

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة وعلوم المحاسبة

فرع العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر أكاديمي

تخصص: السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات



الموضوع:

دور تسيير الكفاءات في رسم إستراتيجية المؤسسة بين النظرية والتطبيق

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

فرع بلدية سيدي لخضر

تحت إشراف الأستاذ ::

د / براهيمي عمر

من إعداد الطالب:

مرحول عيسى

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بن شني عبد القادر	استاذ مساعد	جامعة مستغانم
مقررا	براهيمي عمر	استاذ مساعد	جامعة مستغانم
مناقشا	بسدادت كريمة	استاذ مساعد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و تقدير

قال لله تعالى " : رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي
و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ". سورة النمل ، الآية 19
الحمد و الشكر لله عز و جل على النعم و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين
سيد المرسلين و إمام المتقين صلاة زاكية تؤدي حقه و تزلفه عند ربه الذي بسنته أثار لنا
الدروب و اهدانا إلى سبيل الحق.

أتقدم بأسمى معاني الشكر والإحترام و التقدير للأستاذ المحترم الدكتور " براهيمي عمر "
الذي لم يبخل علي بالتوجيهات و النصائح القيمة و الذي له
الفضل في تبلور هذا البحث.

و كما أتوجه بالشكر البالغ الذي لا تسعه الكلمات إلى الأساتذة الذين يساهمون
في التكوين في تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات أخص بالذكر المرحوم
" بن يمينة كمال "

كما لا يفوتني التقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها
مناقشة المذكرة لزيادة إثرائها العلمي.

مرحول عيسى

الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود

إلى التي سهرت لي أجلي

إلى التي كانت وراء نجاحي

إلى الذرع الواقي والكنز الباقي

إليك أمي

والى أبي الغالي أطلال الله في عمرهما

وإلى أخوتي وإلى جميع أفراد العائلة قريهم وبعيدهم

إلى الأساتذة والأصدقاء والأحبة

وإلى كل من قدم لي يد العون

إلى كل من يعرفني

الصفحة	المحتويات
ا.	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول والاشكال
أ	المقدمة العامة
ب	الفرضيات
ب	اسباب اختيار الموضوع
ب	اهمية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	صعوبات البحث
	الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
1	تمهيد
2	المبحث الاول : مفاهيم أساسية حول الكفاءات
2	المطلب الاول : ماهية الكفاءات البشرية
3	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات البشرية
5	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية
8	المطلب الرابع: متطلبات الكفاءات البشرية
10	المبحث الثاني : أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة
10	المطلب الاول : علاقة الكفاءات ببعض المصطلحات المعاصرة
13	المطلب الثاني : اليات تنمية الكفاءات البشرية
15	المطلب الثالث : اهداف تنمية الكفاءات البشرية
16	المطلب الرابع : الجهود الدولية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية
17	المبحث الثالث : ماهية تسيير الكفاءات البشرية
18	المطلب الاول : مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافها
19	المبحث الثاني : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية
20	المبحث الثالث : مقاربات تسيير الكفاءات البشرية
21	المبحث الرابع : مجالات تسيير الكفاءات البشرية
24	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني: دور تسيير الكفاءات في رسم استراتيجية المؤسسة
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية استراتيجية المؤسسة
26	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاستراتيجية

27	المطلب الثاني:مراحل تطور الفكر الاستراتيجي
29	المطلب الثالث:مدارس الفكر الاستراتيجي
31	المبحث الثاني:أساسيات حول استراتيجية المؤسسة
31	المطلب الأول:حدود الاستراتيجية
32	المطلب الثاني:مستويات الاستراتيجية
34	المطلب الثالث:خطوات الاستراتيجية
37	المبحث الثالث : علاقة تسيير الكفاءات باستراتيجية المؤسسة
37	المطلب الاول : تطوير الكفاءات بالمؤسسة
39	المطلب الثاني : تنمية الكفاءات كأساس للتغيير في المؤسسة
40	المطلب الثالث : دوافع الاهتمام بالكفاءات البشرية وتطويرها داخل المؤسسة
43	خلاصة الفصل
44	خلاصة الجانب النظري
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بنك BADR بلدية سيدي لخضر
45	مقدمة
46	المبحث الاول : لمحة عن بنك BADR
46	المطلب الاول:نشأة بنك BADR
46	المطلب الثاني:تطور بنك BADR
48	المطلب الثالث : مهام بنك BADR
49	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك BADR.وأهدافه
49	المطلب الاول:الهيكل التنظيمي للبنك BADR
51	المطلب الثاني:أهداف بنك BADR
53	المبحث الثالث: تقديم الاستبيان ودراسة النتائج
53	المطلب الاول:تقديم الاستمارة
53	المطلب الثاني : تفريغ الاستمارة
64	المطلب الثالث: تحليل الاستمارة و تقديم الاستنتاجات
65	الخلاصة
66	الخاتمة العامة
70	الملخص
71	قائمة المراجع
74	الملاحق

الصفحة	رقم	قائمة الأشكال والجداول
		قائمة الجداول المتعلقة بالجانب النظري
07	01	نموذج يربط بين نوع الكفاءات والعلاقة الوظيفية
08	02	يوضح مجالات (ميادين) في إطار الكفاءات المكتسبة
11	03	الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات تعريفها
23	04	العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب
35	05	العلاقة بين عناصر SWOT والموقف التنافسي
36	06	البدائل الاستراتيجية وتحليل SWOT
37	07	الربط بين الموقف التنافسي للمنظمة وبين الإستراتيجيات العامة،
		قائمة الجداول المتعلقة بالاستبيان
53	08	متعلق بالجنس
53	09	المتعلق بالسن
54	10	المتعلق المستوى التعليمي
54	11	المتعلق بالخبرة المهنية
55	12	ما مدى اهتمام مؤسستكم بكفاءاتها
55	13	ماهي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم من اجل جذب كفاءاتها ؟
56	14	هل يوجد في المؤسسة فرع يهتم بالكفاءات البشرية ؟
56	15	هل يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؟
57	16	ما مدى اعتماد البنك على الكفاءات البشرية في رسم استراتيجيته ؟

57	هل يزيد الاهتمام بالكفاءات من جودة العمليات المصرفية ؟	17
58	هل يسهل حسن تسيير الكفاءات من عملية التنسيق داخل البنك ؟	18
58	هل يساهم حسن تسيير الكفاءات في زيادة أرباح البنك ؟	19
59	ما نوع الاستراتيجية التي يطبقها البنك ؟	20
59	ماهي إمكانية الابتكار والاقتراح لدى العمال ونقلها الى المسؤولين بصفة مهنية ؟	21
60	هل طرحك لأفكار جديد تحظى بالقبول من طرف رؤسائك ؟	22
60	يتابع البنك جميع المستجدات في عالم التكنولوجيا	23
61	هل ابتكرت المؤسسة طرق وأساليب جديدة لتحسين عملياتها ؟	24
61	هل سبق لك وان تلقيت برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك ؟	25
62	هل تم ترقيةك الى منصب أعلى خلال مسارك المهني ؟	26
62	هل مؤسستكم القدرة على تقديم خدمات للزبائن في أسرع وقت ممكن ؟	27
63	هل استراتيجية التواصل والنمو بين القيادات والعاملين ستساهم في نمو المؤسسة ؟	28
63	هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم راجعة الى ؟	29
	قائمة الاشكال	
	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة .	30
	أبعاد الكفاءة	31
	متطلبات الكفاءة البشرية	32
	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية .	33
	مراحل تسيير الكفاءات	34

	مدراس الفكر الاستراتيجي من منظور Whittington	35
	مستويات الاستراتيجية	36
	خطوات الاستراتيجية	37
	الهيكل التنظيمي لبنك BADR	38
	دراسة الهيكل التنظيمي لبنك BADR	39
	تدرج الأهداف حسب الأهمية	40

مقدمة عامة

شهد العالم عبر التاريخ القديم والمعاصر العديد من الأحداث الهامة التي تتعلق ببناء الدولة وإدارتها وأسلوب مواجهتها للأمور الخطيرة كالنزاعات، والتوترات، والاضطرابات والحروب (المحلية، والإقليمية، والعالمية)، والتي تهدد مصير الإنسانية والحضارة ككل. وتتطلب تلك الأحداث اتخاذ قرارات إستراتيجية مختلفة ومناسبة للتفاعل معها وحلها، فلعبت تسيير الكفاءات البشرية دورا هاما وفعالا في صناعتها واتخاذها. لقد اختلفت طرق نقل المعلومات نتيجة للتطورات التي رافقتها، فبعد أن كانت تنقل بالاتصالات المباشرة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، ووسائلها الطير والحيوان والبشر، أصبحت الآن تتم عبر وسائل اتصال أكثر تطورا وسرعة، حتى باتت تغطي شعوب الأرض من شرقها إلى غربها، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية، فازداد الاهتمام بها عن طريق دراستها، وتأطير أفكارها ومفاهيمها.

وفي ظل تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية الكفاءات البشرية فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، كما أن التغيرات التكنولوجية الاجتماعية والاقتصادية وتطوراتها تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها، والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور وقد يتأثر بهذه المتغيرات، وباعتبارها تعيش في جو المنافسة الشديدة لذا فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها كل ذلك عزز أهمية الكفاءات البشرية التي أصبحت احد الموارد الأساسية والإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية.

فتزايد أهمية الكفاءات البشرية واستعمالها في المؤسسة، جاء لتدعيم المنافسة في الأسواق ونظرا لان المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن تسيير فعال وصارم للمعلومات، لذلك لا بد أن يشكل تسيير الكفاءات محور اهتمام الجميع، خاصة وان هذه الأخيرة توجه إستراتيجية المؤسسة.

الإشكالية:

نظرا للأهمية المتزايدة للكفاءات البشرية، والإثارة الذي أفرزه تطبيقه على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات اليوم، تظهر الإشكالية، التي تعالجها في التساؤل الجوهري التالي:

كيف يساهم تسيير الكفاءات في تفعيل ورسم إستراتيجية المؤسسة؟

ولتحليل هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وتتمثل في:

- كيف تؤثر الكفاءات البشرية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات؟

- ما هي الأدوار الإستراتيجية للكفاءات البشرية في المؤسسات؟

الفرضيات:

- تم وضع مجموعة من الفرضيات من خلال السياق العام لهذه الدراسة، وتتمثل في:
- إن جودة الكفاءات البشرية وكيفية تطبيقها الجيد تساعد على بناء استراتيجيات المؤسسة .
 - تساهم الكفاءات البشرية بشكل رئيسي في الرفع من مستوى أداء المؤسسات البنكية نحو تحقيق أهدافها المسطرة من خلال توفير المعلومات اللازمة حول البيئة التنافسية المحيطة بها.
 - إن حسن عملية تسير الكفاءات الإستراتيجية الفعال المحقق لمستوى أداء عالي بالمؤسسات البنكية يعتمد على مدخلان بشرية ومادية رفيعة المستوى لها القدرة على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية وتوظيفها. إلا أن هذه المدخلان غير متوفرة بالقدر الكافي في البنوك الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

- لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه ومنها:
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي .
 - المزايا الذي توفرها الكفاءات البشرية للمؤسسات وتدعيمه للقدرة التنافسية .
 - معرفة مدى مساهمة الكفاءات البشرية في صنع ورسم إستراتيجية المؤسسة .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعتبر من أهم الدراسات التي تتناول الربط بين موضوعين حيويين وهما نظم المعلومات وإستراتيجية المؤسسة. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها الدور الذي تلعبه نظم المعلومات كأداة إستراتيجية لتحقيق الهيمنة التنافسية. بناء على ذلك يمكن التأكيد أن هذه الدراسة تمثل إضافة لأدبيات الإدارة الإستراتيجية ونظم المعلومات وهي بذلك تسد فجوة في هذا المجال. حيث تأتي هذه الدراسة لتبرز بعض جوانب هذا التأثير في الوقت الذي أصبحت المعلومات أحد أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات المختلفة في تتبع منافسيها.

كما تتجلى أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام معلوماتي يسهر على الحفاظ مكانة المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- محاولة إبراز مفاهيم أنظمة المعلومات
- توضيح مختلف مفاهيم الإستراتيجية وكيفية إرسالها داخل المؤسسة
- إبراز أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الاستمرارية .

منهج الدراسة:

سنعتمد في دراسة هذا الموضوع على منهج متنوع، فالمنهج المصفي والتحليلي في الجانب النظري من الدراسة فيما يتعلق بالفصلين الأول والثاني واللذان يتناولان الإطار المفاهيمي للنظام المعلومات وأهمية اعتماده في رسم إستراتيجية المؤسسة. ودور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق غايات المؤسسات. أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة وهي دراسة تقييميه لواقع تأثير نظام المعلومات على إستراتيجية المؤسسة.

صعوبة الدراسة:

صادفنا خلال مذكرتنا جملة من الصعوبات منها:

- طبيعة الموضوع التي هي في غاية التعقيد والتداخل مع مواضيع أخرى.
- قلة المراجع خاصة في الفصل الثاني الذي يدرس استراتيجية المؤسسة

تمهيد :

في ظل تغيرات المحيط الذي نشط فيه المؤسسات، والإسهامات التي يبادرها مسيري هاته المؤسسات إثر تحولات وتطورات العصر، خاصة على المستوى التنظيمي للإقتصاد العالمي، حيث أنهم يرتبط نجاح المؤسسات وإستمرارها بكفاءاتها، وحسن تسييرها، من أجل تطويرها فالكفاءات إذن من المواضيع التي إهتم بها الباحثين في ميادين مختلفة منها علم النفس، الإدارة والتسيير وغيرها.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة ، وصعبة التقليد من طرف المنافسين من جهة أخرى حيث حضي هذا المفهوم بنصيب كبير من إهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح حتى وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية ، وسنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات ، خصائصها وأهميتها ، أبعاد الكفاءات وكذا أنواعها ومتطلباتها.

المطلب الأول : ماهية الكفاءات البشرية.

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة ، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانه أساسية في إستراتيجية المؤسسة وتسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة ، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي المعارف (Savoirs)، المعارف العلمية (Savoirs-Faire) ومعارف التحلي أو معارف السلوكية أو تنظيمية (Savoirs-être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

الكفاءات les compétence تعرف بأنها مجموعة من المعارف ، والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن استيعاب معارف ، وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين.¹

يعرف glebotef الكفاءات بأنها عملية تعبئة مزج وتنسيق الموارد البشرية ، مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء .

أما le medef فيعرف الكفاءات بأنها مزيج المعارف النظرية العلمية ، والخبرة من الممارسة ، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها ، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.²

الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية ، في التوجيهات ، كما في الأداء الكفاءة مقدرة اجتماعية ... التزام يأتي من الفرد ... الكفاءة هي معرفة معمقة ، معرفة علمية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذلك المجال الكفاءات.³

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة ، وهي قابلة للقياس ، والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي إستعداد لتجديد ووضع الموارد (المعارف ، المعارف العلمية ، معارف التحلي) في العمل ، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.⁴

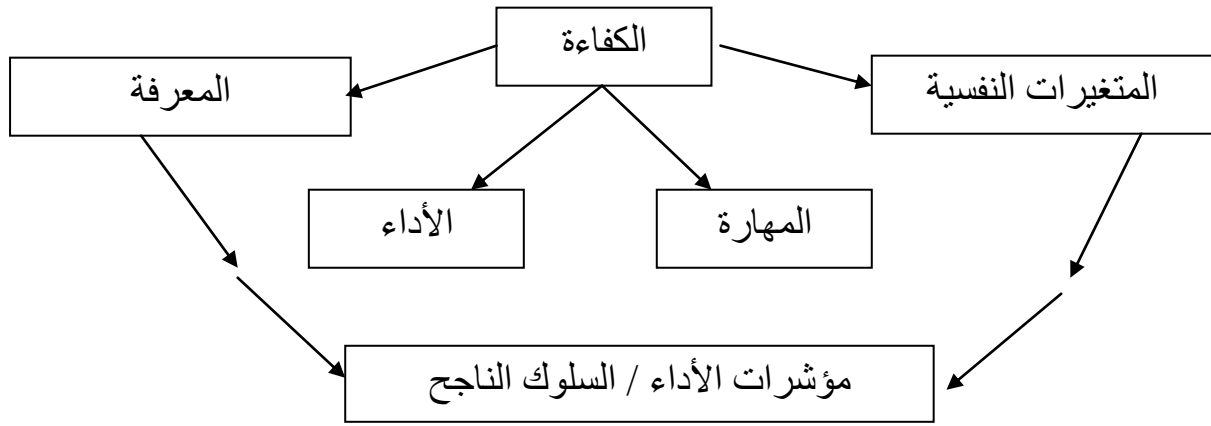
¹ - الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بالجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2007/2008 م ، ص : 110 ، 111.

² - فاطمة الزهراء مهديد ، أمال قبالي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسييرالمهارت ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22/21 فيفري 2012 م .

³ - نفس المرجع السابق

وحسب (caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموعة المعارف والمهارات ، والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين وبدعم ذلك بالشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة .



المصدر : (caird 1992)

واستنتاجا مما يبق من التعاريف ، تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة وعليه يمكن إستخلاص تعريفا لها ، أخذا بعين الإعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات عالية الأداء والتميزة، فالكفاءات البشرية إذن هي تلك المعارف، والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما ، والتي يتمكن من خلالها على أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر كذلك تعرف الكفاءات البشرية على انها قدرة الأفراد والجماعات على استجابة الفعالية والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها.⁵

المطلب الثاني : أبعاد الكفاءات البشرية .

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي ، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية ، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد.

وقد استطاع⁶ T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي :

⁴ - luc boyer, Noel equilibey, Organisation : théories et applications , éditions d'organisation, paris,2003, p246

⁵ - منصور كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية جامعة بسكرة ، العدد 7 جوان 2010 ، ص : 50.

