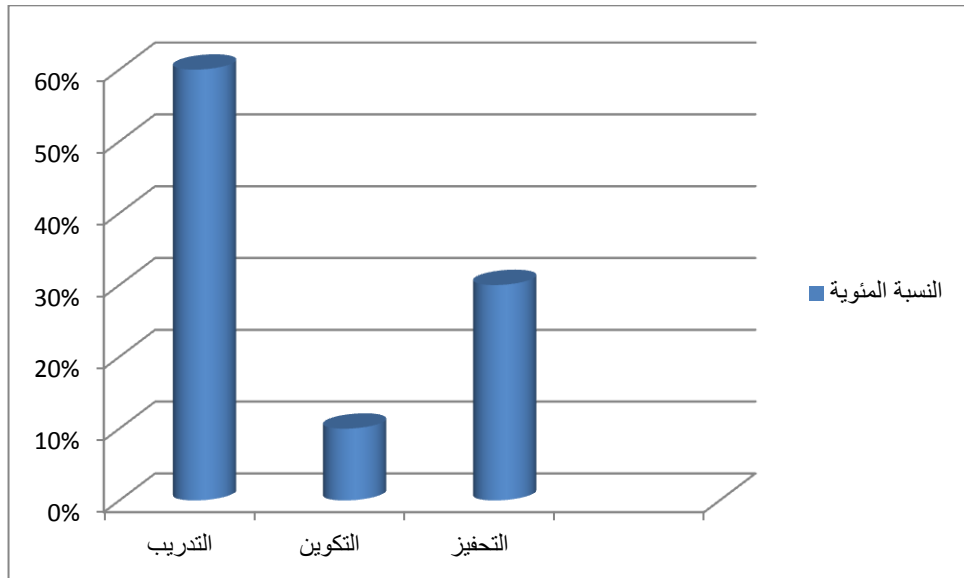
العبارة 06: كيفية المحافظة على الكفاءات

جدول رقم 12\_3 كيفية المحافظة على الكفاءات

العبارة 06	التكرار	النسبة المئوية
الترقية	10	50%
العلاوات	02	10%
التحفيز	06	30%
المكافآت	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل 13\_3 كيفية المحافظة على الكفاءات



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

التحليل:

يتضح من خلال اجابات أفراد العينة أن أكبر تكرار هو 10 بنسبة 50% للذين أجابوا ان الحفاظ على الكفاءات يكون عن طريق الترقية ، و تكرار 6 بنسبة 30% بالنسبة للذين أجابتهم التحفيز، أما تكرارين 2 بنسبة 10% بالنسبة للذين أجابوا بالعلاوات و المكافآت ، و بالتالي يتضح لنا أن المؤسسة تركز على الترقية و التحفيز بشكل كبير للحفاظ على الكفاءات

السؤال 07: توزيع أفراد العينة حسب السؤال السابع الذي كان حول مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية و اعتبارها مصدر لنجاح و تطور الشركة ، و كانت الأجابة حسب الجدول التالي و المتمثلة في الشكل 3\_13

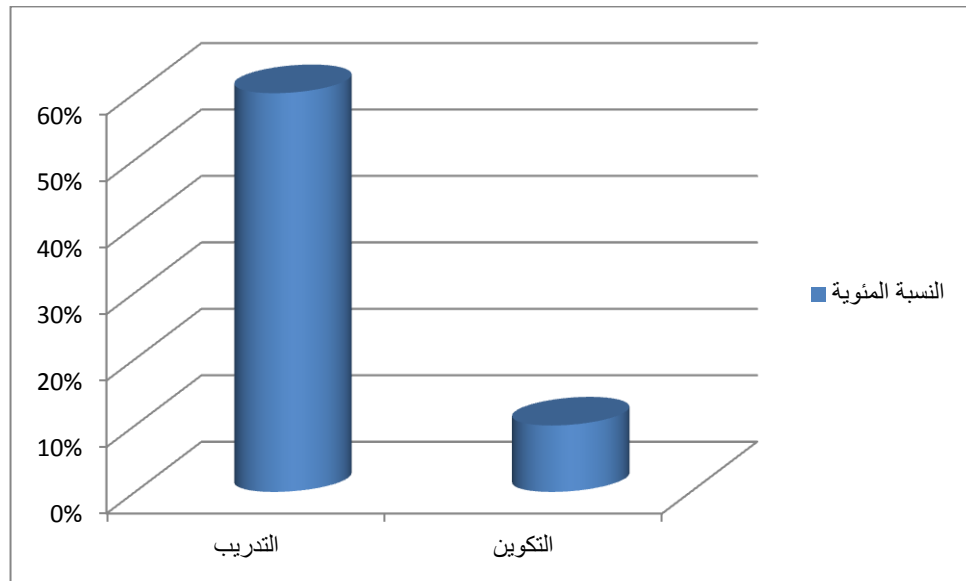
العبارة 07: مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية

جدول رقم 3-13 مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	40%
لا	12	60%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل 3-14 مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

الفرع 03: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

السؤال 01: هل تتناسب معارف وقدرات العامل مع المنصب الموكل اليه ؟

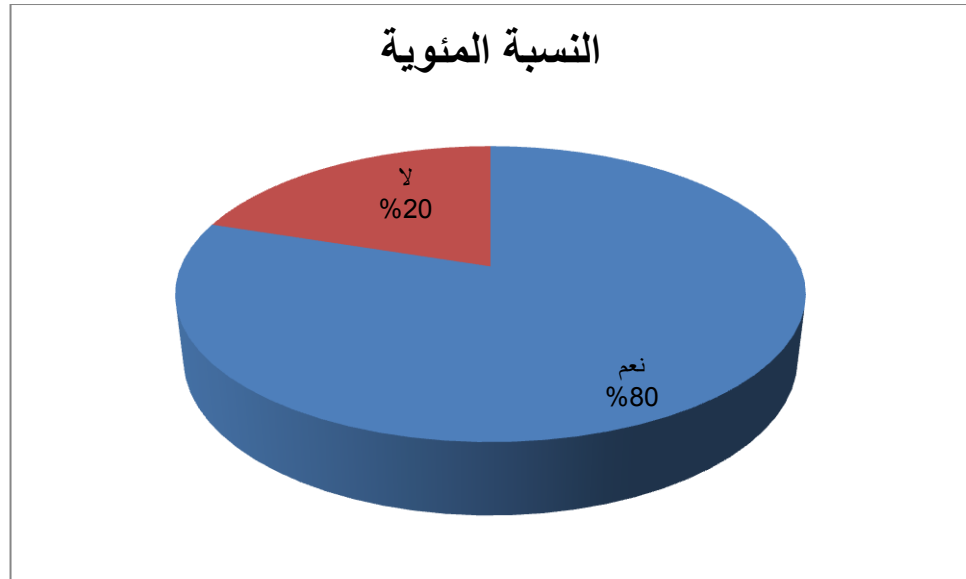
توزعت اجابات أفراد العينة حسب السؤال الأول والذي كان حول مدى تناسب المعارف والقدرات العامل مع منصبه

جدول رقم 3-14 مدى تناسب معارف وقدرات العامل مع منصبه

السؤال 01	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

شكل رقم 3-15 مدى تناسب معارف وقدرات العامل مع منصبه



التحليل:

نلاحظ من خلال التوزيع الموضح في الجدول والشكل للسؤال 01 أن أكبر تكرار هو 16 بنسبة 80% للذين أجابوا بنعم، أما تكرار 04 بنسبة 20% للذين أجابوا ب لا، وبالتالي يتضح لنا تناسب معارف وقدرات العامل مع المنصب الموكل اليه

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

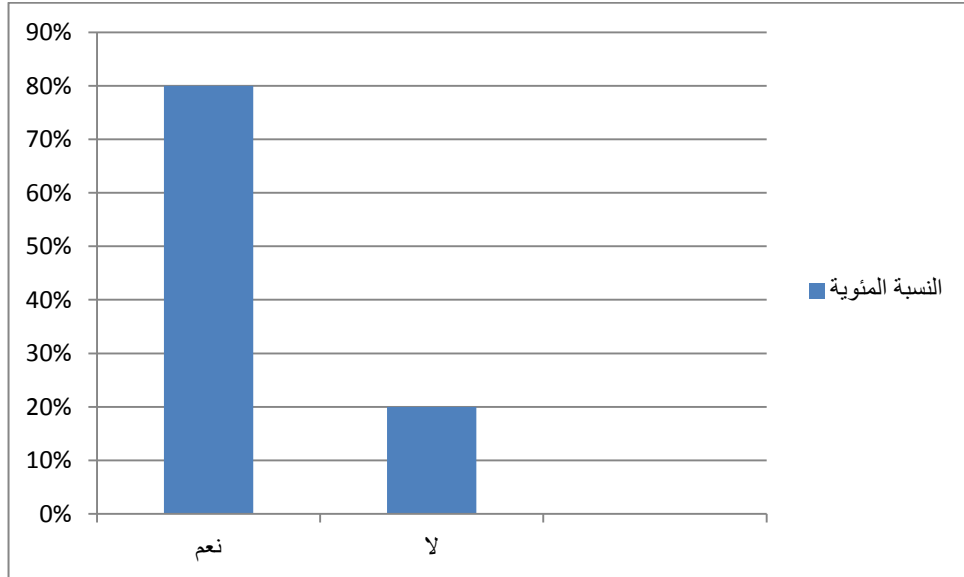
السؤال 02: هل مدة التكوين التي خضعت لها كانت كافية لتتناسب مع متطلبات المؤسسة ؟

الجدول رقم 3-15 تناسب مدة التكوين مع متطلبات المؤسسة

السؤال 02	التكرار	النسبة المئوية
غير كافي	12	60%
كافي نوعا ما	06	30%
كافي	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل 3-16: تناسب مدة التكوين مع متطلبات المؤسسة



التحليل :

نلاحظ من خلال التوزيع الموضح في الجدول والشكل أن أكبر تكرار هو 12 بنسبة 60% للذين أجابوا بغير كافي، وتكرار 6 بنسبة 30% بالنسبة للذين أجابوا بكافي نوعا ما ، أما تكرار 2 بنسبة 10% كان للذين أجابوا بكافي ، وبالتالي يتضح لنا أن مدة التكوين غير كافية لتتناسب مع متطلبات المؤسسة .

