

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص تسيير استراتيجي دولي

دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية

اعداد الطالبة:

بركان مو الشيخ

دحمان أحمد	رئيس	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
قوديح جمال	مقرر	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
تيفالي يونس	مناقش	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم

السنة التكوينية: 2017 - 2018

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم ، والشكر على ما أولانا من الفضل والكرم ، الصلاة والسلام على نبينا محمد سيد الخلق أجمعين ، نسأل الله عز و جل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه

لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل أساتذتنا الكرام ونطلب من الله أن ندخل وإياهم ومن قرأ هذا الكتاب في قوله صلى الله عليه وسلم : "من صلى على في كتاب لم تزل الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب" ونتقدم بأخلص تشكرنا إلى:

- الأستاذ المشرف قوديح جمال التي ساعدتنا في عملنا هذا .
- شكرنا الخالص إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد والى كل طلبة تسيير استراتيجي دولي.
- وبارك الله لنا ومن ساهم في تعليمنا و كل من تطأ عينه مذكرتنا .

"مو الشيخ"

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من سهر الليالي وتعبا على راحتي "والدي العزيزين" اللذان لم ييخلا علي يوما
بعطائهما متعني اللهم بطول عمرهما.

- إلى أخواني سهام ، وفاء ، نورهان ، ايناس .

- إلى الأستاذ المشرف قوديح.

- إلى كل الأصدقاء خاصة الحبيبة بدره ، عائشة ، زهرة إلى كل عائلتي الكريمة وكل الأقارب .

- كما لا يفوتني أن أتقدم بالإهداء إلى كل من ساعدني لإنجاز وإتمام هذا العمل سواء من قريب أو من

بعيد .

"مو الشيخ "

الفهرس

	كلمة شكر
	الإهداء
	المقدمة العامة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الكفاءات البشرية	
5	تمهيد.....
6	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الموارد البشرية
6	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.....
7	المطلب الثاني: أهمية و وظائف الموارد البشرية.....
8	المطلب الثالث: ... خصائص الموارد البشرية.....
11	المبحث الثاني: : مفاهيم عامة حول الكفاءات البشرية
11	المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية.....
13	المطلب الثاني:.. مكونات و أبعاد الكفاءات البشرية.....
16	المطلب الثالث:.. أنواع الكفاءات البشرية.....
17	المبحث الثالث: تقنيات بناء الكفاءات البشرية
17	المطلب الأول:.. استقطاب الكفاءات البشرية
18	المطلب الثاني:.. تنمية الكفاءات البشرية.....

19	المطلب الثالث: : تقييم الكفاءات البشرية.....
20	خلاصة الفصل:.....
الفصل الثاني: الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية	
22	تمهيد:.....
23	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....
23	المطلب الثاني: أبعاد وخصائص المؤسسة الاقتصادية.....
25	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....
27	المبحث الثاني: : تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية
27	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية
28	المطلب الثاني: . المراحل الأساسية للكفاءات البشرية.....
30	المطلب الثالث: الهدف من تسيير الكفاءات البشرية.....
31	المبحث الثالث: مردودية الكفاءات البشرية على المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الأول: الكفاءات البشرية كأساس لربحية مؤسسة.....
32	المطلب الثاني: مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة.....
35	المطلب الثالث: دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية.....
36	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الكفاءات لمبنة الساحل	
38	تمهيد.....
39	المبحث الأول : تقديم المؤسسة
39	المطلب الأول: لمحة عن ملبنة الساحل.....
40	المطلب الثاني: منتوجات و نشاط المؤسسة.....
42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
46	المبحث الثاني : الكفاءة البشرية و مردوديتها على مؤسسة
46	المطلب الأول : علاقة الكفاءة البشرية بزيادة مردودية "ملبنة الساحل".....
47	المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية و أثرها على مردودية "ملبنة الساحل".....
48	المطلب الثالث: الأساليب تستعملها لتحسين مردوديتها.....
	خلاصة الفصل.....
51	الخاتمة العامة.....
54	قائمة المصادر والمراجع.....