⁶ - T.Durand (1997) , p20-21

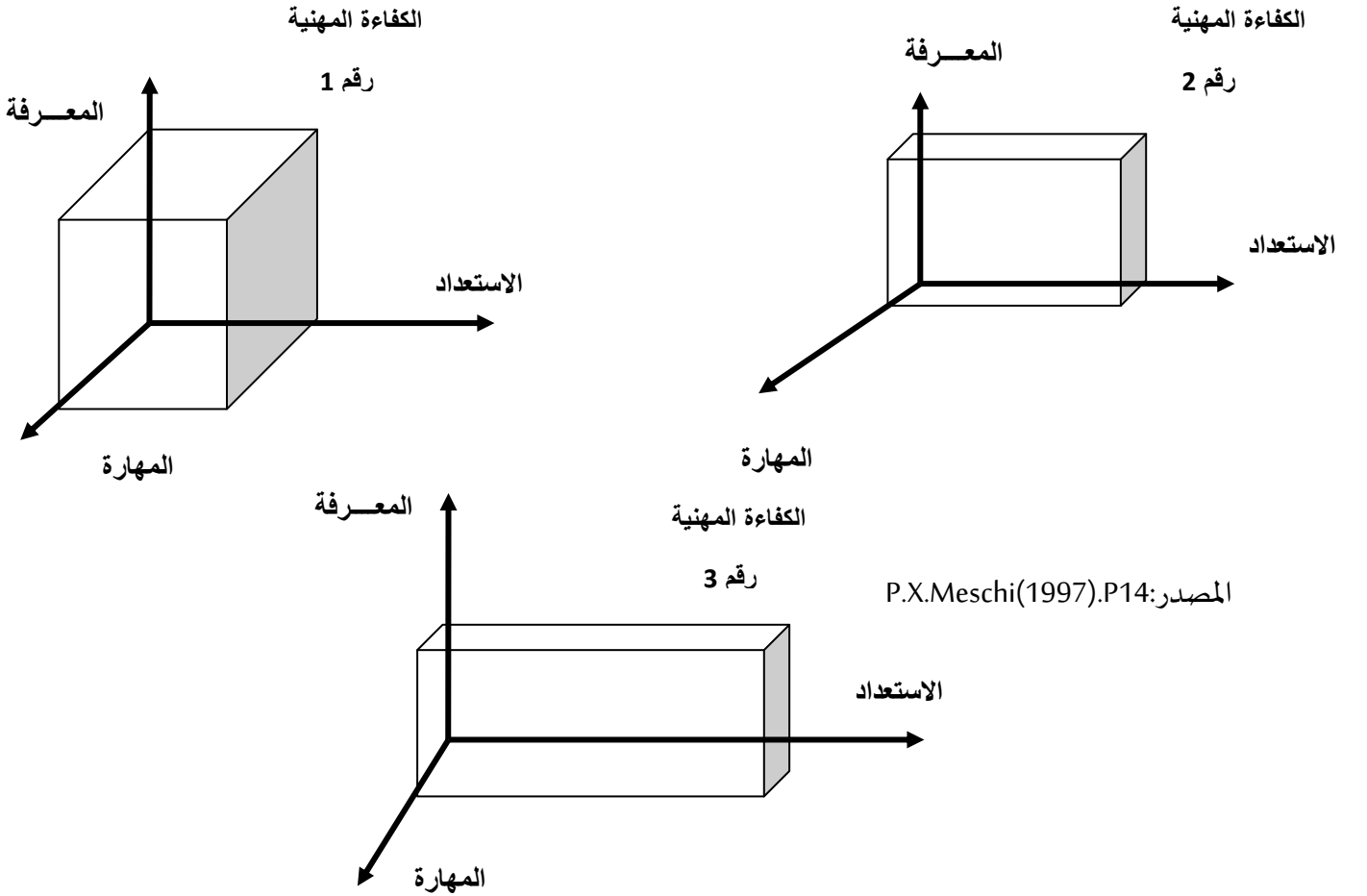
01- المعرفة Savoir ou connaissance

02- المهارة Savoir Faire

03- الاستعداد Savoir être

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والاستعداد ، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني رقم (1-2)، حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 02 تختلف عن الكفاءة رقم 01 فقط من حيث مستوى المهارة ، أما بالنسبة للكفاءة رقم 03 فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة.

الشكل البياني رقم (1-2): أبعاد الكفاءة



المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية .

من الأبحاث حول موضوع الكفاءة نجد أبحاث "mc/clelland" الذي وجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل ، واعتبارها تتوزع على 05 فئات أو أبعاد ، حيث منها ما توصف بالكفاءات الأساسية ، والأخرى تندرج فيما يسمى بالكفاءات التفاضلية ، وهي تتمثل في الآتي:

(أ)- الكفاءات الأساسية: حيث كل الأفراد في حاجة إليها، حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير وهي:

المعارف "Qnowldges" وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين كالتسويق، البيع والموارد البشرية.

المؤهلات "abilities" أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما مثل المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية.

(ب)- الكفاءات التفاضلية: حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط، وتشمل:

1- إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات .

2- الصفات العبقرية: أي الخصائص العامة، التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة ، والمبادرة ...

3- الدوافع : وهي القوى الداخلية المتواترة والتي تنشأ عنها السلوكيات.

فنظرا لإختلاف وتباين مفاهيم الكفاءات، حددت مجموعة أو جملة من الأنواع حسب تصنيفات مختلفة باختلاف الاستعمالات والمعايير والمتمثلة فيما يلي:

1- تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية: تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى 03 أنواع من الكفاءات وهي:

(أ)- الكفاءات الفكرية أو التصويرية: وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل ، من خلال تدخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره.

(ب)- الكفاءات الانسانية أو العلاقاتية: وهي تترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه.

(ج)- الكفاءات التقنية: تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية ، تنحدر ضمن نطاق التخصص ، وبعبارة أوضح تتضمن القدرة على الفهم والإستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة ، مثل إنجاز أو إجراء تدقيق للحسابات المالية .

2- تصنيف الكفاءات من حيث مدى مزاولتها للمهام المختلفة: ونميز نوعين من الكفاءات وهما :

(أ)- الكفاءات الخصوصية : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى مع هذا المنصب لإنجاز المهام المنوطة بها.

(ب)- الكفاءات المشتركة: هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام ، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل.

3- تصنيف الكفاءات حسب سعة ومستوى الحيازة: وقد تم تصنيفها إلى فردية وجماعية ، لأنه تميز له أهميته الفكرية والعلمية ، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية⁷ وهي على النحو التالي:

(أ) – الكفاءات الفردية: وهي تعتبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، والمقصود بالكفاءات الفردية، أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد إتحاد المشاكل والاحداث التي تواجه ضمن الوضعيات المهنية.⁸

كما عرفها "Alian Meignant" على أنها معارف علمية مقبولة في نشاط معين، كما أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية ، والمهارات المتحصل عليها من أجل الاداء الحسن لمهام محدد.⁹

(ب) – الكفاءة الجماعية : تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية ، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو إنسجامها.¹⁰

كذلك الكفاءات الجماعية هي المجموع الكفاءات الفردية ، التي تتسم بالتعاون والتآزر بينها.¹¹

4- تصنيف الكفاءات من حيث الدور: وتنقسم إلى :

(أ)- الكفاءات المحورية: هي حزمة المهارات والقدرات ، التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون.¹²

⁷ - الحبيب ثابتي ، بن عبو الجبالي ، (مرجع سابق) ، ص : (131/122).

⁸ - عاشوري ابراهيم غربي حمزة .نحو الرفع من كفاءات ادارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات .جامعة بسكرة.2012/02/23/22م

⁹ - الزهراء مهديد فاطمة .امال قبايلي (مرجع سابق) ص:09

¹⁰ - عاشوري إبراهيم ، غربي حمز غربي ، (مرجع سابق) ، ص:06.

¹¹ - عقلية صدوقي ، غموص الكفاءات المحورية ، نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات مساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2012/02/22/21.

¹² - منصور كمال ، منصور إلهام ، مساهمة مهارات القطر (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول التسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2012/02/22/21.

كذلك تظهر الكفاءات المحورية نتيجة نسق تعلم جماعي لمنظمة ، خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج والإدماج لمختلف الأنماط التكنولوجية.¹³

(ب) الكفاءات الاستراتيجية : " les competences strategiques " فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ، ما لم تساهم في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية .

أما بالنسبة لـ " prahalad et hamel " إعتبر الكفاءات الاستراتيجية ، كفاءات أساسية أو كفاءات مركزية وهي توليفة من المهارات ، والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي فهي شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.¹⁴

(ج)- الكفاءات التنظيمية : لهذه الكفاءات تسميات مختلفة منها : الكفاءات المميزة ، الكفاءات الأساسية ، الكفاءات المركزية ، الكفاءات الديناميكية ، الكفاءات الجوهرية ، الكفاءات الأصلية ، وكذلك بكفاءات المؤسسة ... وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها .

- وقد إقترح " atqinsor " النموذج التالي ، الذي يربط بين النوع الكفاءة والعلاقة الوظيفية ، وهو موضح في الجدول التالي .

جدول رقم (1-3) : نموذج يربط بين نوع الكفاءات والعلاقة الوظيفية .

نوع الكفاءات	علاقة العمل
كفاءات أساسية	عقد غير محدد المدة
كفاءات ثانوية	مناولة
كفاءات غير مهمة	عقد مؤقت

المصدر : " atqinsor "

5- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياجات الانية أو المستقبلية : ونميز هنا نوعين من الكفاءات هما :

(أ)- الكفاءات المكتسبة : كذلك تسمى بالكفاءات المتاحة ، وهي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن " t " وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج ، أو الخدمة الحاليين ، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد

¹³ - منصور كمال ، صولح سماح ، (مرجع سابق)، ص:54.

¹⁴ - عاشوري إبراهيم ، غربي حمز غربي ، (مرجع سابق) ، ص :07.

ومتطلبات الوظيفة وبعبارة أخرى يطرح هذا النوع من الكفاءات مسأل درجة الإنسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية.¹⁵

وفي إطار الكفاءات المكتسبة هناك جدول رقم (1-4) يوضح مجالات (ميادين) لها ، وهو كالتالي :

الإستقبال	الوثائق	المنهج
التحليل	التطور	التسويق
الإدارة	الصيانة	النوعية
التمويل	التعلم	البحث العلمي
المكاتب	الإنتاج	التصليح
الإتصالات	تسيير الأفراد	العناية
المحاسبة	تسيير الموارد	البيع
الرقابة	التسيير المالي	الخ...

chaminade Benjamine. op cit . p253

(ب)- الكفاءات اللازمة مستقبلا: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج ، أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة ، إحداث فروع جديدة ، إدخال أي تعديلات نوعية ...) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين، ومدى مطابقتها للمتغيرات ، وحينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل (حلول) إما برمجة عملية التكوين أو اللجوء إلى توظيف الخارجي ، وخلاصة القول أن تجديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد، بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلا على المؤسسة.¹⁶

المطلب الرابع : متطلبات الكفاءة البشرية .

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة ، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات ، وهي ممثلة في الشكل التالي :

¹⁵ - الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو ، (مرجع سابق) ، ص:130.

¹⁶ - الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو ، (مرجع سابق) ، ص:131.

شكل رقم (1-5): متطلبات الكفاءة البشرية.



المصدر : عائشة لشلال ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهماتها في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 23/22 فيفري 2012،5.

ومنه نستخلص أن الكفاءات واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة ، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعارف . المحهارة السلوكية ، التي قد تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط معين ، ونعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي:

تعريف المعرفة " Savoir " تتمثل المعرفة في المجموع اهيكلي للمعلومات المنجمة في إطار مرجعي ، يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطها ، وإنجاز أعمالها في سياق خصوصي ، عبر تفسيرات جزئية ، مختلفة ومتناقصة فيما بعضها.¹⁷

ولقد عرف " بوتر دروكر " المعرفة بأنها تعتبر المرد الاقتصادي الأساسي ، والمورد المسيطر والوحيد ، الذي يعطي ميزة تنافسية.¹⁸

تعريف المهارات " savoir faire " : المهارة هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة ، والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.¹⁹

¹⁷ - الحبيب ثابتي بن عبو ، (مرجع سابق) ، ص :117.

¹⁸ -الدودي الطيب ، حلموس الأمن ،إدارة المعرفة كمدخل للتسيير الموارد البشرية لمهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرية ، 22-23فيفري 2012.

¹⁹ -زيان عاشور ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارة ، دراسة حالة مستشفى الشهيد عشور مالك بالجزائر ، مذكرة ماستير ، غير منشورة ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، 2011/2010، ص .3.

كما عرفت كذلك على أنها مزيج لمعارف ، وممارسة وسلوكيات ، وخبرات تمارس في إطار معين ، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها ، وتطويرها.²⁰

تعريف السلوك " savoir être " السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها عوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية أو المتعلمة ، أو العوامل الاجتماعية أو الاقتصادية ، والحال الصحيح وما إلى ذلك .

المبحث الثاني : أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة .

نعيش اليوم في عالم يشهد تحولات جذرية متلاحقة ، الامر الذي انعكس على مختلف المؤسسات في أنحاء العالم وفي إطار التوجهات وفي إطار التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والابتكارات لابد على المؤسسات من مراجعة واقعها واستشراف مستقبلها ، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري يتجه نحو الاعتماد المكشوف على المعارف والكفاءات.

المطلب الأول : علاقة الكفاءات ببعض المصطلحات المعاصرة .

لا شك أن إفرازات العولمة والاقتصاد الجديد الذي أثر بشكل على الوسط التنافسي داخل السوق وما أثر مباشرة على المؤسسات وخاصة الأفراد ، نظرا لإعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر .

1- علاقة الكفاءات بتكنولوجية المعلومات .

نتيجة ظهور تكنولوجيا المعلومات ، وبروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية ، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وتمضى مسaire هذا التطور ، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الإستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي:²¹

- في سياق يتسم بتضخيم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وانتشار استعمال الإنترنت) والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات فكيفية فرز المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السلمية والصائبة .

- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.

- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات ، والذي يتطلب من الموظفين وتوفيرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذا الأعمال .

- ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي :

²⁰ - مرجع نفسه ، ص 05.

²¹ - رحيل آسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس

2010-2011، ص: 18.

- استحداث مناصب خاصة ، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفون بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة .

- استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات ، ومن هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت.

- ظهور طرق جديدة للتعامل مع هؤلاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالهم لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين) ، لتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالية وسريعة ، ومنه اختصار طرق التوزيع.

وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة ، حيث صنفها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية محصلة ما يحتاجه في عصر المعرفة ، الموضحة في الجدول والذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات كالتحكم في التكنولوجيا الجديدة وتعلم الاعتماد على الذات ، وكذا ضرورة العمل الجماعي... إلخ من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا. الجدول رقم (1-6) : الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات تعريفها .

الكفاءات	تعريفها
التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل ، البحث ، التحليل ، إدارة المشاريع الإنسانية ، جودة الإدارة
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل وكذا طرق جديدة للاتصال
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد، الإجماع... إلخ
فهم التدخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي ، والمعرفي ، والأخلاق (إدارة التنوع البشري)
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسب لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة .
إستخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الإلكترونية الخاصة بالمعرفة ، والتحكم فيها .
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد	الاستمرار في التعلم والتدريب من أجل مسايرة التطورات وكذا العمل على التنمية الذاتية على النفس

المصدر : كمال عبد الحميد زيتون : تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2002 ، ص: 145 ، بتصرف.

ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات في حين فرضت هذه الأخيرة على المتعاملين التكيف مع هذه التكنولوجيا ومحاولة إكسابها واستخدامها من أجل التفوق .

2- علاقة كفاءات الأفراد بالأداء:

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الاداء والكفاءة ، نعطي تعريف لأداء فهو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية ، وهي درجة تحقيق الاهداف مهما كانت الوسائل المستعملة ، وبالتالي (Efficacité) يتعلق بالفعالية فالمستوى الأول يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة.

يستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين ، الأولى داخلي وهو الأداء البشري ، التقني المالي والخارجي وهو وهو وضع في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات ،²² وبما أن كفاءات الافراد تساهم هي الاخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فانها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتتمثل في التالي".²³

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جديدة.

- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات .

- فلغة كفاءة الفرد حسب (Moam chmsky) هي قدرته على إنتاج اللغة وأدائه هو الإستعمال الفعال للغة في حالات مختلفة²⁴.

أما نقاط الاختلاف في :

- مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما . فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة بسبب في ذلك الاداء.

- لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جديدة في الأفراد أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد.

- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد (ويعتبر من أهم عوامل النجاح).

- عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).

وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج وكفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

²²- أبو القاسم حمدي . تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2003-2004 ، ص 33.

²³ - Nadine jolis ;piloter les compétences (de la logique de poste a l'atout-compétence) ,2éme Edition , Edition d'organisations , paris,France,1997,p31-35.

²⁴- أبو القاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المطلب الثاني : أليات تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد ، حيث أصبحت هذه الاخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسيير قدما تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والإزدهار.

أولا : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية.

مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات " يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه بطريقة مثل يهدف إلى تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"، حيث تمثل أنشطة تطور للمسار التكويني، التوظيف والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها.

ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة ، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها وإكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية :

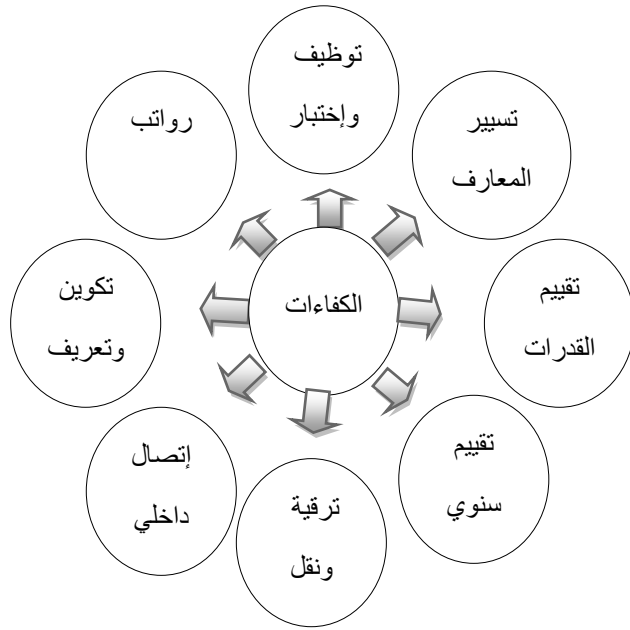
وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة ، دور التدريب في تنمية الكفاءات التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي وعمودي ، حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكثيف مختلفة أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي".²⁵

²⁵ - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، مداخلة في الملتقى الدولي حول الصناعية التأمينية ،

الواقع العملي وأفاق التطوير ، جامعة شلف 3.04 ديسمبر 2012.

الشكل رقم (1-7): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية .



المصدر: كمال منصور ، سماح صولح، تسيير الكفاءات " الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى " مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 07 جامعة بسكرة ، جوان 2010 ، ص: 55.

ثانيا: مجالات تنمية الكفاءات البشرية.

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة فإن المورد الإستراتيجية بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هة بحاجة أيضا إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.

- إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية ، إستمرارات الكفاءات ، بطاقات الكفاءة ...الخ.

- تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة ، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد : مقالة النشاط اسنوي، المرافقة الميدانية ، مرجعية الكفاءات ...الخ.

- تطوير الكفاءات : يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية ، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة ، وهي بذلك

تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها ، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان، نجد التكوين المرتكز على الكفاءات .

- تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها ، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات لما لها من انعكاسات واضحة ، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات ، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم²⁶.

المطلب الثالث: أهداف تنمية كفاءات الأفراد.

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية ، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته، فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:

- زيادة وتنمية المر دودية الحالية والمستقبلية للأفراد.²⁷
- تحسين الاداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع²⁸.
- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها بالأقصى الحدود.
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية ، التكنولوجيا، ...) وهو ما يصطلح عليه " بالكفاءات المتعددة" .
- في حالة إمتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الإستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل²⁹.

²⁶ - نفس المرجع السابق بدون صفحة.

²⁷ - أبو القاسم حمدي ، مرجع سابق ذكره، ص:58.

²⁸ - Allain Meignant , Déployer la stratégie , édition liason, Paris ; France ;2000 ,P170.

²⁹ - أبو القاسم حمدي ، مرجع سابق ذكره، ص:58.

- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف .
- تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية إتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة.
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان بإعتماد طرق تدريبية محددة .
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (إستغلال وتنمية المهارات).

المطلب الرابع: الجهود الدولية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالجزائر

تهدف سياسات وأنظمة التعليم والتكوين وتدريب المهارات إلى مواجهة العديد من التحديات التي تعترض المجتمعات البشرية، حيث يأتي على رأس قائمة الاهتمامات توفير مناصب الشغل الكافية لامتناس أكبر قدر ممكن.

ومن السياسات الدولية المتعلقة بتطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية نجد في الجزائر ما يلي³⁰.

- لقد بذلت الجزائر مجهودات كبيرة في مجال التعليم والتكوين بحيث سجلت الفترة امتدة من 1972 إلى 1998 ارتفاع عدد المتدربين في النظام التربوي والتكوين المهني ، ومؤسسات الإستقبال من 8500 إلى 21000 منها 1072 في التكوين المهني ، وخصصت الدولة مبالغ مالية هامة من الميزانية لتنمية هذا القطاع قدرت بما يعادل 07 % من الناتج الداخلي إنطلاقا من النتائج الإيجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي إلا أن هذا القطاع يعيش منذ عدة سنوات أزمة عميقة تتميز باختلافات ، وذلك لعدة عوامل منها :

- ضغط الطلب الاجتماعي المتزايد والذي فاق قدرات استيعاب النظام .

- مقص الموارد المالية أمام تنامي الاحتياجات بالإضافة إلى التوظيف غير الفعال للنققات.

- يتركب نظام التعليم والتكوين في الجزائر من قطاعين هما:

* نظام التكوين التقني والمهني (التعليم التقني ، معاهدة ومراكز التكوين المهني ، التكوين القطاعي في المؤسسات).

ويتشكل التكوين المهني من الانماط التالية :

* التكوين المهني المتواصل : مصمم في شكل برامج تكوينية مفتوحة بصفة دائمة لكل العمال على أساس خبرات ومعارف سابقة ويهدف إلى :

1- تحويل العامل بواسطة اكتساب تأهيل جديدة.

2- الترقية الاجتماعية والثقافية للعمال بواسطة التأهيل .

³⁰-نذير أبو زيد ، دور في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2011-2012، ص: 82.

* التمهين * : يهدف إلى ادماج الشباب في مزاولة مهنة في مؤسسات عمومية أو خاصة من خلال متابعتهم لتكوين نظري مدته 4 ساعات أسبوعيا .

* التكوين في المؤسسة * : أعيد تنشيطه وتنظيمه في سنة 1982 بغية التشجيع على المساهمة في الجهود الوطنية لتنمية التكوين المهني.

* التكوين المهني عن بعد * : إحداث هذا النمط سنة 1984 بإنشاء المركز الوطني لتكوين المهني عن بعد .

وفي مساهمات الهيئات الدولية في جهود التكوين وتنمية الموارد البشرية نجد أنه في الجزائر استفادت الكثير من المؤسسات والهيئات العمومية من برامج الدعم الدولية لاسيما تلك الممولة من قبل البنك العالمي مثل: البرامج الذي خصص سنة 1993 لتكوين إطارات قطاع المنشآت القاعدية على المستوى الوطني.

وعلى أساس هذا النظام ، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها الفرص الكافية للالتحاق بمراكز التكوين المهنية أو التواصل معها لربط علاقات والاستفادة منها لتلبي احتياجاتها من الكفاءات البشرية .

المبحث الثالث: ماهية تسيير الكفاءات البشرية

أولا : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية :

يكمن مفهوم تسيير الكفاءات البشرية على أنها التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط.³¹

تعرف على أنها عملية خاصة لجذب وتطوير ، وتجديد ، والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الاهداف وضمان النمو.³²

يعرف تسيير الكفاءات على أنه 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 والاختبار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في ذاتها بحيث هنا تكامل عمودي وأفي.³³

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية:

هناك بعض الاهداف وتتمثل فيما يلي:

³¹ - عاشوري إبراهيم، غربي حمزة ، مرجع سابق ، ص:09.

³² - منصور كيال، صولح سماح ، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 07، جامعة بسكرة ، جوان2010م ، ص:55.

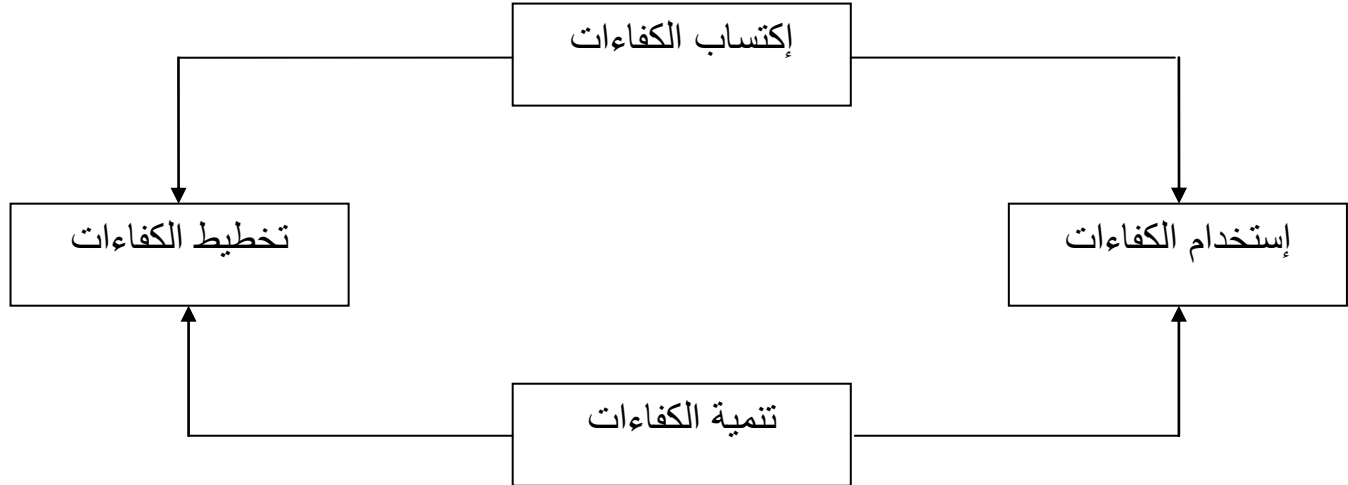
³³ - lou van bierendonck , tous compétents !: le management des compétences dans l'entreprise ;éd :de boeck ; Belgique ,2006 ; p33-34.

- 1- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة ، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- 2- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية ، والتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- 3- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة ، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها ، فيحس العامل بالانتماء .
- 4- وضع أسس علمية مناسبة لجلب واستقطاب الكفاءات البشرية ، التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- 5- التمكن من تقييم الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- 6- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة ، وحتى المستقطبة التي تسمح³⁴ بتجسيد استراتيجيتها.

المطلب الثاني : المراحل الاساسية لتسيير الكفاءات البشرية .

من أجل الوصول إلى تحقيق الاهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لا بد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل رقم (8-1)³⁵.

الشكل رقم (8-1) : مراحل تسيير الكفاءات



المصدر : بوزيان ، عثمان ، إقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص: 249.

³⁴ عائشة الشلال ، عمار درويش ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ببني صاف ، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 21 و22/02/2012م.

³⁵ زكية بوسعيد ، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008 ، ص: 43.

(1)- تخطيط الكفاءات : وتكون من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية ، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لها ، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات³⁶.

(2)- إكتساب الكفاءات: يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى .

(3)- تنمية الكفاءات: والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم ، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة، المعرفة العملية ، السلوكيات.

(4)- استخدام وتقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها ، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريبية ، والتي تؤدي إلى تقييم كفاءات المستخدمة ، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءات – بمضمونها الجديد ذات مدلول بسيط أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الإنسجام ، الأمر الذي تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لإرتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية ، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير الكفاءات وفق مقاربات هي³⁷:

3- المقاربة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من جهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) تحقق الكفاءات للمؤسسة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة إستغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة ، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال ، يشمل المعرفة (le savoir) والمهارة أو المعرفة العلمية (le savoir-faire) وحسن التصرف (le savoir-être) .

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محملة وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أدوات متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه

²- زكية بوسعيد ، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسات العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008، ص: 45

³⁷- سمالي يحضبة ، أثر التسيير الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 141، 142.

لمهامه ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية ، والرغبة في الفعل (vouloir d'agir) ، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة ، إن الكفاءات كمنظور متكاملة تعد مسؤولة كل من الموارد البشرية (أفراد مجموعات) بسبب إمتلاكها للمعرفة والخبرة الإدارية التي تقع عليها مسئولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2- المقاربة العملية : من منظور المقاربة العلمية (l'approche opérationnelle) تكون الكفاءة وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي ، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية ، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة ، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل على السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3- المقاربة الإستراتيجية : وفق المقاربة الإستراتيجية (l'approche stratégique) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعلمية ، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين ، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة .

المطلب الرابع: مجالات تسيير الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها العولمة فإن هذا المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة ، من خلال التقييمات الدورية ، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته ، من خلال عمليات التطوير ، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي : (إعداد مواصفات الكفاءات ، تقييم الكفاءات ، تطوير الكفاءات ، رواتب الكفاءات).

1- إعداد مواصفات الكفاءات : " l'élaboration de profils de compétences"

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحد من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية ، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف ، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence) ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجز الزاوية في تسيير الكفاءات حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات ، تطويرها رواتبها³⁸.

³⁸ - Lou van beirendonck, op ,cit,p53

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءة وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءة الضرورية لذلك ، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية ، استمارة الكفاءات تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف بطاقات الكفاءات، ...، ومهما تكن الطريقة المستعملة ، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية :

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة .

- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة .

- وفيما يلي نتطرق إلى بعض طرق تحليل الكفاءات:

2- تقييم الكفاءات Evaluation des compétences

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات.

3- تطوير الكفاءات Développement des compétences

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته³⁹ ، ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها ، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية ، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لإحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية ، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر⁴⁰ :

- التكوين المرتكز على الكفاءات : formation axée sur les compétences

- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: coaching axée sur les compétence

4- رواتب الكفاءات la rémunération des compétences

³⁹ - Alain Meignant , Ressources Humaines : Déployer La Stratégie, éd ,Paris ,200,P38

⁴⁰ - lou van beirendonck,op,cit,pp,128-132.

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات ، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواب.

" فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة ، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة ، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة الأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة ، لكن هيكلية المؤسسات تغيرت واصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية ، العمل بالفريق أو المشروع ، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة ، وبين الافراد من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتبعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل ، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات ، لكن أيضا بالكفاءات وتطويرها⁴¹ ، ويمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي :

الجدول رقم : (9-1) العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب

الرواتب الثابتة	* على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخل ومستوى الخروج). * على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل .
علاوات المؤسسة علاوات الأداء الجماعي	* على أساس النتائج الاقتصادية للمؤسسة . * تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية .
الرواتب المتغيرة	* على أساس ما هو من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية .
العلاوات الفردية	* على أساس بلوغ الأهداف الفردية . * فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة . * السهر على ألا تاتي العلاوات الخفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية

المصدر : 529 p, op, cit, Guy boterf ingénierie et évaluation des compétences ,

⁴¹ - celile djoux , les compétences au cœur de l'entreprise , op, p129.

خلاصة الفصل الأول :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية ، وكذا إلى أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة وصولاً إلى تسيير الكفاءات البشرية من مفاهيم ، أهدافها ومجالاتها الكبرى وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات ، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها ، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات لذا يجب عليها العمل على جذب بناء الاشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها باعتبارها الثورة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية ورسم استراتيجية المؤسسة ، وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي .

تمهيد

تعد المؤسسة بمختلف أشكالها منذ نشأتها بعد الثورة الصناعية، الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية

ونظرا لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها إقامة إستراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمى إليها هذه الأخيرة. ولهذا، فمن الضروري تناول موضوع الإستراتيجية بدقة

. وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية استراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات حول إستراتيجية المؤسسة

المبحث الثالث: علاقة تسيير الكفاءات باستراتيجية المؤسسة

المبحث الأول: إستراتيجية المؤسسة.

يعد مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم المتداولة في كافة النشاطات الإنسانية المختلفة، وتستخدم للدلالة على الهدف الذي ينشده الفعل. وهو إطار ذو أبعاد شمولية علمية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

إن مصطلح الإستراتيجية (Strategy) قديم وعريق، اشتق من الكلمة الإغريقية (Strato) بمعنى جيش، أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة (Strategos) والتي تعني فن القيادة.

توسعت استخدامات الإستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية، وأخذت تغطي كافة الاتجاهات المدنية والعسكرية.

برز عدد من الكتاب والباحثين في المجال المدني والعسكري للبحث في مفاهيمه، من بينهم نجد:

عرف (Chandler) الإستراتيجية على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحديد تلك الأهداف.

أما (Mintzberg) فيرى أن الإستراتيجية: عبارة عن خطة موضوعة تحدد السياقات وأسلوب التصرف، فهي الدليل للتعامل مع موقف محدد، وهي مصممة لتحقيق الأهداف وهي سلوك فيه من الخداع للوصول إلى الغاية¹.

الإستراتيجية من وجهة نظر (كلاوز فيتر): هي استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى غايات الحرب أو إلى الأهداف التي شنت من أجلها².

لكن (Steiner) قدم مجموعة من التعاريف لمفهوم الإستراتيجية:

أولاً: الإستراتيجية التي تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.

ثانياً: الإستراتيجية تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجيهات.

ثالثاً: الإستراتيجية هي المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل.

رابعاً: الإستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك.

لكن من وجهة نظر الكتاب والباحثين السياسيين والعسكريين فقط عرف (بوفر) الإستراتيجية بأنها: "فن

استخدام القوة للوصول إلى هدف السياسة." أما (مولاتكه) فعرفها بأنها: "فن الموازنة بين الهدف والوسيلة."

ومن خصائص الإستراتيجية نجد ما يلي³:

الشمولية: إن الإستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر

دينامكية لإدراك جميع الجوانب.

1د ليث عبد الله القهوي_د زياد كامل تلالا_بلال محمود الوادي_جودة المعلومات و الذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة_دار -

النشر_الأردن_ص. 129 - 127 :

2عبد القادر فهدى_مدخل إلى دراسة الإستراتيجية_دار النشر مجدلاوي للنشر و التوزيع_عمان_الطبعة الأولى_ص 18 :

3بتواتي مليكة_دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة_مذكرة ماستر_جامعة مستغانم_ص. 36 - 35 :

موجهة لنظام مفتوح: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر وبالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة.

مجموعة قرارات: إن الإستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجهات الأساسية لمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها.

إلزامية الوقت: إن احترام الوقت مهم في الجانب الإستراتيجي أي تكون الإستراتيجية في الوقت المناسب أثبت ارتباط الإستراتيجية بالوقت و إلا أصبحت لا جدوى منها

الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.

أسلوب المشاركة: من أجل نجاح الإستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من تحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة.