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

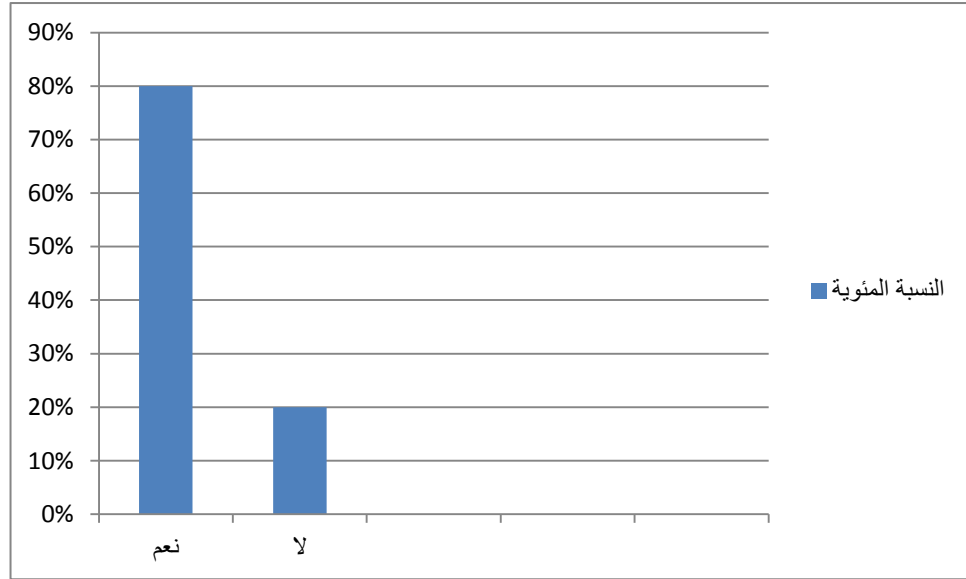
السؤال 03: هل أنت راضي عن التحفيز التي تقدمها المؤسسة للكفاءات البشرية؟

جدول رقم 3-16: مدى رضا الموظفين عن التحفيز التي تقدمها المؤسسة

السؤال 03	التكرار	النسبة المئوية
غير راضي بشدة	00	00%
غير راضي	01	05%
محايد	02	10%
راضي	10	50%
راضي بشدة	07	35%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل رقم 3-17: مدى رضا الموظفين عن التحفيز التي تقدمها المؤسسة



التحليل:

نلاحظ من خلال التوزيع الموضح في الجدول والشكل أن أكبر تكرار هو 10 بنسبة 50% بالنسبة للذين أجابوا براضي ، وتكرار 7 بنسبة 35% بالنسبة للذين أجابوا براضي بشدة ، أما تكرار 2 بنسبة 10% بالنسبة للذين أجابوا بغير راضي ، وانعدم التكرار في غير راضي بشدة ، بالتالي يتضح لنا بأن التحفيز الذي تقدمه المؤسسة مرضي .

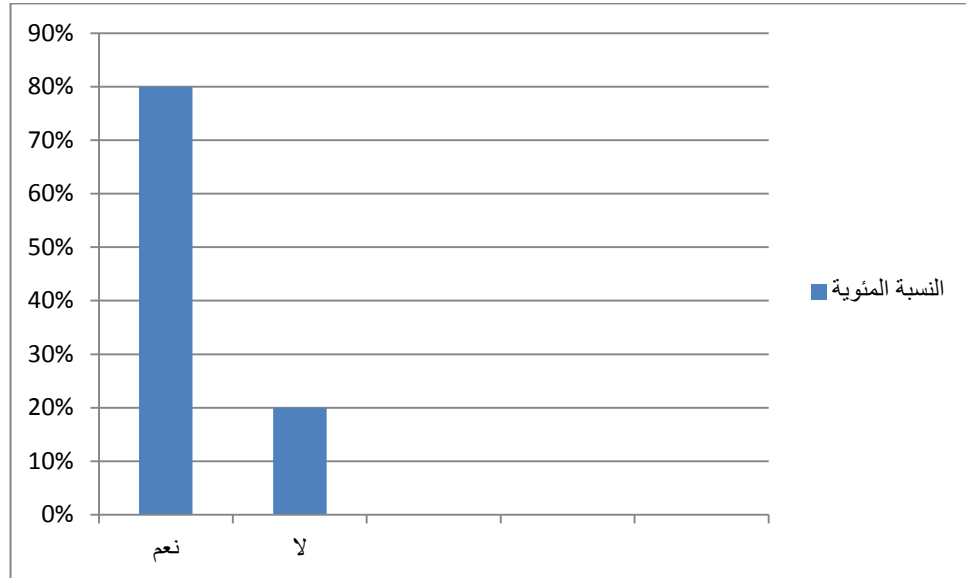
## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