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	خصائص كفاءة البشرية	01
12	تعريف كفاءة البشرية	02
13	مكونات الكفاءة	03
15	أبعاد الكفاءة	04
29	مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة	05
34	يوضح بنية نموذج سلسلة القيمة	06
41	نسبة الإنتاج اليومي لمنتجات المؤسسة.	07
43	هيكل التنظيمي المؤسسة	08

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	منتجات ملبنة الساحل.	01
46	أثر الكفاءة على مردودية المؤسسة	02
47	تنمية الكفاءات البشرية و أثرها على مردودية	03
48	الأساليب تستعملها لتحسين مردوديتها	04

مقدمة عامة:

في ظل التحديات التي فرضها خصائص و سمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة و شدة المنافسة و التطور الشامل و التجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى سعي نحو تنظيم مواردها و خاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما و الدعامة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة ، و ذلك بتوجيهها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها و تحقيق الجودة العالية و التي بدورها تترجم إلى ميزة تنافسية .

حيث يمثل المورد البشري في المنظمة أهم مورد من مواردها ، وأهم أصلاً من الأصول التي تمتلكها ، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الموارد البشرية التي يجب على المنظمة السعي جاهدة الاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءتها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات.

كما أن الكفاءات البشرية هي العنصر الرئيسي والمحوري في المؤسسات الاقتصادية ، والذي بدونها تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً . فالحصول عليها وإعدادها وتخزينه والحفاظة عليها يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول لغايتها.

لذا أصبحت المؤسسة الاقتصادية تعتبر الكفاءات البشرية مورداً أساسياً تميزه عن منافسيها، حيث أنها تمتلك قيمة إستراتيجية خاصة ، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء و الاحتفاظ بهم و جعلهم يستمرون في المؤسسة .

فتفسير الكفاءات يعد محددًا أساسياً لأداء و نجاعة المؤسسة ، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أف تحمّن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها و مهارتها ، والتصدي وبشكل صحيح لعراقيل التي تحد من عملية تسييرها .

1- إشكالية عامة:

ما هو دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

وتتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالكفاءات البشرية؟

- كيف تؤثر الكفاءات البشرية على للمؤسسات الاقتصادية ؟

*فرضيات البحث:

وللإجابة عن هذه الأسئلة تقدم أجوبة المحتملة والمتمثلة في :

الفرضيات الآتية:

- تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة .
- للكفاءة البشرية دور فعال في التأثير على نتائج المؤسسة و مردوديتها المالية و الاقتصادية و يمكن اعتبارها مصدرا للنفع .

دوافع الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نطمح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الموضوع قابل للبحث والدراسة.
- معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية على مردودية المؤسسة الاقتصادية .
- إبراز دور الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية .
- محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.

أهمية الدراسة:

يكتسي البحث أهمية بالغة نظراً للنقاط التالية:

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا لوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري وخاصة الكفاءات البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المنظمات ولا سي ما في الأجل الطويل.
- برهنة على أن الموارد البشرية أهمية كبيرة اليوم باعتباره المحرك الأساسي لرأس المال المادي .

- يبين هذا البحث دور كفاءات البشرية في تطوير المؤسسة الاقتصادية.

المنهجية العلمية المستخدمة في البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي

التحليلي وهذا من خلال جمع المعلومات والبيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث

السابقة وبعض الكتب التي تتضمن هذا الموضوع وما يتعلق به .

كما اعتمدنا في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات

الجزائرية.