محددة من خلاف المراحل: إن الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ، الرقابة) المرنة: الإستراتيجية تستدعي التعبير متى لوم فالمتابعة المستمرة للمحيط تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لتقليل من الأخطار المرتقبة.

تخصيص الموارد: الإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثاني: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي Stages of Strategic thought evolution

مر الفكر الإستراتيجي بمراحل تطويرية عديدة خلال السنين الماضية ولاسيما تلك التي تلت الحرب العالمية الثانية حددها (Gluck et al, 1980) بأربعة مراحل هي¹:

المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي Basic Financial Planning

اعتمد نظام التخطيط في تلك المرحلة على الموازنات السنوية Annual budgets حيث استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لأعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والإيرادات المتوقعة لسنة قادمة. وقد أظهرت منظمات الأعمال في تلك المرحلة الإستراتيجيات مكنتها لأمن البقاء والاستمرار من خلال تحقيق معدلات نمو الأرباح السنوية، إضافة إلى بع الأهداف المالية الأخرى، إن نجاح منظمات الأعمال في تلك المرحلة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا بالمنتجات والأسواق وطبيعة المنافسة. وقد لفت (Drucker, 1954) الانتباه إلى تلك النقطة مشيراً إلى إن دور الإدارة العليا للمنظمة يتمثل في الإجابة على الأسئلة الجوهرية المتعلقة بإستراتيجية المنظمة والمتمثلة بتحديد نوع العمل الذي تمارسه المنظمة وما يجب أن يكون عليه مستقبلاً. وركز Drucker على أهمية صياغة أهداف المنظمة. واعتبر أن المنظمة بدون أهداف كالسفينة بدون ربان.

1 د صالح عبد الرضا رشيد - احسان دهب جلاب_ الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي_ دار المناهج للنشر - - والتوزيع_ عمان_ الأردن_ 2008_ ص 37 - 27 :

المرحلة الثانية:التخطيط القائم على التنبؤ Forecast based Planning

هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي، وتميزت بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة فضلا عن وجود توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو.

قد ساهم عدد من الكتاب والباحثين في تطوير مفهوم الإستراتيجية خلال هذه المرحلة جاء في مقدمتهم Chandler في سنة 1962 والذي أشار إلى أن الإستراتيجية ماهية إلا تحديد للغايات والأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة، واتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع مواردها لتحقيق تلك الغايات، أما (Andrews, 1965) فقد ربط بين مفهوم Drucker, Chandler عندما وصف الإستراتيجية بأنها مودج من الغايات والأهداف الأساسية موضوعة بطريقة تعرف نوع العمل الذي تمارسه المنظمة، وقدم أيضا مفهوم تحليل SWOT لدراسة ما يمكن للمنظمة عمله في ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتلكها بالمقارنة مع الفرص والتهديدات البيئية التي تتعرض لها.

المرحلة الثالثة:التخطيط الإستراتيجي Strategic planning

في سبعينات القرن الماضي حصل تحول نحو التخطيط الموجه خارجيا، فبدلا من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط، أخذت المنظمات تركز على دراسة مقومات السوق الأساسية والحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة. وقد تميزت تلك المرحلة بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة، والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة، بالإضافة إلى قيام المخططين الاستراتيجيين بإعادة تقييم عروض منتجاتهم وعروض منتجات المنظمات المنافسة من وجهة نظر الزبون. وقد شهدت تلك المرحلة تطوير وسائل إرشادية خاصة بالإستراتيجية مع انتشار المدرسة التخطيطية Planning School ومن بين الوسائل التي استخدمت في عملية التخطيط آنذاك هي: دورة حياة المنتج منحى الخبرة تحليل المحفظة - - .

المرحلة الرابعة:الإدارة الإستراتيجية Strategic management

تميزت هذه المرحلة ، التي ابتدأت في عقد الثمانينات من القرن الماضي ولازالت مستمرة حتى الوقت الراهن ، بالعمل على ربط عملية التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة لمعالجة الإخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب تركيزها على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الآليات الآتية: إيجاد إطار محدد وواضح للتخطيط Planning Frame work - يسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

والعمل على تنظيم موارد المنظمة وتعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. عملية تخطيط مرنة Flexible planning process - تساعد على تحفيز وخلق التفكير المبدع والخلاق. نظام قيمي Value System - يضمن التزام المدراء تجاه استراتيجيه المنظمة ككل والتنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الإستراتيجية.

إن عملية الربط بين الآليات المذكورة نتج عنها تحولاً نحو مفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي يهدف إلى التأكد من أن القرارات الإستراتيجية تأخذ طريقها إلى التنفيذ وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. وقد تميزت فترة هذه المرحلة بمستويات غير مسبقة من التغيير والتعقيد، وأدت إلى بزوغ تحول من الاعتماد على التنبؤات الكمية إلى استخدام واسع للتحليل النوعي (Stacey, 1993) للزبائن، الأسواق، وقبليات المنظمة إضافة إلى التركيز على صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية (Wilson, 1994) وقد استند مفهوم الإدارة الإستراتيجية في جانب كبير منه في تلك المرحلة على أفكار Porter الذي قدم من الأطر التحليلية ذات العلاقة بالمفهوم لاسيما تحليل العوامل الخمسة Five Forces analysais الإستراتيجيات التنافسية Compétitive Stratégies ، سلسلة القيمة Value Chain ، المجاميع الإستراتيجية Stratégique groups وغيرها من المساهمات. ويرى Porter أن دراسة الإستراتيجية تقوم في حقيقتها على ثلاثة عناصر هي :-

البيئة الخارجية Externat environnement

-سلوك المنظمة Organisation behavior

-نتائج السوق Market results التي تحصل عليها المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجياتها.

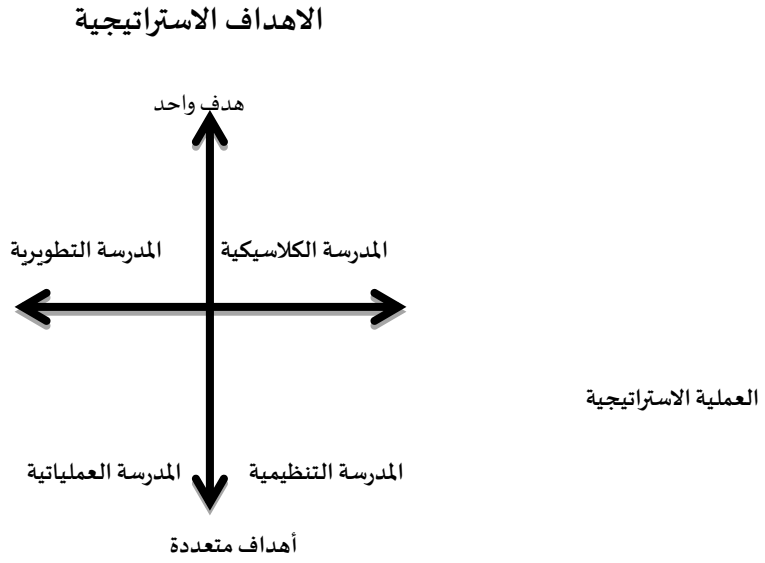
المطلب الثالث: مدارس الفكر الإستراتيجي Schools of Stratégique thought

جرت محاولات عديدة من الكتاب والباحثين لتصنيف التطور المعرفي المتراكم الحاصل في حقل الإستراتيجية خلال الخمسين سنة الماضية في ضوء مجموعة من الأسس والمعايير التي أمكن اعتمادها في إيجاد مجموعات متجانسة من إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. فقد صنف (Whittington, 1993) مدارس الفكر الإستراتيجي إلى أربعة مدارس بالاعتماد على متغيرين رئيسيين ذات صلة وثيقة بالاختيار الإستراتيجي وهما:

- الأهداف الإستراتيجية Stratégique goals

- العمليات الإستراتيجية processus Stratégique

ولتوضيح أفكار عمل Whittington على رسم مصفوفة ذات محورين متعامدين.



الشكل (2-1): مدارس الفكر الاستراتيجي من منظور Whittington

المصدر: د صالح عبد الرضا د إحسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008 --- ص 48 -

ويوضح هذا الشكل نوعين من الإستراتيجية في المحور الأفقي:

الأولى هي الإستراتيجية المدروسة Délibérante Strate gy والتي تعني أن الإدارة تستطيع تحديد الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها للوصول إلى أهدافها من خلال نشاطات مخططة ومدروسة، أما الثانية فهي الإستراتيجية المنبثقة أو الطارئة Emergent Strate gy والتي تفترض أن إدارة المنظمة تمتلك قدرة محدودة على التأثير في النتائج المستقبلية وان الإستراتيجية يمكن أن تنبثق أثناء التنفيذ لأي سبب من الأسباب. أما المحور العمودي فإنه يمثل النتائج المستهدفة للإستراتيجية فيما إذا كانت تسعى إلى تحقيق هدف واحد يتمثل عادة في الأرباح التي تسعى المنظمة الوصول إليها، وبالنتيجة فإن محصلة تقاطع هذين البعدين تتأني ثمارها في أربعة مدارس هي:

المدرسة الكلاسيكية: Class cal School تفترض هذه المدرسة أن النشاط الإداري للمنظمة هو نشاط عقلاني يسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح لها من خلال عملية تخطيطية مدروسة، ووفقا لهذه المدرسة فإن التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، على الرغم من أنها ديناميكية، يمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها وبالتالي فإن الهدف الأساسي لعملية الإستراتيجية هو إيجاد الموائمة بين الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وبين الموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمة.

وتتم عملية صياغة الإستراتيجية على الشكل مراحل متتابعة تبدأ بصياغة أهداف واضحة للمنظمة وإجراء عملية مسح للبيئة الخارجية باستخدام مجموعة من الأدوات والوسائل والمصفوفات، ومن ثم صياغة

الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة والعمل على تنفيذها بما يؤدي إلى تحقيق عائد مالي أعلى من المعدل. ومن رواد هذه المدرسة (Porter,1980,1985,Ansoff,1965,chandler,1962) المدرسة العملية: **Procession School** تنظر هذه المدرسة، التي انبثقت خلال سبعينات القرن الماضي، إلى المنظمة على أنها مجموعة من التحالفات بين الأفراد داخلها كل له أهدافه الشخصية وخلفياته المعرفية، وبالتالي فإن الإستراتيجية هي نتائج عملية مستمرة من المساومات بين التحالفات المذكورة، أي أنها قد لا تكون سابقة للنشاط أثناء عملية التنفيذ لتحقيق أهداف الأفراد الفاعلين في المنظمة. ومن رواد هذه المدرسة (Pettigrew,1973,Simon,1972,Mintzberg,1979)

المدرسة التطويرية: **Evolutionary School** طبقا للمدرسة التطويرية تصبح عملية التخطيط العقلاني على الأمد الطويل ليست ذات جدوى بسبب التغييرات الكبيرة والمتسعة في البيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي فإن التخطيط اليومي المستمر هو العامل المحدد لنجاحها. بمعنى أن تركيز إدارة المنظمة يجب أن ينصب على إيجاد الموازنة بين المنظمة وبيئتها الخارجية على الأمد القصير وبالتالي تصبح إستراتيجية المنظمة هي إستراتيجية منبثقة في ضوء التغييرات البيئية المتسعة. والكتاب الذين ينتمون إلى هذه المدرسة (Hannan &Freeman,1988,Williamson,1991,Handerson,1989)

المدرسة النظامية: **Systemic School** يرى رواد هذه المدرسة إن السلوك الاقتصادي يتأثر بشبكة واسعة من العلاقات الاجتماعية والعائلية والمهنية والدولية، وان هذه الشبكة تؤثر تأثر كبيراً في سلوك أعضائها. وهذا يعني أن المعايير الثقافية **Cultural norms** وليس المعرفية هي التي تحدد الإستراتيجية التي يتم اختيارها من قبل إدارة المنظمة. بمعنى إن الإستراتيجية هي نتائج عملية تفاعل اجتماعي قائم على المعتقدات والقيم والفهم المشترك لأعضاء المنظمة. ومن رواد هذه المدرسة (Huff,1990,Grannovetter,1985)

المبحث الثاني: أساسيات حول الإستراتيجية

المطلب الأول: حدود الإستراتيجية

الإستراتيجية من مفاهيم إدارة الأعمال التي تصادف مشاكل في الواقع وتشكو من بع الحدود منها:

1- تعتبر عملية صعبة ومعقدة بتعقيد عملية تحديد الرسالة وكذلك ارتباط كل من الأهداف والتخطيط و الإستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو من داخل المؤسسة وهذه المعلومات ترتبط بالعامل الزمني إلا أن هذا الحد يمكن التقليل منه بتطوير نظام المعلومات ونظام الأهداف.

أ نظام المعلومات :-

- يجب أن يوفر معلومات بالقدر الكافي و بالنوعية المطلوبة و في الوقت المناسب.

- يجب أن يتبع حركية التنفيذ و يرصد حركية المحيط ، السرعة في اتخاذ القرار و توفير أكبر عدد من

المعلومات وتلقي المعلومات.

ب نظام الأهداف : حسب P.Druker - ثمانية مجالات يجب على المؤسسة أن تحدد فيها أهدافها:

و وضعيتها في السوق ، الإبداع و الإنتاجية ، الموارد المالية و اللوجيستية ، الربحية ، تنمية وكفاءة

الإجراءات ، المسؤولية الاجتماعية ، كما يجب التنسيق بين المدى القصير و الطويل و التنسيق بين مختلف

المصالح و الأقسام في مختلف المستويات من المؤسسة في عملية تحديد الأهداف.

2- من أهم العوائق التي تصادف تطبيق الإستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها من مختلف مستويات التنفيذ فبقدر ما تعتبر عملية الإعداد صعبة ستكون عملية التنفيذ أصعب و إن كان ليس ن الممكن القضاء عليها تماما فإنه يمكن السعي إلى التخفيف منها.

3- إن اتساع و تعقيد الإستراتيجية تجعل أي مدير مهما كانت قدرته في متابعة الإعداد و التنفيذ لا يمكن أن يتحكم فيها فهي تتميز بأنها فن و مهارة و التي تعتمد أكثر على التقدير و الاستنتاج و المهارات الفكرية و هي عناصر تتكون من جراء الخبرة و التجربة وحنكة و ثقافة المدير ومدى استفادته من ماضي و تجارب المؤسسة¹.

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية Strategy levels

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية هي: 2:

1 الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate-level Strategy -

تركز هذه الإستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. وتختص بالإجابة

على الأسئلة الآتية والتي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة:

- ما هي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة؟
- ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ما هي حدود المنظمة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- ما هو مستوى التنوع الذي تعتمده المنظمة؟ وهل هو تنوع متجانس أم لا؟
- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟-
- هل تعتمد المنظمة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المنظمات الأخرى أم أنها تقتصر على اعتماد الإستراتيجية التنافسية؟
- ما هي الطريقة التي تدارها وحدات الأعمال (المركزية أم اللامركزية)؟-
- كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال لمختلفة وبما يحقق التداؤبية Synergy ؟

2 الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال Business unit-level Strategy -

ينصب الاهتمام الأساس لإستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه. وتختص إستراتيجية

1 بتواتي مليكة_مرجع سبق ذكره_ص. 36 - 35 :

2 د صالح عبد الرضا رشيد_د إحسان دهش جلاب_مرجع سبق ذكره_ص. 79 - 78 -- :

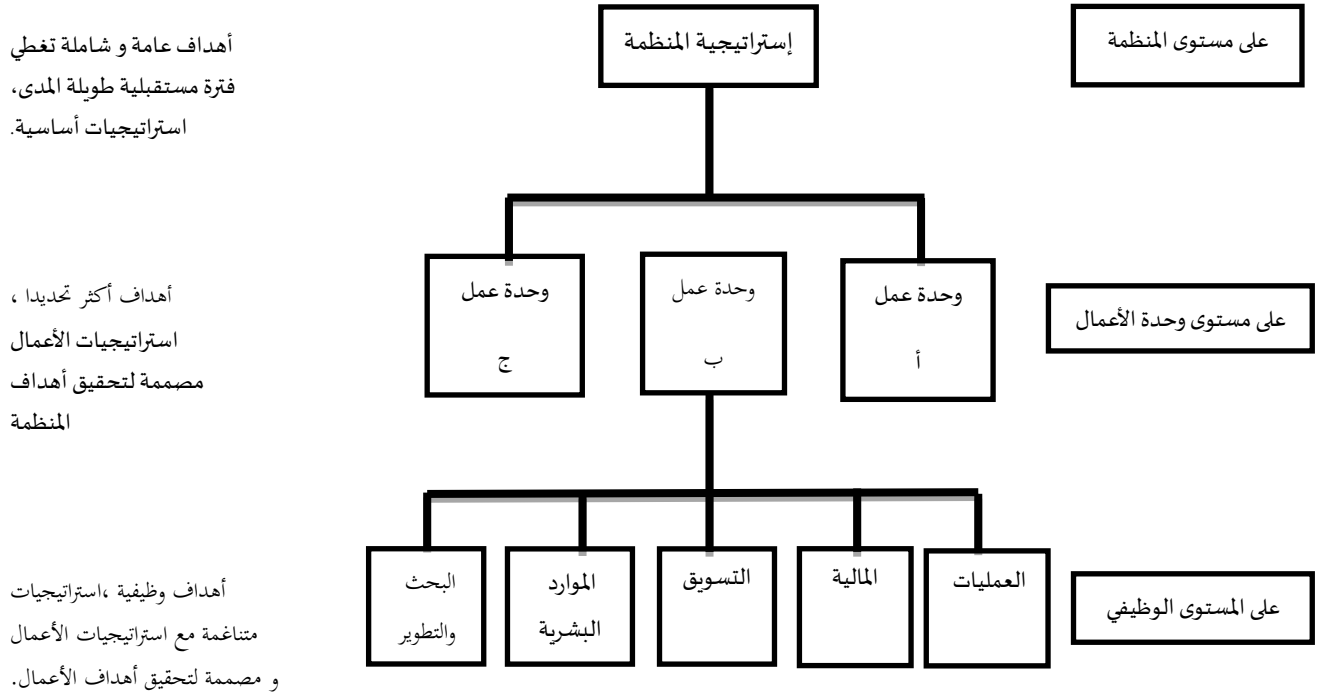
الأعمال بالجوانب الآتية:

- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها-
- تطوير المقدررة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها؛
- تنسيق وتكامل نشاطات وحدة الأعمال بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة؛

الإستراتيجية الوظيفية Fonctionnel Strategy

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق النشاطات والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين للإستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وكما يوضح ذلك الشكل التالي (2-2)



الشكل (2-2) مستويات الاستراتيجية

المصدر: د صالح عبد الرضا رشيد_د إحسان دهش جلاب_الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي_دار المناهج للنشر والتوزيع_عمان_الأردن_ 2008 -- ص:

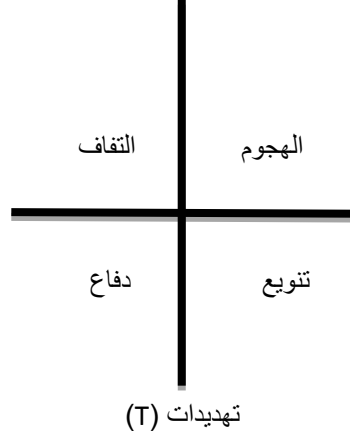
80

شرح الشكل 11:

من خلال هذا الشكل نستخلص أنه لتحقيق إستراتيجية المنظمة يجب وضع وحدات أعمال وذلك من خلال تحقيق أهداف أكثر تحديدا وتكون مصممة وذلك عن طريق البحث والتطوير، والعمليات، المالية، التسويق والموارد البشرية.