السؤال 04: هل تمتلك المؤسسة خلية خاصة للبحث والتطوير من أجل تنمية كفاءاتها  
جدول رقم 3-17: امتلاك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير

السؤال 04	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر بشدة	00	00%
غير متوفر	01	05%
محايد	02	10%
متوفر	14	70%
متوفر بشدة	03	15%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

شكل رقم 3-18 امتلاك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير



التحليل:

نلاحظ من خلال التوزيع الموضح في الجدول والشكل أن أكبر تكرار هو 14 بنسبة 70% بالنسبة للذين أجابوا بمتوفر، وتكرار 03 بنسبة 15% بالنسبة للذين أجابوا بمتوفر بشدة، أما تكرار 2 بنسبة 10% للذين أجابوا بمحايد، وتكرار 1 بنسبة 5% بالنسبة للإجابة غير متوفر، وتكرار منعدم بالنسبة للإجابة غير متوفرة بشدة، وبالتالي يتضح لنا أن المؤسسة توفر خلية خاصة للبحث والتطوير من أجل تنمية كفاءاتها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

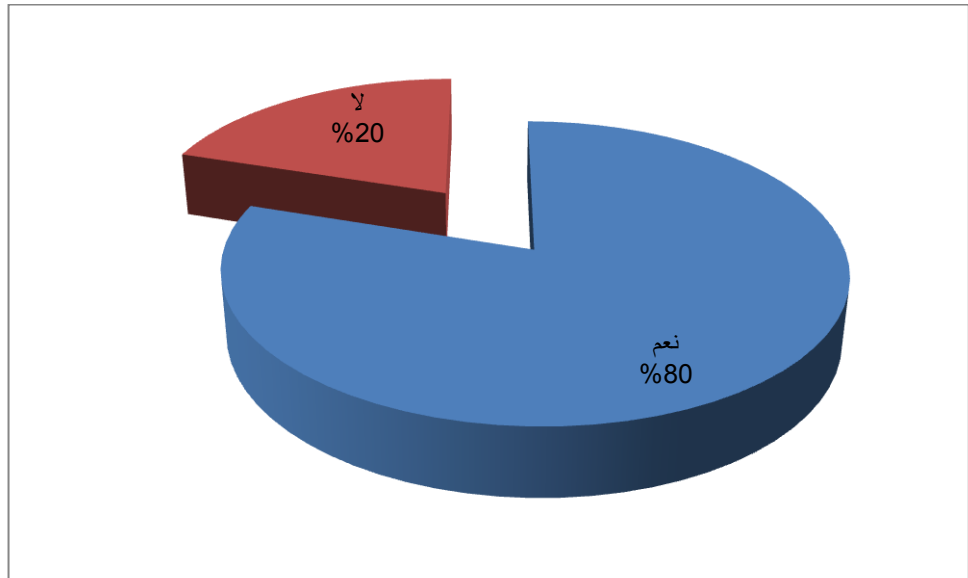
السؤال 05: هل الترقية في المؤسسة تقوم على أساس التقييم

جدول رقم 3-18 الترقية على أساس التقييم

السؤال 05	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

شكل رقم 3-19 الترقية على أساس التقييم



التحليل:

نلاحظ من خلال التوزيع الموضح في الجدول والشكل أن أكبر تكرار هو 16 بنسبة 80% بالنسبة للذين أجابوا بنعم ، أما تكرار 04 بنسبة 20% كان للذين أجابوا بلا ، وبالتالي يتضح لنا أن الترقية تكون على أساس التقييم في المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