الفصل الأول

تمهيد:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة . فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي ، وهو الوسيلة و الغاية من عمليات الإنتاج والخدمات . وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث . و يحل على ازدياد الوعي بأهمية هذا المورد الغالي من تحول وصفه والتعبير عنه خلال السنين ، حيث تعتبر الكفاءات البشرية من المواضيع الحديثة التي سالت حبر العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال تسيير الموارد البشرية حيث أصبح من أولويات كل مسير باعتبار أن المورد الكفاء هو رأس مال فكري لأي مؤسسة ، لما يملكه من معارف و مهارات و خبرات تساهم في تحقيق أهدافها .

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تقدم على الشكل التالي:

- ❖ مفاهيم حول الموارد البشرية.
- ❖ ماهية الكفاءات البشرية .
- ❖ تقنيات بناء الكفاءات البشرية .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الموارد البشرية :

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية وسنغطي فيما يلي لمحة عن مفهوم و وظائف أهمية الموارد البشرية.¹

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

❖ **الموارد البشرية :** هي المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن المورد البشري لا يركز فقط على ما يملكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلموه وما يمتلكونه استخداماً منتجاً مرتبطاً بالنشاط الاقتصادي، والذي يحقق ثروة أساسية في المنظمات ومن خلال الأفراد.²

❖ **كما يمكن تعريفها :** هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها .تعتبر موردا و استثمارا بالنسبة إلى المنظمة ، و لكي تستطيع استخدام و استغلال و تنمية هذا الاستثمار فعليها تسييره ، بمعنى أنه يتطلب تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج.

❖ **المورد البشري :** هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية وهي تأخذ أشكالا متعددة منها التعليم والتدريب والمعرفة والمهارات والقدرات والإمكانات والصفات والخصائص الأخرى والتي تتواجد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعا لطبيعة الأفراد ونطاق الاستخدام.

❖ **كما يمكن تعريفه:** هو في أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافرا وعزيزا في المنظمة ما، وقد يشهد حالة من ضعف والتراجع في منظمة أخرى.ظروف العاملين.

¹. د محمد فالج صالح، "إدارة الموارد البشري"، دار جامد لنشر وتوزيع، طبعة الأولى 2004 ص 15.

²عمر وصفي عقلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005 ص 42.

❖ وبناءاً على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل للموارد البشري: هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف والخبرة المهنية وغيرها وهي في مجموعها وتراكمها (مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة) يطلق عليها الرأس المال البشري، وهذه الأصول أو العناصر يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة.¹

المطلب الثاني : أهمية و وظائف الموارد البشرية

الفرع الأول : أهمية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري في عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتبار أساس الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميزه هو كونه الأول غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا بالندرة، لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن.

ويمكن حصر أهمية المورد البشري في النقاط التالية:²

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتائجه.
- الموارد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية .
- العنصر البشري أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية وغير المادية .
- يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية .
- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدراً غير متجدد وقابل للنفاذ.
- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته.
- تزايد أهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية و مثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي و محللي النظم.

¹. محمد فالخ صالح "، مرجع السابق ذكره ص 17.

² - لعل بوكميش، "تنمية الموارد البشرية"، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان أردن ، الطبعة الأولى 2012 ص 16. -

الفرع الثاني : وظائف الموارد البشرية

تتولى الموارد البشرية دوراً هاماً في الاهتمام بخبرة الموظف خلال حياته المهنية كاملة؛ نظراً لكونها تعتبر عامل جذب مهم لجلب الموظف المناسب، وذلك بواسطة أصحاب العلامات التجارية، وكما يتولى مسؤولية تعيين العامل المناسب وتدريبه وتطوير مهاراته العملية. ويمكننا اختصار وظيفة الموارد البشرية و هي :¹