المطلب الثالث: خطوات الإستراتيجية

حسب تحليل SWOT تمر الإستراتيجية على ثلاث خطوات كما هي مبينة في الشكل (2-3) الآتي:¹
الفرص (O)



المصدر: د صالح عبد الرضا د إحسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن - 2008 -
ص 48

ومن خلال هذا الشكل تقوم الإستراتيجية بثلاث خطوات هي:

- تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية؛
- الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي Competitive position ؛
- انتقاء البديل الإستراتيجي المناسب استنادا إلى المعادلة الآتية:

حيث أن:

SA: البديل الإستراتيجي

O: الفرص الخارجية المتاحة

S: نقاط القوة الداخلية

W: نقاط الضعف الداخلية

وبقدر تعلق الأمر بالخطوة الأولى، تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية والفرص والتهديدات البيئية، فإن الأمر يتوقف على إجراء عملية التقييم الداخلي Internal Sassement بالنسبة لنقاط القوة والضعف وعملية الفحص الخارجي Externat Scanning بالنسبة للفرص والتهديدات البيئية. قبل الإشارة إلى محتوى كل من عملية التقييم الداخلي وعملية الفحص الخارجي تقتضي الضرورة التنويه إلى أن نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات البيئية، التي يتم تشخيصها من خلال الأسئلة الواردة أدناه، يمكن أن يعتمد عليها في إعداد مصفوفة خلاصة تحليل العوامل الإستراتيجية.

1 د صالح عبد الرضا رشيد_د إحسان دهش جلاب_مرجع سبق ذكره_ص 271 - 265 - :-

ما هو المثال (النموذج) الذي تحاكيه المنظمة؟

- ما هو مستوى الالتزام في المنظمة؟ وما هو مستوى الالتزام لدى الزبائن؟
- كم هو عدد الأفراد العاملين في المنظمة؟
- ما هو معدل دوران العمل؟
- كيف يتم تقييم مستوى أداء الأفراد العاملين؟
- ما هي الخدمات التي تقدم؟
- ما هي الاتجاهات التي تتخذها الخدمات أو التمويل؟
- ما هي التسهيلات التي تمتلكها المنظمة حالياً؟ وهل هي مناسبة؟

ومن جهة ثانية تعتمد عملية الفحص الخارجي على البحث في الميادين الآتية:

- خصائص السكان من حيث الهجرة والديموغرافيا (الدراسة الإحصائية للسكان من حيث المواليذ والوفيات والصحة والزواج-...) الخ)؛
 - _الاتجاهات الاقتصادية ؛
 - _النمو والتغيرات الأخرى في الصناعة؛
 - _التغيرات الحادثة في ميادين السفر أو/ النقل؛
 - _التغيرات الحادثة في متطلبات الزبائن؛
 - _التوجهات نحو التخصصية (التحول نحو القطاع الخاص)؛
 - _النشاطات داخل وخارج الأقاليم أو المحافظات؛
- وكخطوة ثانية تبرز الحاجة إلى تحديد الموقف التنافسي للمنظمة في ضوء وجهات النظر

عناصر SWOT الحالية	الموقف التنافسي
نقاط قوة مع وجود فرص بيئية	الهجوم (المخاطرة)
نقاط قوة مع تهديدات بيئية	التنوع
نقاط ضعف مع وجود فرص بيئية	الالتفاف (التخفيف)
نقاط ضعف مع وجود تهديدات بيئية	التصفية/ الدفاع

جدول(2-4): العلاقة بين عناصر SWOT والموقف التنافسي

Source :-Pearce,J.A. and Robinosn,B.R.(2005), Strategic management : Formulation_implementation and contrd, 9 th Ed, Mcgraw Hall,N.Y.

ومن خلال الجدول يتبين أنه يوجد وجهتي نظر الأولى تمثل الإطار التقليدي في التعامل والمتمثلة بحساب عدد نقاط القوة وعدد نقاط الضعف، فإذا كان عدد نقاط القوة أكبر من عدد نقاط الضعف فإن ذلك يشير إلى أن المؤسسة في موقف قوة والعكس بالعكس. أما وجهة النظر الثانية فإنها تنطلق من تخصيص وزن لكل جانب من الجوانب الداخلية والخارجية على وفق أهمية النسبية. ويضرب هذا الوزن بالدرجة التقديرية التي أعطيت على وفق درجة توافر هذا الجانب من عدمها ليتم بالنتيجة النهائية الحكم على موقف المنظمة.

وحدد كل من (Pearce and Robinson,2005) عدد من الإستراتيجيات العامة التي يمكن التعامل معها كبداية إستراتيجية يمكن الاختيار بينها بعد أن تم تحديد الموقف التنافسي وكما هو موضح في الجدول

(5-2)

الجدول (5-2): البدائل الاستراتيجية وتحليل SWOT

الوصف	البديل الإستراتيجي
الاستمرار بإنتاج المزيد من المنتج الحالي وتوزيعه في الأسواق الحالية.	النمو المركز
عرض المنتجات الحالية في أسواق جديدة أو بقنوات توزيع جديدة	تطوير السوق
تحديد المنتجات البديلة للمنتج الحالي وتقديم منتجات جديدة للزبائن الحاليين.	تطوير المنتج
الاستمرار بتقديم منتجات جديدة.	الإبداع
النمو من خلال اكتساب منظمة مماثلة من حيث الجوانب الإنتاجية والتسويقية.	التكامل الأفقي
اكتساب منظمة أخرى تقدم المدخلات أو تشتري المخرجات من المنظمة.	التكامل العمودي
ممارسة أعمال جديدة تسهم في تحقيق التداؤب مع الأعمال الحالية	التنوع المتجانس
ممارسة أعمال جديدة غير ذات صلة بالأعمال الحالية للمنظمة غير أنها تمثل فرص استثمارية واعدة	التنوع غير المتجانس
بيع المكونات الرئيسية للمنظمة	التجريد
الانكماش من خلال تخفي التكاليف أو تخفي الموجودات.	التخفي
بيع المنظمة بالكامل أو بيع أجزاء منها	التصفية
إعلان إفلاس المنظمة كي يمكن تطبيق القوانين التي تحكم ذلك.	الإفلاس
من خلال المشاركة المؤقتة، التحالفات الإستراتيجية.	الاتحاد

Source :-Pearce,J.A. and Robinosn,B.R.(2005), Strategic management : Formulation_implementation and contrd, 9 th Ed, McGraw Hall,N.Y.

ولشرح هذا الجدول يجب معرفة كيف يمكن الربط بين الموقف التنافسي للمنظمة وبين الإستراتيجيات العامة، وهذا ما يوضحه الجدول(2-6)

الموقف التنافسي	الأساس الذي يقوم عليه	الإستراتيجية العامة
الهجوم	الاستفادة من نقاط القوة وانتهاز الفرص	النمو المركز، تطوير السوق، تطوير المنتج، الابداع.
التنوع	الاستفادة من نقاط القوة وانتهاز الفرص وتجنب التهديدات	التنوع المتجانس، التنوع غير المتجانس، الإتحاد
الالتفاف	التخلص من نقاط الضعف والاستفادة م نقاط القوة لانتهاز الفرص المتاحة حالياً	التكامل العمودي، التكامل الأفقي، الالتفاف ، الإتحاد
الدفاع	الخروج أو حماية النفس حتى يتم استعادة الوضع السابق للأزمة	التجريد ، التصفية، الإفلاس

المصدر:د. صالح عبد الرضا رشيد_د. احسان دهش جلاب_الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي_دار المناهج للنشر والتوزيع_عمان_الأردن_ 2008_ص_ 271 .

يؤشر من الجدول أعلاه أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يتوقف على الموقف التنافسي للمنظمة والذي بدوره يعكس حقيقة ما تمتلكه المنظمة من نقاط قوة ونقاط ضعف في مختلف جوانب الأداء فضلاً عن ما تتيحه البيئة.

الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات.

المبحث الثالث : علاقة تسيير الكفاءات باستراتيجية المؤسسة

المطلب الاول : تطوير الكفاءات بالمؤسسة

تطوير الكفاءات بالمؤسسة

تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتكوين الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل زيادة كفاءتها واكتشاف إمكانيات التطور. وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة
- دور التكوين في تطوير الكفاءات
- الكفاءة التنظيمية

أ- وضع نظام للأجور على أسس الكفاءة

إن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون:

- الأجور حسب المعارف
 - الأجور حسب المؤهلات
 - الأجور حسب تعدد المؤهلات Multi-habilitées
 - أو الأجور حسب الكفاءة
- وتعكس هذه النماذج أساسا تطورا يحدد النجاعة، وما تعتبره المؤسسات أجرا مهما، وفيما يتعلق بالأجور حسب الكفاءة فإنها ترتبط بما يلي:¹
- المؤهلات المعيار لوحيد؛
 - الأجر مرتبط بقدرة التحكم في المؤهلات؛
 - الزيادة في الأجور تركز على تبين الكفاءة؛
 - الأجور في حالة تغيير المنصب؛
 - حظوظ الترقية كبيرة؛
 - مخطط الأجور يشجع على الحركية الأفقية.
- ب- دور التكوين في تطوير الكفاءة

يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات ، ويمكن النظر إلى ذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

- أهداف بيداغوجية: وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد. ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.
 - أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد (المعارف، الدراية...) والتي اكتسبوها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.
 - أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، آجال الإجابة، أو مؤشر نجاح المشروع.
 - وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعيته، والأهداف التي ترغب من الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.
- ج- الكفاءة التنظيمية

ترتبط الكفاءة التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وفي الواقع فإن الدراسات² أوضحت أن هناك نوعان من التنظيم، فهناك تنظيم ميكانيكي وتنظيم عضوي؛ فالتنظيمات الميكانيكية تلائم المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك رسمية (الإجراءات والقواعد) كبيرة. أما بالنسبة للتنظيم العضوي فإنه يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ويتميز بالمرونة واللامركزية.

1 Tremblay M, « Payer pour les compétences », in Management d'aujourd'hui, Op-cit, p101

2 راجع دراسة Burns T& Stalker GM ، وكذا دراسة Lawrence P.R & Lorsch J.W في كتاب الإدارة الاستراتيجية، توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 333-334

وفي الواقع، أن التغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبيرة، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن التنظيمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات كفأة.

**المطلب الثاني : تنمية الكفاءات كأساس للتغيير في المؤسسة
تنمية الكفاءات كأساس للتغيير في المؤسسة:**

يتجسد تفعيل دور المورد البشري عموما في العملية التغييرية من خلال إشراكه في التصور وصيانة العلاقة معه واقحامه في العملية بفعالية. ويمكن تمثيل هذه الأبعاد الثلاثة (vision, processes, relation) في الشكل التالي: الرؤية - العمليات - العلاقات منذ نحو عشر سنوات تغير منطق وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وكان ذلك في الواقع نتيجة لتغير في هيكل ودور المورد البشري في المؤسسات، ففي فرنسا مثلا خلصت إحدى الدراسات التي صدرت سنة 2002 إلى أن حوالي 70% من المؤسسات الفرنسية تعتمد أنظمة قائمة على الكفاءات، أو على الأقل تنوي ذلك على المدى المنظور، وتنفق في سبيل هذا الغرض أموالا ضخمة وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة (La compétence) بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" وتُعرّف الكفاءة كذلك بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وفي المثل الأجنبي يقال: "qui fait la différence C'est la compétence"، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع (Un référentiel) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات. أما تسيير الكفاءات فيعني: "التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط". فالكفاءات إذن تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في حياتهم اليومية للعمل، أما فيما يتعلق بأنواع الكفاءات فهناك الكثير من التصنيفات لها، ونهتم بالتصنيف من خلال الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية التي تساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة¹

1 مرجع سبق ذكره Burns T& Stalker GM ، وكذا دراسة Lawrence P.R & Lorsch J.W في كتاب الإدارة الاستراتيجية، توماس وهلين، دافيد هنجر ص350-351

المبحث الثالث :دوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات.

- نقول ان هناك عدة دوافع وراء الاهتمام و من ثم الاستثمار في مجال تنمية الكفاءات، نذكر من بينها ما يلي:
- ادماج التكنولوجيات الحديثة للاعلام و الاتصال في انظمة المؤسسات، و ما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة ، و اعادة تنظيم لمناصب العمل.
 - تنامي تدويل الاسواق و ما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقاءها و استمراريتها، و هو ما خلق حاجة ملحة الى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.
 - تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على الذرايات و المعارف العملية اسهل المزايا اخفاء عن اعين المنافسين ، و اصعبها تقليدا و محاكاة ، و هو ما يضمن انشاء قاعدة صلبة لارساء مزايا قوية و دائمة.
 - كيفية تطوير الكفاءات و اهم الطرق المؤدية الى ذلك.
 - تعتبر العلاقات الداخلية ما بين اعوان المؤسسة من حيث الطبيعة ، من اهم العوامل في نجاح سياسة المؤسسة و اهدافها في السوق، أي كيفية تمثيل اعوان المؤسسة لمنتوجهم اتجاه المحيط الخارجي، و هذا لا يأتي الا باتباع الخطوات التالية في تحديد استراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية(فردية او جماعية):
 - أ- التقييم الاولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات المعتمد من طرف المؤسسة):
 - ان عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة، و هل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة.
 - ان عملية التدقيق او المراجعة الدورية تتم بدراسة العوامل التالية:
- 1- مكانة دائرة تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة ، و ذلك لمعرفة و تشخيص الاهمية التي تليها المؤسسة لهذه الدائرة، فهل تمثل دائرة الموارد البشرية من حيث الوسائل المسخرة لها كباقي الدوائر الاخرى في المؤسسة؟ و لماذا؟.
 - 2- مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة بدراسة شروط التوظيف التي يمكن ان تقترحها المؤسسة، فهل المناصب التي يشرف عليها الاعوان تناسب و الشهادات المحصل عليها؟ مع دراسة امكانية التوافق ما بين المناصب المفتوحة للتوظيف و الاعتمادات الممنوحة؟ كشرط اساسي لدراسة و تقييم المردودية في التوظيف(التوازن المالي).

- 3- مخطط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة، هل يتماشى و اهداف المؤسسة في السوق؟ فالتقييم الاولي لمخطط التكوين يسمح بدراسة المتابعة المستمرة للمؤسسة اتجاه الاعوان الموظفين من حيث التكوين المتواصل حسب توجهات المؤسسة في السوق، أي الطلب الموجود في السوق.
- 4- مخطط الترقية المعتمد من طرف المؤسسة ، من حيث المتابعة المستمرة لكل الاسلاك الادارية و التقنية ، بوضع الشروط الضرورية للترقية ، أي ماهية المعايير المعتمدة في هذا المجال؟ و هل هذه الشروط تتوافق و استراتيجية المؤسسة في السوق؟.
- 5- مخطط متابعة تسيير المسار المهني لكل عامل في المؤسسة من بداية التعيين حتى انتهاء مدة الخدمة(التقاعد) ، و هذا يسمح بدراسة المراحل التي مر بها كل عامل، و ما هي المردودية المقدمة في هذا المجال؟ أي تشخيص ما قدمه كل عامل اثناء مسيرته المهنية بما يتوافق و الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة. و ان التقييم الاولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و كيفية تسيير عمليات التوظيف و التكوين، و الترقية، و متابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية و الجماعية للمؤسسة و بالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق الا بدراسة ما يلي:
- 6-تقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية و طبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات او مخطط تسيير الموارد البشرية، وهذا يطرح السؤال التالي:
- هل الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق و الاهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية؟ و بالتالي ترجمة التسيير المحكم للموارد البشرية في التمثيل الاحسن لمنتوج المؤسسة في السوق.
- انطلاقا من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية و مدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية، يمكن تحديد الاستراتيجية المنتهجة في هذا المجال.
- ب- وضع الاستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية:
- ان التقييم الاولي و المراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية ، يسمح لمسؤولي المؤسسة تحديد التفاوض و السلبات الملاحظة في إدارة الكفاءات الموظفة حسب الاهداف المسطرة ، وبالتالي امكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص و تهديدات. فالاستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم و تنمية الكفاءات الفردية و الجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

- 1- الاهداف و التوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق.
 - 2- الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية.
 - 3- تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الاستراتيجية حسب مردودية و كفاءة كل مسؤول على مستوى المؤسسة.
- اذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة اثناء التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية.
- ج- مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات:
- ان مراقبة تلك الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة اثناء التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة و هذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة ، و الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة اخرى.
- *هناك عدة طرق تساعد على تطوير الكفاءات نذكر منها¹:
- تخطيط الموظفين.
 - التكوين.
 - التوظيف و الانتقاء.
 - تنمية الموارد البشرية.
 - الاتصال.
 - العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين .
 - مساهمة الموظفين في حل المشاكل و اتخاذ القرارات.
- تعتبر وظيفة التكوين اهم الطرق المؤدية الى تطوير الكفاءات.
- يلعب التكوين المهني في هذا الاطار دورا مهما لان عكس ما يتم في التخطيط المادي او المالي فانه يحتمل ان الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل اذا تغيرت الشروط، و اذا لم يتطور الموظف حسب خصائصه و امكانياته. على هذا السياق فانه لا يكفي تعداد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بالتوظيف المباشر او بالترقية الداخلية و انما يجب اعداد برامج التكوين حتى يتمكن هذا الموظف من ممارسة اعماله طوال تواجده في المؤسسة

1 د صالح عبد الرضا رشيد د إحسان دهب جلاب_مرجع سبق ذكره ص -80-81.