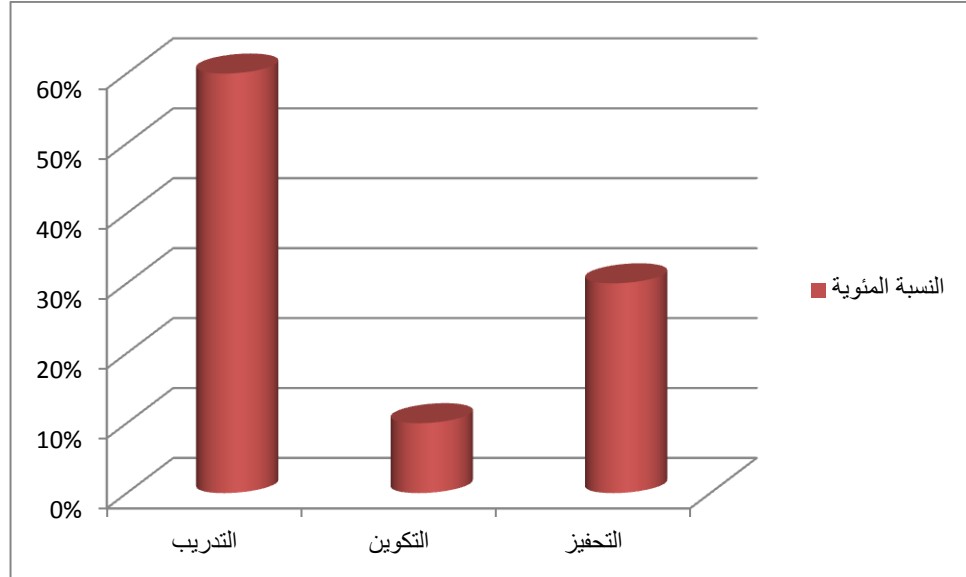
السؤال 06: ماهي الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتسيير كفاءاتها

جدول رقم 3-19 الأساليب المعتمدة لتسيير الكفاءات في المؤسسة

السؤال 06	التكرار	النسبة المئوية
التدريب	12	60%
التكوين	02	10%
التحفيز	06	30%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الشكل 3-20 الأساليب المعتمدة لتسيير الكفاءات في المؤسسة



التحليل:

نلاحظ من خلال التوزيع الموضح في جدول و الشكل أن أكبر تكرار هو 12 بنسبة 60% للذين أجابوا أن المؤسسة تعتمد على التدريب ، و تكرار 6 بنسبة 30% للذين أجابوا أن المؤسسة تعتمد على التحفيز، أما تكرار 2 بنسبة 10% كان للذين أجابوا بالتكوين، و بالتالي يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على التدريب بشكل كبير في تسيير كفاءاتها.

يتبين من خلال عرض وتحليل أسئلة الاستبيان ومناقشتها، توصلنا حسب إجابات أفراد العينة الى نتائج هامة فيما يتعلق بتسيير الكفاءات البشرية في الوكالة الوطنية للتأمين 2209 عين تادل، يمكن استخلاص النقاط التالية:

❖ أهمية الموارد البشرية وكيفية المحافظة عليها: خصص المحور الأول من الاستبيان الذي تضمن 6 أسئلة من أجل التعرف على أهمية الموارد البشرية وكيفية المحافظة عليها في المؤسسة (الوكالة الوطنية للتأمين 2209 عين تادل) وقد كانت مجمل الإجابات كالتالي:

- العبارة 01: حسب اجابات أفراد العينة تبين أن المؤسسة توفر كافة الوسائل التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالهم على أحسن وجه
- العبارة 02: من خلال اجابات العينة تبين أن المؤسسة تسعى جاهدة لتطوير علاقاتها مع عملائها بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها ، وتطوير علاقات الموارد البشرية مع زبائنهم
- العبارة 03 : حسب اجابات أفراد العينة تبين أن المؤسسة لا تحتاج الى أفراد ذوي كفاءات من الخارج بل تقتصر على الكفاءات المحلية
- العبارة 04: من خلال اجابات أفراد العينة تبين أن الزبائن راضيين عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة لأن لديها كفاءات
- العبارة 05: من خلال الاجابات التي تحصلنا عليها تبين أن المؤسسة توفر الادوات اللازمة واستعمالها من أجل تطوير كفاءاتها
- العبارة 06: من خلال اجابات أفراد العينة تبين أن المؤسسة تعمل على المحافظة على كفاءاتها من خلال توفير برنامج تدريب وتكوين للموارد البشرية.
- العبارة 07: من خلال اجابات أفراد العينة تبين أن المؤسسة لا تهتم بالموظفين بصفة جيدة حيث لا تعمل على حل المشاكل التي تواجههم مما أدى الى عدم رضا الموظفين.

❖ مساهمة تسيير الكفاءات: في مجال التوصل الى نتائج وأهداف المؤسسة وكان ذلك في المحور الثاني التي تضمن 5 أسئلة والتي تم استنتاج النتائج التالية من خلال الاجابات التي تم ارجاعها كالاتي :

- السؤال الأول: أكدت اجابات أفراد العينة أن تناسب معارف وقدرات العامل مع المنصب الموكل اليه تتناسب مع أهداف المؤسسة
- السؤال الثاني: تبين من خلال اجابات أفراد العينة أن المدة التي تخضع لها الموارد البشرية في التكوين تكون غير كافية لتتناسب مع متطلبات المؤسسة .
- السؤال الثالث: أكدت اجابات أفراد العينة أن الموارد البشرية راضية عن التحفيز التي تقدمها المؤسسة .
- السؤال الرابع: من خلال اجابات أفراد العينة تبين أن المؤسسة تمتلك خلية خاصة من أجل البحث وتطوير كفاءاتها لتخدم أهداف المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA مستغانم فرع عين تادلس

---

- السؤال الخامس: تبين من خلال اجابات أفراد العينة أن الترقية في المؤسسة تقوم على أساس التقييم والذي بدوره يخدم مصالح المؤسسة.
- السؤال السادس: تبين من خلال اجابات أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد على التدريب من أجل تسيير كفاءاتها لتحقيق أهدافها.

### خلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى الوكالة الوطنية للتأمين SAA (2209) و التي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري و اختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي ، حيث تيبين لنا من خلال الاستبيان أن الوكالة التأمينية تعاني من بعض النقائص و السلبيات التي صرح بها الموظفون من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان ، و عليه أصبح من الواجب على الوكالة التأمينية أن تأخذ هذه النقائص بعين الاعتبار حتى لا تكون عائق على مستوى جودة الخدمات المقدمة

## خاتمة

في ظل متغيرات المحيط الجديد والتي تظهر أساسا في التكتلات الاقتصادية، والمنظمات العالمية، لم تجد المؤسسة خاصة منها الاقتصادية سوى مخرجا واحدا لمواكبة ومسايرة هذه التطورات ألا وهو الاهتمام المتزايد بالكفاءات البشرية، والتي بدورها تلعب دورا هاما في المحافظة على مكانة المؤسسة، باعتبارها تحدث الفرق لما تتمتع به من معارف ومهارات وخبرات تميزها عن غيرها وبالتالي يجب أن تحظى الكفاءات البشرية بتسيير خاص وذلك من خلال وضع إستراتيجية تسمح ببروزها واهتمام بها، حيث يعتبر المورد البشري الكفاء رأس مال فكري للمؤسسة فكلما توفرت له تحفيزات زاد ولائه وتمسكه بالمؤسسة مما يساهم في رفع أدائها وتحقيق أهدافها. وتمكنا في النهاية الى التوصل الى النتائج التالية

### النتائج المتوصل إليها:

على ضوء ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، فإنه تم التوصل الى مجموعة من النتائج والمتمثلة في مايلي:

- ✓ تعتبر الموارد البشرية من الضروريات الحتمية لضمان استمرار وبقاء المؤسسة .
- ✓ لإدارة الموارد البشرية دور وأثر كبير في تحسين أداء المستخدمين من خلال المساهمة في زيادة رغبتهم ودافعيتهم.
- ✓ تنمية أساليب العمل الجماعي و تكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة و ضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الايجابية و تحقيق أسس الانتماء و الولاء للمؤسسة .
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالكفاءات ذات القدرات المعرفية و التنظيمية و الابداعية و الابتكارية التي تمكن المؤسسة من انتاج الأفكار الجديدة التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية و اقتناص الفرص المتاحة .
- ✓ ان الكفاءة مهمة في أي منصب و ليس في المناصب الحساسة فقط فعلى أساسها يتوقف بقاء المؤسسة و تطورها .
- ✓ من خلال التآزر و التعاون بين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية يرتفع عدد الكفاءات مما يحقق الأداء الأحسن للمؤسسة .
- ✓ يقوم تسيير الكفاءات في المؤسسة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وكذلك يقوم بتدريب و تحفيز و تقييم كفاءاتها البشرية مما يساعدها على اكتشاف الكفاءات الجديدة
- ✓ تسيير الكفاءات هي رمز لنموذج جديد للموارد البشرية التي تضع الفرد في قلب المؤسسة و تجعله "شريك مسؤول" للأداء الكلي

على أساس هذه النتائج المحصل عليها يمكننا القول أن المورد البشري يبقى مورد فعال و استراتيجي لتكيف مع متغيرات بيئة مضطربة و معقدة من خلال التسيير الأمثل و المحكم لكفاءاته و محاولة تطويرها كلما استدعت الضرورة لذلك تبقى مسألة تسيير الكفاءات بالمؤسسة متعلقة بالمورد البشري فهي أصبحت حتمية لا مفر منها في المؤسسات الاقتصادية، لضمان بقائها و استمراريتها و تحقيق أهدافها . وهذا ما يؤكد صحة الفرضيتين.

اتضح أن الوكالة الوطنية للتأمين SAA تملك ميزات حيث أنها تهتم بالمورد البشري وذلك بتوفير كافة الوسائل اللازمة التي تمكنه من أداء عمله، كما أنها تحظى برضا موظفيها نتيجة المعاملات التي تقدمها وبالإضافة إلى أنها تسعى لتطوير علاقاتها مع عملائها بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها كما أنها تكتفي بالكفاءات المحلية والعمل على تطويرها من خلال تقديم برامج التدريب والتكوين. كما أنها تعتمد عدة أساليب لتسيير كفاءتها والعمل على المحافظة عليها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمتلك بعض النقائص كعدم اهتمامها بالموظفين بصفة جيدة كما لا تعمل على حل المشاكل التي تواجههم كما أنها لا توفر مدة زمنية كافية للتكوين الذي يتناسب مع متطلباتها، وبالرغم من هذه النقائص تعتبر الوكالة الوطنية للتأمين من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تقدم خدمات مقبولة حسب آراء العملاء، حيث أن من أهم الأسباب التي دفعتهم للتعامل مع الوكالة هي الثقة والرضا بيها.

• الإقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الإقتراحات والتوصيات التالية:

- ✓ ضرورة اهتمام الوكالة الوطنية للتأمين SAA برأس المال الفكري والمتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية .
- ✓ يجب أن يكون التكوين المقدم للعاملين يتماشى مع التقييم الذي تقوم به المؤسسة وذلك من أجل معرفة النقائص والعمل على تطويرها
- ✓ تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الابداعية للموظفين ومحاولة جعل من كل مستخدم مسؤول في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية.
- ✓ توفير بيئة عمل ملائمة ونظام الرواتب يتماشى مع الخبرات والمؤهلات العلمية التي يحملها الموظفون
- ✓ الاهتمام بعامل التحفيز المادي والمعنوي مما له من أهمية بالغة لتقديم أداء أحسن يخدم مصالح الوكالة
- ✓ ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها وتنميتها لجعلها قدرة تنافسية تعمل على تحقيق أهداف الوكالة.

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

### 1. الكتب

- حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، طبعة 2004، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قلمة
- سعاد نائف البرنوطي ، ادارة الموارد البشرية وادارة الأفراد، الطبعة الثانية، الأردن-عمان، دار وائل للطباعة والنشر ، 2004
- صلاح عبد الباقي ،ادارة الموارد البشرية، مصر -الاسكندرية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000
- علي محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية ،تخصص نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2003
- محمد حافظ الحجازي ، ادارة الموارد البشرية، مصر-الاسكندرية، دار الوفاء ، سنة 2007
- محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، حامد، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، سنة 2004

### • رسائل وأطروحات جامعية:

- عامر حبيبة ، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة .

### 2. محاضرات ومجلات:

- حسن بورناق ، مساهمة ادارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، الجزائر -باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي ، المجلد 10 \ن العدد 01، جامعة الحاج لخضر، 2020-06-30
- حمداوي نبيل ، رقي نذيرة ، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر -المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 08، جامعة يحيى فارس، جوان 2017
- زراع رباب ، برحلي أحمد توفيق ، دور ادارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، الجزائر -تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 05، العدد 02، جامعة العربي التبسي، 2019-06-25
- شوشان سهام ، يحيواوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز ، الجزائر- الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة زيان عاشور
- قرزيز محمود قايدي خميسي، محاضرات في التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجزائر- برج بوعرييج، المركز الجامعي،

- قمبرور عبد الرؤوف ، رقي نذيرة ، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي ، الجزائر- مدية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد02، العدد02، سنة 2017
- كمال منصوري ، سماح صولح ، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، الجزائر-بسكرة،أبحاث اقتصادية وادارية،العدد07، جامعة محمد خيضر، جوان 2010
- مداح عرابي الحاج ،محاضرة بعنوان البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف
- مقيم صبري ، قيادة الكفاءات البشرية للمؤسسة ، الملتقى الثالث ، المؤسسات تمين الكفاءات وتنميتها
- منجحي مخلوف،استثمار المؤسسات الاقتصادية في تسويق العلامة التجارية بالنوادي الرياضية لكرة القدم ، الجزائر-مسيلة،مجلة الابداع الرياضي ، العدد 10
- مهيب وسام ، دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والادارة والمالية ،العدد01،جامعة الجزائر03،سنة 2013
- نعيمة يحيوي ،سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر
- نور الدين شنوفي ، عمار طيبي ، محاضرات حول دور تسيير الكفاءات البشرية وأهميتها في المؤسسات، الجزائر، المدرسة العليا التجارية
- هدى سلطان ، قدوري ،محمد بن سعيد ، محاضرة بعنوان حياة المؤسسة الاقتصادية وأثارها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة
- الهدي يوقلقول ، الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج ، الجزائر- ورقلة،10مارس2004
- هشام عمر حمودي ،عزيزة بن سمينة ،دور نظام المعلومات المحاسبية في تكوين قاعدة بيانات عن المورد البشري تفيد متخذ القرار، الجزائر-تيسمسيلت، مجلة شعاع الدراسات الاقتصادية ، العدد03، مار 2013

### 3. ملتقيات:

- بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الرأس مال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة ، 09-10 مارس 2004
- رفاص حنان ،يحيوي سليمان ، قناشي أمينة، أهمية ادارة وتطوير الكفاءات البشرية بالنسبة للمنظمة، الجزائر-سيدي بلعباس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد04، العدد02، سنة 2019

- سملاي يحفيه ، بلال أحمد ، الاسمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، 09-10 مارس 2004
- لشلاش عائشة ، درويش عمار ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول سبير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 21-22 فيفري 2012

ثانيا: باللغة الأجنبية:

### 1. Thèses:

- Cécile Degoix, Les Compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation , paris, 2001
- J.Auber, p.Gillbert- F.pigere, OP.Cit
- Loic Cadini, francis Gverin, Frédérique Pigere ,Gestion de Ressources Humains-pratique et éléments de théorie, 02 éme édition ,Dunad, paris, 2002

## الملحق 01

وزارة التعليم العالي والبحث العالي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان حول:

### آليات تسيير الكفاءات في المؤسسات

السلام عليكم.....