- **تصميم وتحليل العمل:** ويتمثل ذلك بتحديد الوظيفة وتوضيحها بالاعتماد على أسس علمية بحثية ومنهجية مدروسة، وكما تحدد الواجبات والمهام الموكولة للموظف من قبل الشركة.
- **تخطيط الموارد البشرية:** تعتبر من أكثر وظائف الموارد البشرية أهمية حيث تقدر مدى الحاجة المستقبلية لهذه القوى العاملة، وتحددها من حيث النوعية والمواصفات والعدد، ويقوم هذا النوع من التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل الوظائف.
- **وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية:** تأتي هذه الوظيفة بالمرتبة الثالثة بعد التصميم والتخطيط، وتتم بصميم العمل وتحليله، ثم استقطاب الموارد البشرية باستخدام أسلوب الترغيب باستقطاب الموارد البشرية، وذلك باستعراض فرص العمل على جميع الأصعدة سواء كان محلياً أم إقليمياً أم عالمياً.
- **انتقاء الموارد البشرية وتعيينها واختيارها.**

المطلب الثالث : خصائص الموارد البشرية

المورد البشري يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى ، فهو يمتلك القدرة على التناسق و التنسيق و التكامل و الحكم و التقدير والتصور و هذا ما يمثل خصائص ارتقائه. كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي و اجتماعي ، و إن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد؟ و هو يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائماً للعمل و الإنجاز ، و من بين هذه الخصائص نذكر ما يلي :²

✓ **النتائج الجيدة هي السلوك و ليست الإمكانيات المادية:** عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات و الأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية ، والاقتصادية

¹ -سعاد نائف بربطي، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى 2002 ص15.

² -الهيقي خالد عبد الرحمن ، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى ، عمان ، دار وائل 2003 ص37.

هي نفسها و لا تختلف كثيرا عنها في أوروبا و من ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب ، و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأدائي و الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم و هو: " أن الإنتاجية سلوك " أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان و ليست بفضل أدوات العمل".

✓ **التحفيز بالترغيب:** إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف ، و في حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية ، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا.

✓ **قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة:** أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل و كم ، و متى ، و أين تعمل ، و لماذا ؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية ، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها ، و نأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل و في أصل وجوده ، هذا ناهيك عن الأعمال و الواجبات التي تحتاج إلى تصورات و تخيلات الإنسان و أحاسيسه و عواطفه وتقديراته.

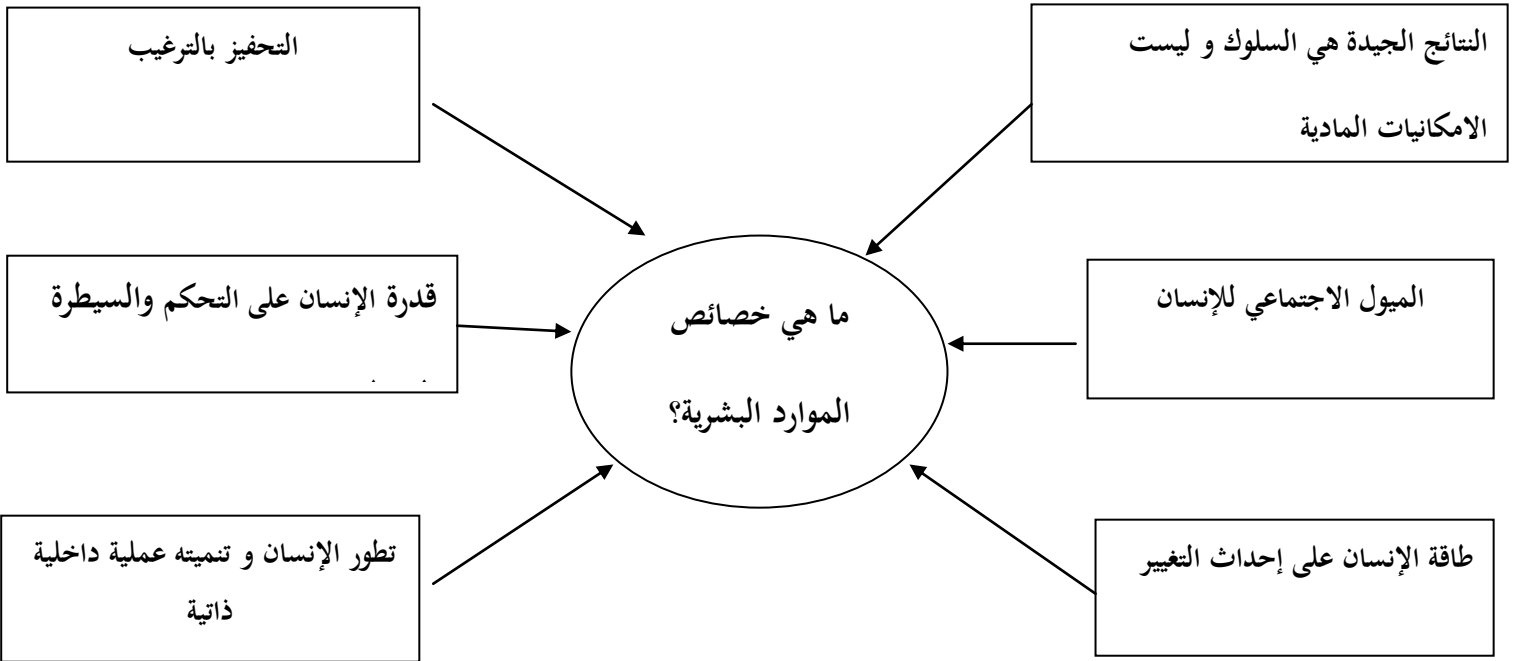
✓ **الميول الاجتماعية للإنسان:** فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك ، يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته ، و لذلك وجب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته و بين الجماعة كتكوين له اعتباره.