خلاصة:

يلعب تسيير الكفاءات دورا هاما في دعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويشمل هذا الدور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها هذه التكنولوجيا للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لمواجهة القوى التنافسية عبر السوق المحلي أو العالمي وبالتالي فان حسن تسيير الكفاءات الاستراتيجية يساعد المؤسسة في تحقيق استراتيجياتها التنافسية

خلاصة الجانب النظري:

تمثل الكفاءات البشرية أحد أعمدة المؤسسات المعاصرة، والتي استطاع أن يندمج في مختلف المجالات، كما يعمل على بناء علاقات تشابك صناعي غير تلك السائدة في ظل الاقتصاد التقليدي علاقات أقل وضوحا وأكثر تعقيدا ولكن أكثر كفاءة.

ويعود سبب الاندفاع المتزايد نحو الاستثمار في الكفاءات البشرية إلى أن هذا الأخير يعد حلا للكثير من مشاكل العمل، ويمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى اعتباره مصدر الخلق القيمة بدل التكلفة. فعلى الرغم من بعض السلبيات، فإن حسن تسيير الكفاءات البشرية يساهم في رفع الأداء و يقلص الإجراءات الإدارية وتنظيمها تنظيما دقيقا، غير أن الاعتماد على هذا النظام ليس فقط في خفض النفقات وتسريع انجاز العمل، وإنما أيضا لتحسين الخدمة المقدمة والسلعة المنتجة وزيادة مرونتها بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك. هذا وتسعى المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي اعتمادا على استخدام التطورات في تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات وتطبيقاتها المتعددة، فعلى سبيل المثال يساعد استخدام الحاسوب الشخصي PC وشبكات المعلوماتية وقواعد البيانات في تسهيل تنفيذ العمليات ومن ثم تخفي زمن الأداء والتكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.

إذا فتحسين الأداء يتوقف على حسن تسيير الكفاءات البشرية مع التكيف مع تكنولوجيا المعلومات بصورة عقلانية وذكية بمعنى آخر ينظر إلى تسيير الكفاءات البشرية كأى جزء من الأعمال كالتسويق، الإنتاج، المشتريات، الموارد البشرية والذي يجب أن ينفذ كفاءة وفعالية من أجل الاستفادة من مزاياها وبالتالي الديمومة للمؤسسة وتوفير ميز تنافسية وهذا ما سنتطرق إليه في الجانب التطبيقي.

تمهيد

يشهد القطاع المصرفي تطورا سريعا في مختلف مناطق العالم خاصة في ظل تزايد وتنامي الأنشطة الاقتصادية التي تحتاجها إلى تمويلات من طرف البنوك مما يجعل أهميتها تزداد ودورها فعال في تنمية اقتصاديات الدول.

والجزائر كغيرها من دول العالم تسعى للنهوض بهذا القطاع في ظل التطور التكنولوجي وارتفاع المستوى المعيشي للأفراد واطلاعهم على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها بنوك دول العالم. الشيء الذي يجعل حاجاتهم ورغباتهم دائما ترقى لخدمات أفضل لهم والتي تحقق لهم مستوى من الإشباع مما يولد لهم درجة عالية من الرضا لذا تسعى البنوك الوطنية والأجنبية إلى إدراج كفاءات بشرية مؤهلة ومعدات ووسائل تكنولوجية متطورة وأنظمة في تطوير خدماتها بالشكل الذي يسمح لها كسب عدد كبير من الزبائن ويساعدها على رسم استراتيجيتها المستقبلية .

وقد تطرقنا في الفصل التطبيقي إلى لمحة عن البنك BADR الذي هو محل الدراسة، ثم قمنا بتحليل واقع تسيير الكفاءات في رسم استراتيجية المؤسسة داخل البنك من خلال استبيانات

المبحث الاول : نظرة عامة على البنك BADR

مقدمة

بنك البدر: "BADR" بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف، وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي، الزراعي، الحيواني، ومع مرور السنوات صار البدر BADR بنكا تجاريا بالمقاييس التقليدية لوظائف البنوك.

المطلب الاول : نشأة بنك بدر "BADR"

بنك بدر "BADR" هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يتربع في وسط مدينة مستغانم، ويقع قرب الجامعة المركزية" عبد الحميد بن باديس" للولاية وكذا قرب مركز البريد والمواصلات الرئيسي، وهو منشأة مالية تنتمي إلى أفراد عائلة وزارة المالية" بالجزائر"، وقد تأسس بموجب المرسوم القانوني وفقا للجريدة الرسمية برقم 106-82 بتاريخ 13 / 03 / 1982 كما قامت السلطات المعنية بفصل نشاطه عن نشاط (BNA) بدأ مزاوله أعماله لبنك متخصص منذ سنوات التسعينات، ليصبح في الآونة الأخيرة ليصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا تجاريا بالمقاييس التقليدية المحلية لوظائف البنوك، كل التغيرات التي مرت على ال "BADR" بتطبيق على جميع البنوك التابعة له على مستوى التراب الوطني.

ال "BADR" هي شركة مساهمة برأس مال قدره 22000000000 دج مسئولة عن توفير الاقتصاديات العامة والمتمثلة في تمويل المشاريع العمومية والخاصة لقطاع الفلاحة، الزراعة، الصناعة، الري، الصيد البحري، والى كل من يساهم في تطوير عالم الريف والقطاع الفلاحي، وكذا المشورة والمساعدة في استخدام وإدارة طرق الدفع المتاحة لها

،وفيما يتعلق بالسرية المصرفية وفي الوقت الحالي يقدر رأس مال البنك بحوالي 33000000000 دج. وفي بداية المشروع تكون بدر من 140 وكالة متنازل عنها من طرف بنك BNA وتضم الشبكة حاليا 290 وكالة و 41 مديرية جهوية.

ومن جانب البنك فيعطي أهمية كبرى للقوى العاملة وقد صنف من قبل مجلة البنوك(الطبعة 2001) أول بنك وطني، والمرتبة 13 على المستوى الإفريقي والمرتبة 668 عالميا من بين 4100 على مستوى تصنيف المصاريف من طرف ALMANACH BANKERS وقد أصبح البدر "BADR" على مر الزمن، وخاصة منذ صدور قانون 90 / 10 المؤرخ 14 أبريل 1990 بشأن العملة والائتمان، البنك العالمي الذي يتدخل في تمويل جميع القطاعات والأنشطة منها عمليات لتلقي الأموال العامة، وعمليات منح القروض، وتحديد وتوفير دفع العملاء والإدارة.

المطلب الثاني : مراحل تطور بنك BADR

نظرا لتغيرات الحادثة في بيئة المال والأعمال وجب على البدر التغير بهدف التأقلم والتكيف مع هذه التحولات لذلك فمنذ نشأته "BADR" مر بعدة مراحل ونستخلصها في 03 مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى 1982-1990 خلال هذه الفترة كان يهدف BADR إلى توطيد وجوده في المناطق الريفية من خلال فتح فروع عديدة ذات الصبغة الريفية. بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وخبرة في تمويل المواد الغذائية الزراعية والآلات الزراعية والصناعية، هذا الاختصاص كان منصوص في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

المرحلة الثانية 1991 - 1999 بموجب صدور قانون 90 / 10 خلال هذه الفترة والذي ينص على ضرورة توقف تخصص البنوك، وكان البدر " BADR " قد توسع أفاقه إلى مجالات أخرى، وعلى وجه القطاع الخاص المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة الحر PME/PMI، في حين أن ما تبقى من الشركاء في القطاع الفلاحي أما من الناحية التقنية فكانت هذه المرحلة الخطوة الأولى في تطبيق وإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي "الحاسوب" فتميزت هذه المرحلة بما يلي:

- وضع نظام Souet World International Financial Technologies لتنفيذ عمليات التجارة الخارجية الدولية في مجال تكنولوجيا المالية.
- إنشاء برنامج (SYBU) في مختلف وحدات التعامل مع البنوك قصد معالجة العمليات البنكية (إدارة القروض، هيئة لإدارة العمليات، إدارة الاستثمارات، فحص وتفقد عن بعد حسابات الزبائن)
- حوسبة جميع معاملات التجارة الخارجية، حيث يتم حاليا فتح الديون بالاعتمادات الوثائقية في مدة لا تتجاوز 24 ساعة. وقد تم خلال نفس الفترة أيضا إدخال المخطط الجديد للحسابات على صعيد الوكالات.
- إنهاء حوسبة المصاريف على مستوى الشبكة (على مستوى جميع العمليات البنكية)
- إنشاء بطاقة الانتماء والسحب الخاصة بال " BADR "
- إدخال عمليات الفحص السلبي TeleTraiTemnt أي الفحص والمعالجة عن بعد (إجراء وعلاج العمليات البنكية عن بعد في زمن قياسي)
- التشغيل الأولي للسحب ببطاقة مشتركة (بطاقة السحب ما بين البنوك)
- المرحلة الثالثة 2000 - 2007 اتسمت هذه المرحلة بإحياء وتدعي المصارف الأخرى في الاستثمارات الإنتاجية، وتحديد مدى كفاية أنشطتها ومستوى أدائها وفقا لمبادئ اقتصاد السوق.
- فيما يخص تدخل في تمويل الاقتصاد، رفع البنك حجم الديون الممنوحة لمشاريع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة الحجم (PME/PMI) الخاصة بالقطاع الحر بصفة معتبرة (لكل الفروع المتداخلة) قصد مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة، وتلبية لتوقعات الزبائن قام بنك BADR بوضع برنامج عمل خماسي يتمحور خصوصا حول تحديث وتحسين المرافق الصحية وكذا الفوائد المالية والمحاسبية، هذا البرنامج أدى حتى الآن إلى تحقيق الإنجازات التالية:
- وضع تشخيص شامل لمواضع القوة والضعف في البنك ووضع خطة لرفع مستوى البنك وفقا للمعايير والمقاييس الدولية.
- وضع شبكة بين البنوك المحلية على نطاق واسع مع إعادة تنظيم نظام " SYBU " للبرمجيات في خدمة العملاء.
- إعادة صياغة واختصار الإجراءات المعالجة وانجازها ومراقبة السجلات الائتمانية، إذ تتراوح حاليا ما بين 20 و 90 يوم سواء تعلق الأمر بملف الاستغلال أو الاستثمار.
- انتقال مفهوم " قاعدة البنك " مع الخدمات للتخصيص أو شخصية (وكالة عميروش، شراكة... الخ).

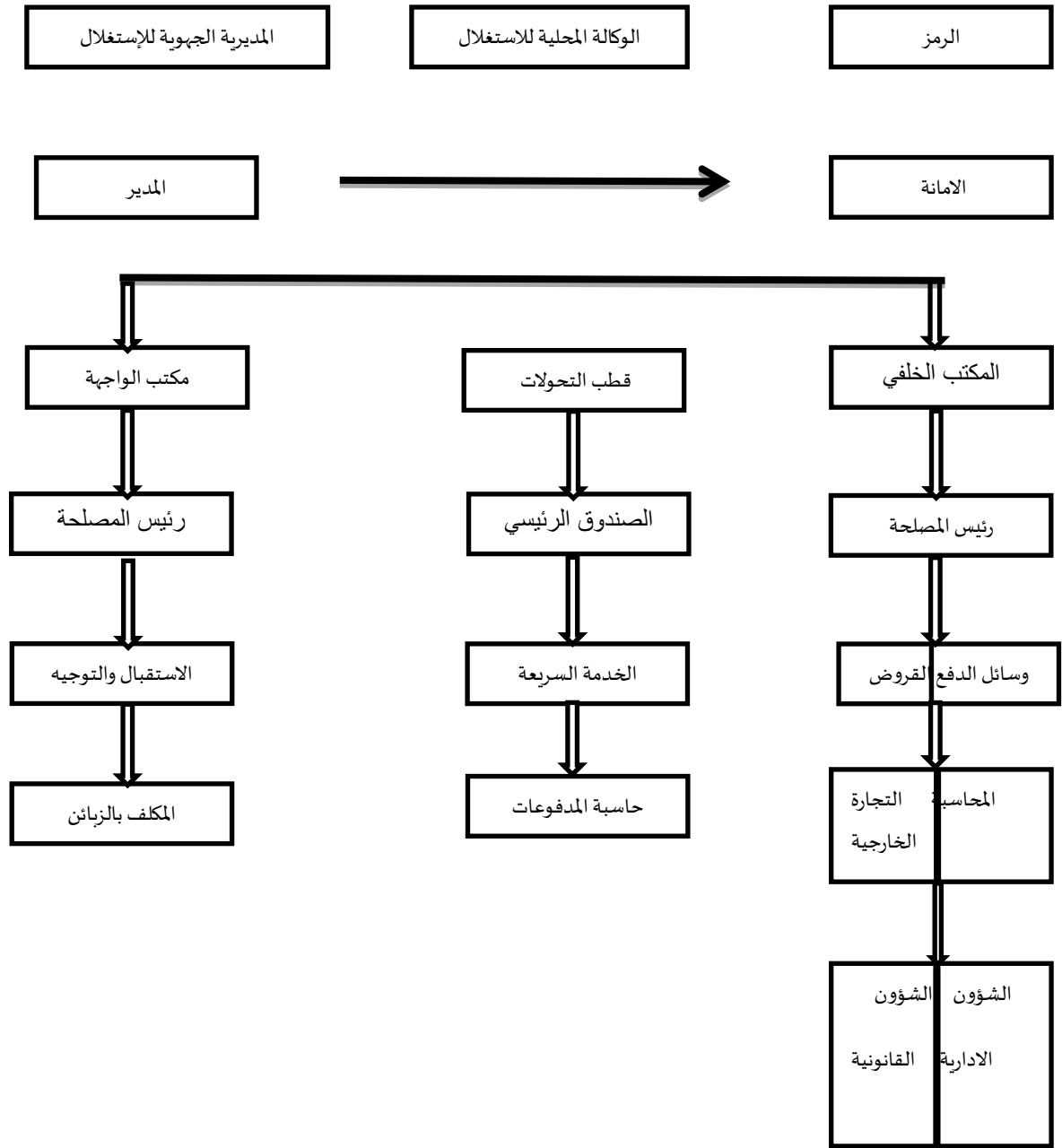
- عرض خطة جديدة في الحسابات المركزية.
- تعمي شبكة ميغا كاب (MEGA CAP) من خلال الوكالات والهيكل المركزية.
- تعمي نموذج "قاعدة البنك" أو "البنك الجالس" مع "دائرة الجمارك" والوكالات الرئيسية في الأراضي الوطنية.
- في الآونة الأخيرة شهد بنك BADR إضافة إلى نشاطاته الأخرى، تشريعا كثيرا لزيائنه وبالتالي عمل BADR مسخرا كل جهوده وإمكانياته المادية والمعنوية في تحفيز كل من له مشاريع استثمارية منتجة وذات مردودية عالية خصوصا في المجال الفلاحي.