يقدم هذا الاستبيان في اطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات. لذا نرجو من سيادتكم المساهمة في البحث العلمي وذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، ونرجو منكم الإطلاع على مصطلح الكفاءات البشرية الموضّح أسفل لمساعدتكم على ملئ الاستبيان والإجابة على الأسئلة تكون بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.  
وفي الأخير نشكركم على مساهمتكم الفعّالة التي لها دور كبير في مساعدتنا لحل اشكالية البحث في اطار البحث العلمي.

تعريف تسيير الموارد البشرية:هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف ، والاختيار، وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.

من إعداد الطالبتين:

موسى إيمان

بقدر نور

تحت إشراف الأستاذ:

خالدي علي

السنة الجامعية

2020/2019

## محتوى الإستبيان

ضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة.

### المعلومات الشخصية

1. الجنس:

• ذكر

• أنثى

2. السن:

• أقل من 25 الى 35 سنة

• من 36 الى 46 سنة

• أكثر من 47 سنة

3. المستوى الدراسي:

• ثانوي

• جامعي

4. الخبرة المهنية:

• أقل من 5 سنوات

• أقل من 10 سنوات

• أكثر من 10 سنوات

### المحور الأول: معلومات حول ادارة الموارد البشرية والكفاءات

1. توفر المؤسسة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه

غير متوفر بشدة  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر بشدة

2. تطور المؤسسة علاقاتها مع عملائها بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها

نعم  لا

3. تبحث المؤسسة على أفراد ذوي كفاءات من الخارج

نعم  لا

4. ترون بأن الزبائن راضيين عن الخدمات التي تقدمونها

غير موافق بشدة  غير موافق  محايد  موافق  موافق بشدة

5. الوسائل المتاحة في المؤسسة كافية لتطوير كفاءاتها

نعم  لا

6. تقوم المؤسسة بالمحافظة على كفاءتها

التكوين  التدريب  التأهيل  المكافآت  التحفيزات   
المعنوية  النقل

7. مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية

نعم  لا

✚ المحور الثاني: تسيير الكفاءات و علاقتها بالمؤسسات

1. هل تتناسب معارف وقدرات العامل مع المنصب الموكل إليه؟

نعم  لا

2. هل مدة التكوين التي خضعت لها كانت كافية لتتناسب مع متطلبات المؤسسة؟

غير كافي  كافي نوعا ما  كافي

3. هل أنت راضي عن التحفيزات التي تقدمها المؤسسة للكفاءات البشرية؟

غير راضي بشدة  غير راضي  محايد  راضي  راضي جدا

4. هل تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية كفاءاتها؟

غير متوفر أساسا  غير متوفر  محايد  متوفر  متوفر جدا

5. هل الترقية في المؤسسة تقوم على أساس التقييم؟

لا

نعم

6. هل تهتم المؤسسة بالموارد البشرية وتعتبرها مصدرا لنجاح وتطور المؤسسة

لا

نعم

شكرا لكم

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على الوكالة التأمينية 2209 عين تادلس ولاية مستغانم حيث تجد نفسها أمام عولمة الاقتصاد و عالمية المنافسة و الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة و الابداع و الذي يركز على طرق تسيير حديثة كلها عوامل جعلت من الاستثمار في الموارد اللامادية و خصوصا الموارد البشرية و التي هي من أهم المؤشرات الموجهة لتنافسية المؤسسات .ويعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات تسيير الموارد البشرية ، ولقد توصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الموارد البشرية و تسيير الكفاءات في الوكالة التأمينية المدروسة .

### الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، الكفاءات، تسيير الكفاءات، المؤسسة الاقتصادية.

### Abstract:

This study aims to identify the impact of human resources on improving the performance of the institution by applying to the Insurance Agency 2209 Ain Tadlis, Mostaganem State, as it finds itself facing the globalization of the economy and the universality of competition and the new economy based on knowledge and creativity, which is based on modern management methods. Investing in immaterial resources, especially human resources, which are one of the most important indicators directed at the competitiveness of institutions, and the management of competencies is considered an advanced stage in the practices of managing human resources, and the study found that there is a correlation between human resources and the management of competencies in the studied insurance agency.

### Keywords:

Human resources, competencies, management competencies, the economic institution.