✓ **تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية:** فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ، و لكنها شيء داخلي اسمه النمو ، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات ، و إن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل ، و مع ذلك فإن نوع العمل لا بد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور.

✓ **طاقة الإنسان على إحداث التغيير:** أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة ، و كل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا و رشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة. ¹

¹ -الهيبي خالد عبد الرحمان ، نفس المرجع السابق ص38.

✓ الشكل رقم (01-01) خصائص كفاءة البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة

الجديدة للنشر، ط، 2002 ، ص121

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الكفاءات البشرية

يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائعة في الوقت الحاضر، لذا فإن إلمام بها يتطلب دراسة الإطار العام للكفاءة بما فيها من تعاريف وخصائص وأنواع، أبعاد ومستويات الكفاءة .

المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية

❖ تبعا لمقولة الكاتبة **Sandra bellier** أننا "نحن اليوم لا نسير أفرادا ولا وظائف بل كفاءات"¹.

فقد حظي مفهوم الكفاءة البشرية على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق و النجاح . فاتحدت جهودهم و لكن اختلف رأيهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من جانب معين .

❖ وقد تعددت التعاريف الواردة حول الكفاءة البشرية ومن أهمها ما يلي:

1. **لوك بايور** : الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل

أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.⁽²⁾

2. **"Guy le boterf"** : هي القدرة على التوفيق والتحريك للموارد الشخصية للفرد (المعارف ، الموارد الفيزيولوجية ، الثقافة، القيم،...الخ).³

3. حسب **jean- marie Peretti** : "هي تلك المعارف و السلوكات والمهارات المتحركة أو القابلة لتحريك بغية القيام بمهمة محددة."⁴

❖ و من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن : الكفاءات البشرية: هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة

و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول و

من ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في

استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة .

¹Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, "Tout savoir pour e – former", 2^{eme} tirage, éditions – d'organisations, Paris (France), 2002, P 19.

⁽²⁾ –كمال منصوري ، سماح صولح "تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " مجلة أبحاث اقتصادية و الإدارية ، جامعة الجلفة ، جوان 2010، ص50.