المطلب الثالث: مهام بنك "BARD"

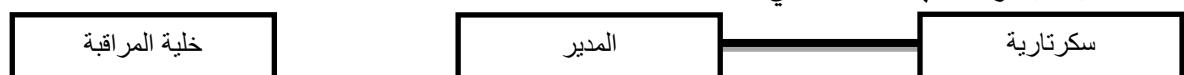
- معالجة جميع عمليات القروض بأنواعها (قصيرة، متوسطة، طويلة).
- تجهيز جميع المعاملات الائتمانية، والصرف الأجنبي.
- القيام بفتح حسابات بنكية لدى كل فرد طالب كالحساب لأجل، وسندات الصندوق.
- إعادة الودائع التي تلقاها البنك من الجمهور على شكل قروض.
- التشجيع على انجاز المشاريع بحسب ما يسمح به البنك عن طريق منح القروض للزيائن.
- احترام القيمة التقنية للسيولة وتقسيم المسؤولية حسب السياسة المتبعة والمطروحة من طرف وزارة المالية.
- توفير وسائل الدفع اللازمة كالشبكات والكمبيالات ووضعها تحت تصرف الزيائن والسهر على ادارتها.
- استفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

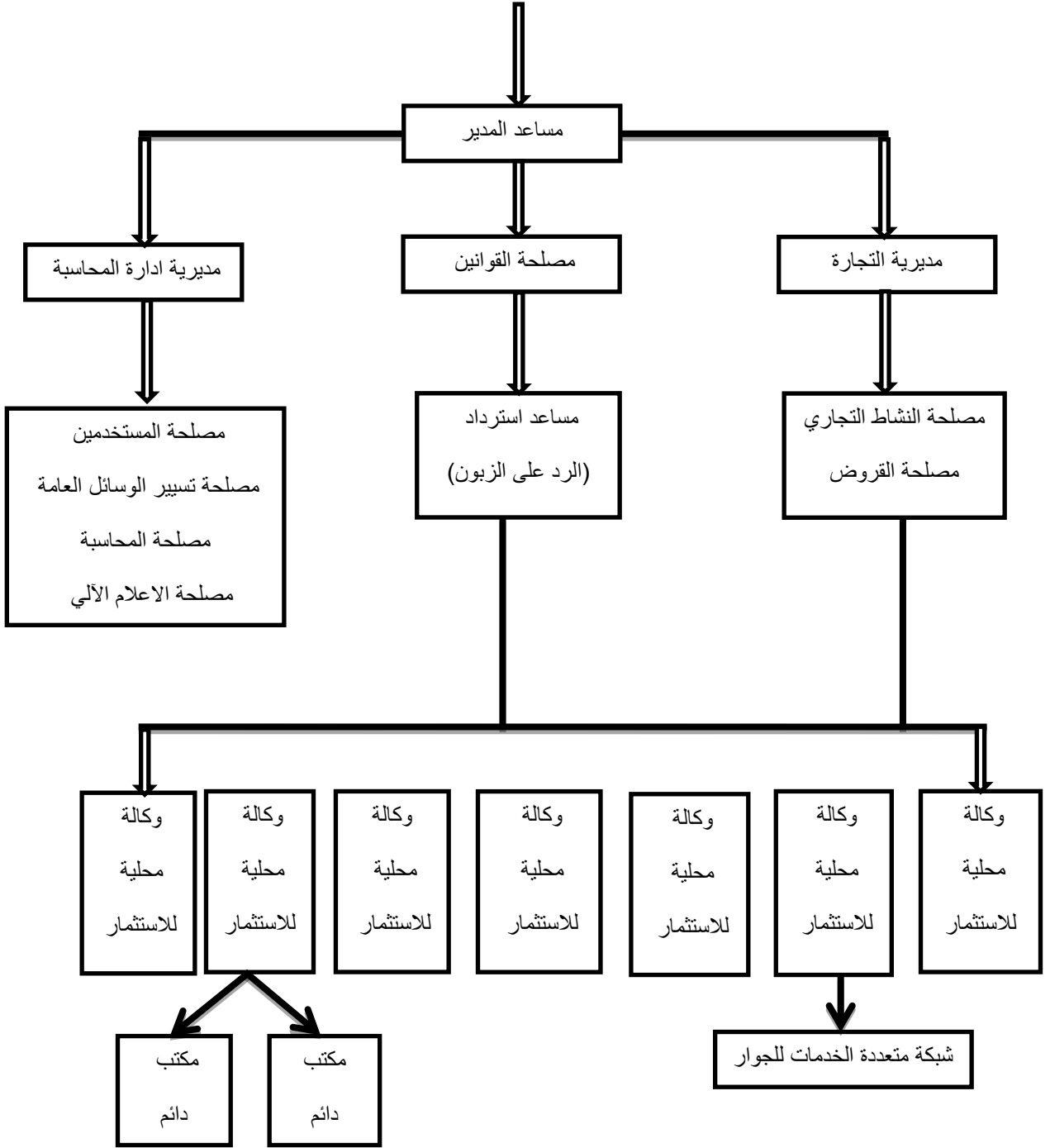
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك BADR وأهدافه

الشكل (1-3) الهيكل التنظيمي لبنك BADR



الشكل (2-3) دراسة الهيكل التنظيمي لبنك BADR





شرح الهيكل التنظيمي نوع مستغانم ل BADR
يتكون الهيكل التنظيمي لفرع مستغانم ل: BADR

المدير: فهو المسؤول الوحيد والمتخذ القرار داخل البنك
سكرتارية: وهي علاقة مباشرة مع المدير حيث تقو بتدوين المواعيد، الرد على المكالمات الهاتفية، استقبال زوار المدير

خلية المراقبة: وفي هذه الخلية يتم مراقبة جميع الداخل والخارج سواء العمال أو غير العمال.
مساعدة المدير: هو الذي يقوم بمختلف الأعمال التي تأتي بعد المدير أي يساعده في أمور العمل واتخاذ القرار وهو يعتبر الوسيط بين المدير والمديريات والمصالح.

المديريات:

مديرية التجارة: وهي التي يتم فيها العمل التجاري وتضمن كل من مصلحتين النشاط التجاري، والقروض.
مديرية ادارة المحاسبة: يجمع فيها كل من المصالح المستخدمين، تسير الوسائل العامة لمصلحة المحاسبة، مصلحة الإعلام الآلي.

المصالح:

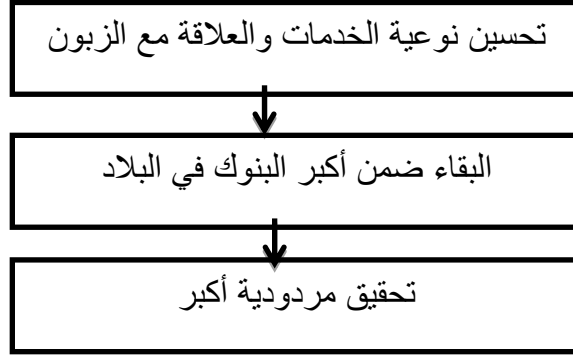
- مصلحة النشاط التجاري: يتم على مستوى هذه المصلحة مالية شراء وبيع الأسهم والقروض للزبائن.
 - مصلحة القروض: تقوم بمنح الزبون قروض الإستثمار في مشروع ما مثلا: تربية الدواجن.
 - مصلحة المستخدمين: تهتم بقضايا الموظفين سواء من أجور، غيابات، عطل مرضية، حوادث العمل...
 - مصلحة تسير الوسائل العامة: تسير هذه المصلحة الوسائل العامة الموجودة بالبنك مثل: آلات الحاسوب.
 - مصلحة المحاسبة: تشرف على العمليات المحاسبية والمالية وميزانيات أعمال نهاية السنة.
 - مصلحة الإعلام الآلي: تقوم بوضع نظام المعلومات والتسيير المحاسبي له بواسطة الحاسوب.
 - مصلحة القوانين: يتم اتخاذ الإجراءات والقوانين اللازمة على الزبون الذي يأخذ قرضا من البنك ولهذه المصلحة مساعدة الرد على الزبون في حالة عدم تسديد المبلغ المرهون لديه.
- وكالة محلية للاستثمار: انها تركيبة الإستثمار التي هي في علاقة مباشرة مع الزبائن دورها هو خدمة الزبائن عن طريق جميع الاستثمارات (فتح حسابات).. توزيع القروض كذلك مختلف المنتوجات (الخدمات) التي تضعها في متناول علاقته.

المطلب الثاني: أهداف بنك BADR

ان الأهداف الاستراتيجية لبنك BADR تتحقق عن طريق:

- الرفع من الموارد بأحسن قيمة وجعله يتمتع بمردودية القروض الإنتاجية ذات صبغة متنوعة في احترام قواعد الحيطة.
 - خلق ديناميكية للخرينة سواء أكانت بالدينار أو بالعملة الصعبة (الأجنبية).
 - تحسين الإنتاج على مستوى عمليات المعالجة اليومية.
- وفق هذه العمليات يمكن رسم مخطط حسب أهمية هذه الأهداف كما يلي:

الشكل (3-3): تدرج الأهداف حسب الأهمية



- ضمان تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط المتعلقة به.
- التوسع والانتقال من شبكتها إلى شبكات أخرى أجنبية مثلا.
- التطور التجاري من خلال إدخال تقنيات الإدارة الحديثة مثل التسويق الإلكتروني وإدخال خطة جديد من الخدمات.

:

المبحث الثالث : تقديم الاستبيان ودراسة النتائج

المطلب الاول : تقديم الاستمارة

يعمل بالبنك " BARD " بسيدي لخضر حوالي 24 عامل ، قمنا بدراسة من خلال عينة تتكون من 18 عامل يمثلون جميع المستويات التنظيمية، حيث طرحنا عليهم بعض الأسئلة التي استعملناها في دراستنا إلى جزئيين ، الجزء الأول منه إلى معرفة البنك وكذا موظفيه، أما الجزء الثاني خاص بمعرفة ما إذا كان البنك " BARD " ببلدية سيدي لخضر يهتم بالكفاءات ومعرفة الاستراتيجية المتبعة في عملية التسيير .تحتوي الاستمارة على 22 سؤال البعض مغلقة والبعض الآخر مفتوحة.

المطلب الثاني:تفريغ الاستمارة

تتمثل تفريغ الاستمارة في وضع الأسئلة وإجاباتها في جدول مع التعليق عليها.بحيث قسمنا الاستمارة إلى فرعين اذ يمكن توضيح هذه الفروع بانجاز كما يلي:

_الفرع الأول:فرع البيانات الشخصية ويتعلق بأسئلة البيانات الشخصية للمجيبين عليها كالجنس والسن والمستوى العلمي والخبرة المهنية .

_الفرع الثاني:واقع تسيير الكفاءات في رسم الاستراتيجية داخل البنك وتتعلق أسئلة هذا الفرع حول إهتمام المؤسسة بكفاءاتها واستراتيجيتها المتبعة في عملية التسيير.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية في الإستبانة

الجدول (3-4) متعلق بالجنس

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
ذكر	9	50%
أنثى	9	50%
المجموع	18	100%

التعليق : نلاحظ ان نسبة الذكور والاناث متساوية 50%

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة

الجدول(3-5) المتعلق بالسن

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
20-40	17	94.44%
40-60	1	5.56%
المجموع	18	100%

التعليق :نلاحظ ان معظم العمال من الفئة الشبانية اذ تراوح نسبتهم 94.44% من مجموع عينة الدراسة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة

الجدول (3-6) المتعلق المستوى التعليمي

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	4	22.22%
جامعي	14	77.78%
المجموع	18	100%

التعليق: نلاحظ ان معظم العمال من ذوي المستوى العالي في التكوين اذ تقدر نسبتهم ب 77.77% من مجموع العمال الذين هم قيد الدراسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة

الجدول (7-3) المتعلق بالخبرة المهنية

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	44.44%
من 5 الى 10 سنوات	7	38.88%
من 10 الى 15 سنة	1	5.56%
من 15 الى 20 سنة	2	11.11%
اكثر من 21 سنة	00	00%
المجموع	18	100%

التعليق: نلاحظ ان معظم العمال يملكون خبرة تقل عن 5 سنوات بنسبة 44.44% من اجمالي العينة وان ما نسبته 38.88 % هم من اصحاب الخبرة متراوحة بين 5 و10 سنوات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفرع الثاني: تحليل مدى اهتمام المؤسسة بكفاءاتها واستراتيجياتها المتبعة في عملية التسيير

الجدول (8-3): ما مدى اهتمام مؤسستكم بكفاءاتها

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
جيد	2	11.11%
حسن	15	83.33%
متوسط	1	5.56%
ضعيف	00	00%
المجموع	18	100%

التعليق: نلاحظ ان غالبية العمال يتفقون على ان المؤسسة تهتم بكفاءاتها بمستوى حسن وذلك بنسبة 83.33% من إجمالي العينة التي هي محل الدراسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (9-3): ماهي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم من اجل جذب كفاءاتها؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
داخلية	9	50%
خارجية	9	50%
المجموع	18	100%

التعليق: نلاحظ ان يتفقون بتساوي بنسبة 50% على ان المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل جذب كفاءاتها هي مصادر داخلية وخارجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الجدول (10-3): هل يوجد في المؤسسة فرع يهتم بالكفاءات البشرية؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	16	88.89%
لا	02	11.11%
المجموع	18	100%

التعليق : نلاحظ ان غالبيتهم يتفوقون على ان يوجد فرع يهتم بالكفاءات البشرية وذلك بنسبة 88.89%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3-11): هل يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	11	61.11%
لا	07	38.89%
المجموع	18	100%

التعليق : نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها ان ما نسبته 61.11% يتفوقون على انه يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار اما الباقي ما نسبته 38.89% لا يرون انه يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول(3-12): ما مدى اعتماد البنك على الكفاءات البشرية في رسم استراتيجيته ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
كلي	04	22.22%
متوسط	11	61.11%
جزئي	03	16.67%

المجموع	18	100%
---------	----	------

التعليق: نلاحظ ان غالبية الموظفين يتفوقون بنسبة %61.11 على ان البنك يعتمد على الكفاءات البشرية في رسم استراتيجيته بشكل متوسط وما نسبته %22.22 يتفوقون على ان البنك يعتمد على الكفاءات البشرية في رسم استراتيجيته

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3-13): هل يزيد الاهتمام بالكفاءات من جودة العمليات المصرفية ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
كبير	12	66.67%
متوسط	06	33.33%
قليل	00	00
المجموع	18	100%

التعليق: نلاحظ ان غالبية الموظفين يتفوقون بصفة كبيرة على ان الاهتمام بالكفاءات البشرية يزيد من جودة العمليات المصرفية وذلك بنسبة %66.67 وما نسبته %33.33 يتفوقون على ان الاهتمام بالكفاءات البشرية يزيد من جودة العمليات المصرفية بصفة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3-14): هل يسهل حسن تسيير الكفاءات من عملية التنسيق داخل البنك ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
كبير	08	44.44%
متوسط	10	55.56%
قليل	00	00%
المجموع	18	100%

التعليق : نلاحظ ان غالبية الموظفين يتفوقون بنسبة %55.56 على ان حسن تسيير الكفاءات يسهل من عملية التنسيق داخل البنك بشكل متوسط وما نسبته %44.44 يتفوقون على ان حسن تسيير الكفاءات البشرية يسهل من عملية التنسيق داخل البنك وذلك بشكل كبير

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3-15): هل يساهم حسن تسيير الكفاءات في زيادة ارباح البنك ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	08	44.44%
نوعا ما	10	55.56%
لا	00	00%
المجموع	18	100%

التعليق : نلاحظ ان غالبية الموظفين يتفوقون بنسبة %55.56 على ان حسن تسيير الكفاءات يساهم في زيادة ارباح البنك نوعا ما وما نسبته %44.44 يتفوقون على ان حسن تسيير الكفاءات يساهم في زيادة ارباح البنك بصفة مؤكدة

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3-16): ما نوع الاستراتيجية التي يطبقها البنك ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
التحالف	3	16.67%
التوسع	13	72.22%
أخرى	2	11.11%
المجموع	18	100%

التعليق : نلاحظ ان غالبية الموظفين يتفوقون بنسبة 72.22% على ان الاستراتيجية التي يطبقها هي استراتيجية التوسع وما نسبته 16.67% على ان الاستراتيجية التي يطبقها البنك هي استراتيجية التحالف وما نسبته 11.11% ان البنك يطبق استراتيجيات اخرى

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3-17): ماهي إمكانية الابتكار والاقتراح لدى العمال ونقلها الى المسؤولين بصفة مهنية ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
سهلة	09	50%
معقدة	01	5.56%
غير ممكنة	00	00
رأي آخر	08	44.44%
المجموع	18	100%

التعليق: نلاحظ ان غالبية الموظفين وذلك بنسبة 50% يتفوقون على ان امكانية الابتكار والاقتراح لدى العمال ونقلها الى المسؤولين بصفة مهنية تمتاز بسهولة اما ما نسبته 44.44% يرون العكس على ان امكانية الابتكار والاقتراح لدى العمال ونقلها بصفة مهنية الى المسؤولين انها لا تكون غير ممكنة ولا سهل ولا معقدة وهي عبارة عن رأي آخر وما نسبته 5.56% على ان امكانية الابتكار والاقتراح لدى العمال ونقلها الى المسؤولين بصفة مهنية تكون معقدة .

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الجدول (3-18): هل طرحك لأفكار جديد تحظى بالقبول من طرف رؤسائك ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
احيانا	16	88.89%
دائما	02	11.11%
ابدا	00	00%

المجموع	18	100%
---------	----	------

التعليق : نلاحظ ان غالبية العمال يتفقون احيانا على ان طرح افكار جديدة تحظى بالقبول من طرف الرؤساء وذلك بنسبة %88.89 وما نسبته %11.11 يتفقون دائما على ان طرح افكار جديدة يحظى بالقبول من طرف الرؤساء

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3-19): يتابع البنك جميع المستجندات في عالم التكنولوجيا

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	12	66.67%
لا	02	11.11%
لا أدري	04	22.22%
المجموع	18	100%

التعليق : نلاحظ ان غالبية الموظفين يتفقون بنسبة %66.67 على ان البنك يتابع جميع المستجندات في عالم التكنولوجيا وما نسبته %22.22 لا يدرون على ان البنك يتابع جميع المستجندات في عالم التكنولوجيا

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول (3-20): هل ابتكرت المؤسسة طرق وأساليب جديدة لتحسين عملياتها ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	18	100%
لا	00	00%
المجموع	18	100%

التعليق: نلاحظ ان نسبة 100% يتفقون على ان المؤسسة ابتكرت طرق واساليب جديدة لتحسين عملياتها

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الجدول (21-3): هل سبق لك وان تلقيت برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	10	55.55%
لا	08	44.45%
المجموع	18	100%

التعليق: نلاحظ ان غالبية الموظفين يتفقون بنسبة 55.55% على انهم تلقون برامج ودورات تكوينية من اجل تطوير ادائهم وما نسبته 44.45% على انهم لم يتلقون برامج ودورات تكوينية من اجل تطوير ادائهم

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الجدول (22-3): هل تم ترقيتك الى منصب أعلى خلال مسارك المهني ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	10	55.55%
لا	08	44.45%
المجموع	18	100%

التعليق : نلاحظ ان غالبية الموظفين يتفوقون بنسبة %55.55 على انه تم ترقيتهم الى منصب أعلى خلال مسارههم المهني وما نسبته %44.45 يتفوقون على انهم لم يتم ترقيتهم الى منصب أعلى خلال مسارههم المهني المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

الجدول (3-23):هل مؤسستكم القدرة على تقديم خدمات للزبائن في أسرع وقت ممكن ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
فعالة	09	50%
متوسطة	06	33.33%
دنيا	00	00
رأي آخر	03	16.67%
المجموع	18	100%

التعليق : نلاحظ ان غالبية الموظفين يتفوقون بصفة فعالة على ان للمؤسسة القدرة على تقديم خدمات للزبائن في اسرع وقت ممكن وذلك بنسبة %50 وما نسبته %33.33 يتفوقون بصفة متوسطة على ان للمؤسسة القدرة على تقديم خدمات للزبائن في اسرع وقت ممكن وما نسبته %16.67 لهم رأي آخر في قدرة المؤسسة على تقديم خدمات للزبائن في أسرع وقت ممكن

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

الجدول (3-24):هل استراتيجية التواصل والنمو بين القيادات والعاملين ستساهم في نمو المؤسسة ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	18	100%
لا	00	00%
المجموع	18	100%

التعليق: نلاحظ ان نسبة 100% يتفوقون على ان استراتيجية التواصل بين القيادات والعاملين ستساهم في نمو المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الجدول (3-25): هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم راجعة الى ؟

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
كفاءة العاملين بالمؤسسة	7	38.89%
حسن تسيير المؤسسة	7	38.89%
المنافسة الكبيرة للمؤسسة	2	11.11%
سمعة وأقدمية المؤسسة	2	11.11%
المجموع	29	100%

التعليق: نلاحظ ان ما نسبته 38.89% يتفوقون بالتساوي على ان ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة الى كفاءة العاملين بالمؤسسة وحسن تسيير للمؤسسة اما البقية فيتفوقون بتساوي بنسبة 11.11% على ان المنافسة الكبيرة للمؤسسة وسمعتها واقدميتها هي ان تبرز ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تحليل الاستثمارة وتقديم الاستنتاجات

من خلال دراستنا لموضوع ما إذا كان البنك يعتمد على كفاءاته في رسم الإستراتيجية، توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات:

- _ يوظف البنك أغلبية الأشخاص الدائمين في اختيار وتوظيف أفرادها؛
- _ إن أهم المصادر التي يحصل عليها البنك BADR هي أغلبيتها داخلية وخارجية؛
- _ إن البنك BADR يستخدم كفاءاته من اجل رسم استراتيجيته المستقبلية
- _ إن حسن تسيير الكفاءات في البنك BADR يساعد عفى عملية التسيير والاتصال بين الموظفين؛

إن حسن تسيير الكفاءات في البنك BADR يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح؛
تقديم الاقتراحات:

- ضرورة السعي وراء مواكبة التطورات في نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك BADR وذلك بإدخال أنظمة معلومات إستراتيجية؛
- ضرورة تكييف الكفاءات البشرية مع التحولات المستمرة وتعديلها بما يضمن سرعة استجابتها لأي تغيير؛
- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة العاملين
- ضرورة إشراك الموظفين في البنك بتصميم نظام المعلومات والأخذ بعين الاعتبار بأرائهم وأفكارهم؛

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها بالبنك BADR بسيدي لخضر حيث يعتمد هذا الأخير على الكفاءات البشرية لتسيير وظائفه الإدارية ويساهم بشكل كبير في زيادة ودقة المعلومات وتوفيرها للاستراتيجية المناسبة في وقت سريع مما يسهل توفير الوقت وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

خاتمة عامة

في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها النظام البنك في الجزائر تسعى البنوك لاكتساب اهم كفاءات بشرية التي تضمن معالجة أفضل المعلومات، ومن هنا يجب أن يتوفر للبنك تجهيزات وبرامج متطورة ويد عاملة مدربة، كما يجب أن تتميز الكفاءات البشرية بالمرونة والتفتح.

وتبين من خلال دراستنا التطبيقية أن بنك BADR يستخدم كفاءات بشرية ذات مستوى عالي يستعمل في مختلف الفروع قصد معالجة العمليات البنكية (إدارة القروض-إدارة الاستثمارات- تفقد حسابات بنكية...وغيرها.)

.حيث أن تسيير الكفاءات البشرية له أثر مباشر على تحسين عناصر الأداء إذ كان يتمتع بالكفاءة والفعالية اللازمة.

_ اختبار الفرضيات

لقد وضعنا في بداية المذكرة ثلاثة فرضيات أساسية، وأدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية:

أ- الفرضية الأولى: إن جودة الكفاءات البشرية وكيفية تطبيقها الجيد تساعد على بناء استراتيجيات المؤسسة.

- أصبح هناك اتفاق على أهمية الكفاءات البشرية ودورها المؤثر في رسم الإستراتيجية لذلك تعتبر المعلومات موردا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث تختلف مصادر توظيف الكفاءات البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة فإما أن تكن من مصادر

داخلية كترقية الموظفين المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية، وقد تكن مصادر من خارج المؤسسة مثل وكالات التشغيل التي تقوم بها جهات خارجية وذلك لأن المؤسسة تسعى للتعرف على بيئتها الخارجية، وغيرها من الكفاءات المفيدة للاستراتيجية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

ب_ الفرضية الثانية: يساهم تسيير الكفاءات البشرية بشكل رئيسي في الرفع من مستوى أداء المؤسسات البنكية نحو تحقيق أهدافها المسطرة من خلال توفير الكفاءات البشرية اللازمة .

يشير مفهوم الأداء إلى كل ما من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة سواء في الكفاءة أو الفعالية أو الإنتاجية مما يحقق توقعات أصحاب المصالح في المؤسسة وفق عمل منظومي متكامل، وهناك عدة عوامل تتحكم في فعالية تسيير الكفاءات البشرية داخل البنك وتنقسم الى عوامل داخلية ونقصد بها الإمكانيات المادية والبرمجية والبشرية داخل النظام ويمكن

السيطرة على هذه العوامل أما العوامل الخارجية يصعب السيطرة عليها وهي كل ما يأتي من البيئة الخارجية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

ج- الفرضية الثالثة: إن حسن عملية تسيير الكفاءات الإستراتيجية الفعال المحقق لمستوى أداء عالي بالمؤسسات البنكية يعتمد على مدخلان بشرية ومادية رفيعة المستوى لها القدرة على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية وتوظيفها. إلا أن هذه المدخلان غير متوفرة بالقدر الكافي في البنوك الجزائرية.

إن البرمجيات والمعدات في البنك تعتمد على الكفاءات البشرية في رسم الإستراتيجية إما بشكل كلي أو جزئى، والسبب في اتجاه البنك إلى استعمال الكفاءات البشرية في العمليات البنكية هو سعيه الدائم إلى التطوير وكذلك حاجة البنك إلى توزيع البيانات والاتصال بين مستخدمي القطاع، بحيث يساهم حسن تسيير الكفاءات البشرية في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة الإبداع في العمل البنكي، إذ أنه يتميز بالسرعة والكفاءة مما يزيد من أداء البنك ويظهر ذلك في زيادة جودة العمليات المصرفية وتقليل الجهد البشري، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

النتائج:

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج حول دور تسيير الكفاءات البشرية في رسم إستراتيجية المؤسسة:

- إن حسن تسيير الكفاءات البشرية هو أسلوب إداري فعال مرتبط بمدى فعالية التشخيص الإستراتيجي لمتغيرات بيئة عمل المؤسسة.

- واجه تسيير الكفاءات البشرية العديد من التحديات ومن أهمها التطور التكنولوجي المتسارع وتناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن وقلّة العمالة المدربة وكذلك تحدي التحديث المستمر للكفاءات البشرية في ظل التكلفة المرتفعة كما يجب توفير حالة من القبول العام للكفاءات البشرية في المؤسسة.
- توسيع استخدام الكفاءات البشرية في المؤسسات يؤدي إلى استمراريتها وبقائها.
- ضرورة وجود برامج وسياسات واستراتيجيات محددة، تضعها الإدارة العليا للمؤسسات لضمان مساهمة استراتيجياتها في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال ما تقدمه الكفاءات البشرية المستخدمة.

التوصيات:

- وفي ظل هذه النتائج، تم اقتراح عدد من التوصيات التي من شأنها زيادة قدرة سياسات وقرارات البنوك على الإسهام الإيجابي لها في استخدام الكفاءات البشرية :
- على البنوك السعى لاكتساب أهم الكفاءات البشرية التي تتميز بالكفاءة والفعالية.
 - يجب اختيار الكفاءات البشرية التي تلائم احتياجات البنوك ويجب أن يكون مرنا مع التغيرات الطارئة.
 - ضرورة القيام بتعميم التدريب الكفاءات البشرية من أجل تطوير الاداء
 - ضرورة توفير تجهيزات ومعدات ذات جودة عالية ترفع من أداء الكفاءات البشرية، والعمل على تطويرها وصيانتها باستمرار.
 - نوصي ان تغطى الكفاءات البشرية جميع جوانب العمل البنكي
 - يجب على البنوك القيام بدراسة تتميز بالجدية قبل جلب الكفاءات البشرية .
 - ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة للكفاءات البشرية والاتصالات في إطار الإستراتيجية العامة للبنك ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق أهدافه.

أفاق الدراسة:

عقب الانتهاء من المذكرة المتمثلة في " دور تسيير الكفاءات البشرية في رسم إستراتيجية المؤسسة بين النظرية

والتطبيق " يتبن لنا العديد من المسائل

والجوانب التي تحتاج لمزيد من البحث والدراسة ونذكر منها ما يلي:

_ أثر الكفاءات البشرية في زيادة ربحية البنوك.

_ دور الكفاءات البشرية في تدعيم الميزة التنافسية.

_ التخطيط الاستراتيجي للكفاءات البشرية

المخلص:

للكفاءات البشرية دور كبير في رسم وتوجيه الاستراتيجية للمؤسسة، كونها ترتبط بالجانب العملي والإداري للمؤسسة، وان الاستراتيجية المناسبة تتخذ بناء على نوع النظام المتبع الذي يعتبر مهم وأساسي في المؤسسة، إذن إن الكفاءات البشرية هي التي تحدد نوع الإستراتيجية المناسبة والصحيحة للمؤسسة.

وهذا ما تبين لنا من خلال الدراسة التي قمنا بها في بنك BADR، وذلك من خلال تسليط الدور على دور الكفاءات البشرية في رسم إستراتيجية المؤسسة، حيث استنتجنا أن للكفاءات البشرية أهمية بالغة في توجيه ورسم الإستراتيجية وذلك من خلال تقديم كافة المعلومات التي تخص الوكالة.

- الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات ، استراتيجية المؤسسة.

- Résumé:
- Gestion compétences a joué un rôle majeur dans l'élaboration de la stratégie et la direction de l'institution, étant associée côté opérationnel et administratif de l'organisation, et que la bonne stratégie pour prendre en fonction du système utilisé, ce qui est important et essentiel dans le type d'entreprise, de sorte que le gestion compétences est déterminée par le type de la bonne stratégie et le droit de l'institution. Voici ce que nous avons trouvé grâce à notre étude à la Banque BADR, à travers le plancher de la remise sur le rôle des gestion compétences dans l'élaboration stratégie d'entreprise, où nous avons conclu que le gestion compétences d'une grande importance dans l'orientation de la stratégie et la conception et en fournissant toutes les informations relatives à l'organisme.
- .Mots clés: gestion compétences, stratégie d'entreprise

باللغة العربية

الكتب

- 1- الدودي الطيب ، حلموس الأمن ، إدارة المعرفة كمدخل للتسيير الموارد البشرية لمهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرية ، 22-23 فيفري 2012
- 2- دكتور ليث عبد الله القهيوي_ د زياد كامل تلالا_ أ بلال محمود الوادي_ جودة المعلومات و الذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة_ دار - النشر_الأردن
- 3- عبد القادر فهجي_مدخل إلى دراسة الإستراتيجية_ دار النشر مجدلاوي للنشر و التوزيع_عمان_ الطبعة الأولى_
- 4- د صالح عبد الرضا رشيد_ د احسان دهش جلاب_ الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي_ دار المناهج للنشر -- والتوزيع_عمان_الأردن_ 2008 _
- 5- راجع دراسة Burns T& Stalker GM ، وكذا دراسة Lawrence P.R & Lorsch J.W في كتاب الإدارة الاستراتيجية، توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، رسائل وأطروحات ومذكرات
- 1- الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بالجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2007/2008م
- 2- زيان عاشور ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارة ، دراسة حالة مستشفى الشهيد عشور مالك بالجزائر ، مذكرة ماستير ، غير منشورة ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، 2010/2011، ص ، 3.
- 3- رحيل آسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس 2010-2011،
- 4- أبو القاسم حمدي . تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2003-2004، ص 33.
- 5- نذير أبو زيد ، دور في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2011-2012، ص: 82.

6- زكية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008.

7- سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر، 2003-2004

8- بتواتي مليكة_ دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة_ مذكرة ماستر_ جامعة مستغانم

الاوراق البحثية والمجلات

1- منصور كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية جامعة بسكرة ، العدد 7 جوان 2010 ، ص :

2- منصوري كمال، صولح سماح ، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 07، جامعة بسكرة ، جوان 2010م ، ص:55.

المدخلات .

1- - فاطمة الزهراء مهديد ، أمال قبايلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الإقتصادية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22/21 فيفري 2012 م

2- عاشوري ابراهيم غربي حمزة. نحو الرفع من كفاءات ادارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات. جامعة بسكرة. 2012/02/23/22م

3- عقلية صدوقي ، غموص الكفاءات المحورية ، نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات مساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2012/02/22/21.

4- منصور كمال ، منصوري إلهام ، مساهمة مهارات القطر (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول التسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2012/02/22/21.

5- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، مداخلة في الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية ، الواقع العملي وأفاق التطوير ، جامعة شلف 3.04 ديسمبر 2012 .

6- عائشة الشلال ، عمار درويش ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ببني صاف ، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 21 و22/02/2012م.

2 - باللغة الفرنسية

1-luc boyer, Noel equilbey, Organisation : théories et applications , éditions d'organisation, paris,2003, p246

2 - Nadine jolis ;piloter les compétences (de la logique de poste a l'atout-compétence) ,2éme Edition , Edition d'organisations , paris,France,1997,p31-35.

3-lou van bierendonck , tous compétents !: le management des compétences dans l'entreprise ;éd :de boeck ; Belgique ,2006 ; p33-34.

4 - Alain Meignant , Ressources Humaines : Déployer La Stratégie, éd ,Paris ,200,P38

5- celile djoux , les compétences au cœur de l'entreprise , op, p129.

6-Tremblay M, « Payer pour les compétences », in Management d'aujourd'hui, Op-cit, p101

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية – التجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

تخصص : السنة الثانية ماستر إقتصاد وتسيير مؤسسات

الاستبيان

سيدي المحترم

اضع بين أيديكم استمارة الاستبيان التي أعدت لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان : **دور تسيير الكفاءات البشرية في رسم إستراتيجية المؤسسة بين النظرية والتطبيق** دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) فرع بلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم . وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات . ثقتنا عالية باستجابتكم لفقراتها . راجيين الإجابة عليها بتمعن . وذلك من أجل الحصول على إجابات دقيقة . علما ان إجابتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم مسبقا جهودكم وحسن تعاونكم

من إعداد الطالب :

مرحول عيسى

تحت إشراف الاستاذ :

د/ براهيمي عمر

السنة الجامعية 2018/2017

القسم الأول: معلومات شخصية حول المستجوب:

- الجنس:

❖ ذكر:

❖ أنثي:

السن:

❖ 40-20

❖ 60-40

المستوى التعليمي:

❖ ثانوي:

❖ جامعي:

الخبرة المهنية:

❖ أقل من 5 سنوات:

❖ من 5 إلى 10 سنوات:

❖ من 10 إلى 15 سنة:

❖ من 15 إلى 20 سنة:

❖ أكثر من 21 سنة:

القسم الثاني : اسئلة حول اهتمام المؤسسة بكفاءاتها واستراتيجياتها المتبعة في عملية التسيير

ارجو الاجابة بقناعة بوضع علامة في الخانة المناسبة

01- ما مدى اهتمام مؤسستكم بكفاءاتها

جيد حسن متوسط ضعيف

02- ماهي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم من اجل جذب كفاءاتها

داخلية خارجية

03- هل يوجد في المؤسسة فرع مهتم بالكفاءات البشرية ؟

نعم لا

04- هل يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

05- ما مدى اعتماد البنك على الكفاءات البشرية في رسم استراتيجيته ؟

كلي متوسط جزئي

06- هل يزيد الاهتمام بالكفاءات من جودة العمليات المصرفية ؟

كبير متوسط قليل

07- هل يسهل حسن تسيير الكفاءات من عملية التنسيق داخل البنك ؟

كبير متوسط قليل

08- هل يساهم حسن تسيير الكفاءات في زيادة أرباح البنك ؟

نعم نوعا ما لا

09- ما نوع الاستراتيجية التي يطبقها البنك ؟

التحالف التوسع اخرى

10- ماهي إمكانية الابتكار والاقتراح لدى العمال ونقلها الى المسؤولين بصفة مهنية ؟

سهلة معقدة غير ممكنة رأي آخر

11- هل طرحك لأفكار جديد تحظى بالقبول من طرف رؤسائك ؟

احيانا دائما ابدا

12- يتابع البنك جميع المستجدات في عالم التكنولوجيا

نعم لا لا أدري

13- هل ابتكرت المؤسسة طرق وأساليب جديدة لتحسين عملياتها ؟

نعم لا

14- هل سبق لك وان تلقيت برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك ؟

نعم لا

15- هل تم ترقيتك الى منصب أعلى خلال مسارك المهني ؟

نعم لا

16- هل لمؤسستكم القدرة على تقديم خدمات للزبائن في أسرع وقت ممكن ؟

فعالة متوسطة دنيا رأي آخر

17- هل استراتيجية التواصل والنمو بين القيادات والعاملين ستساهم في نمو المؤسسة ؟

 لا نعم

18- هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم راجعة الى ؟

- كفاءة العاملين بالمؤسسة

- حسن تسيير المؤسسة

- المنافسة الكبيرة للمؤسسة

- سمعة وأقدمية المؤسسة