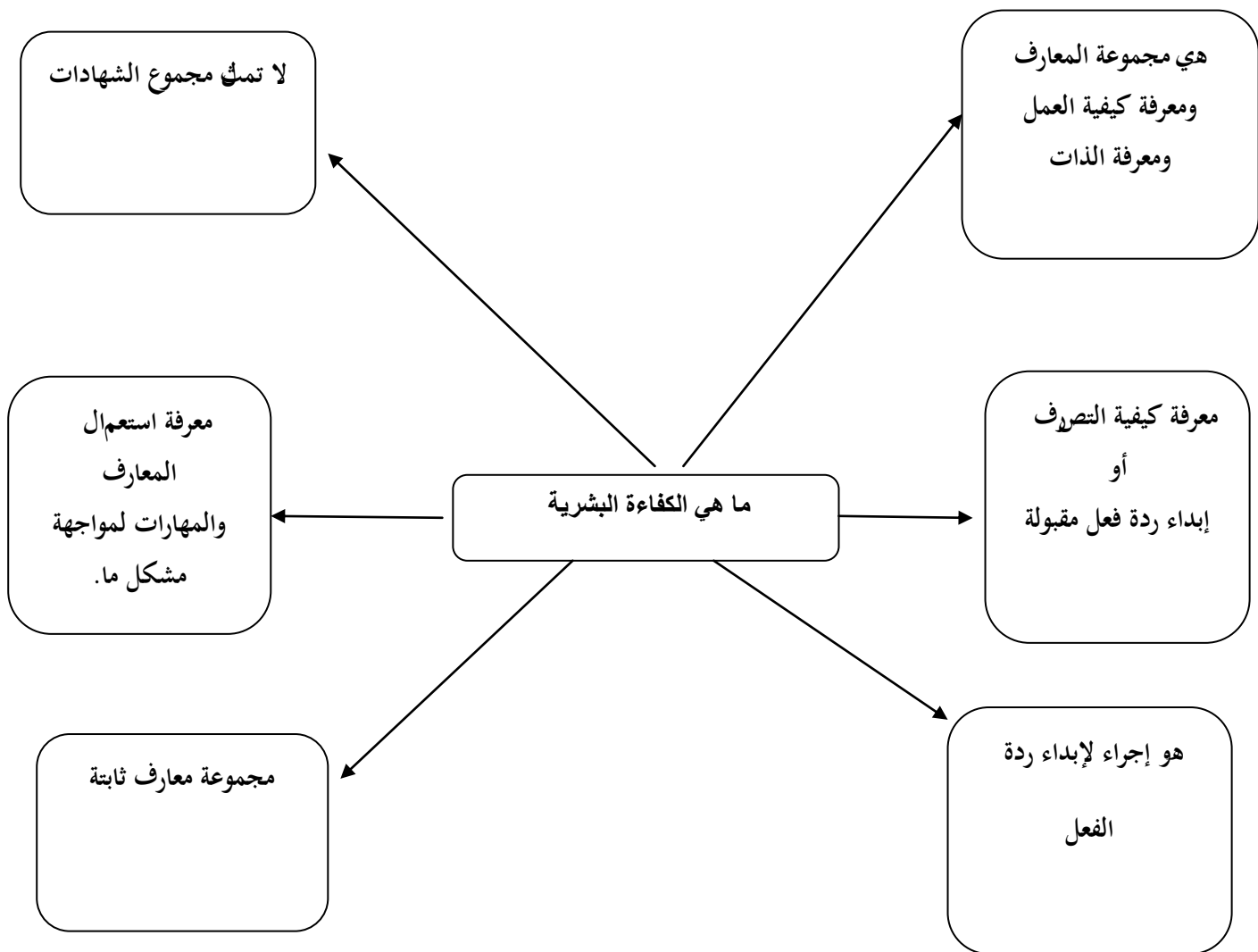
²Jean – maria Peretti, "dictionnaire des ressources humaine", Vuibert, Paris (France), 1999, P 58

³ Guy le Boterf, " construire les compétences individuelles et collectives", édition d'organisations, Paris (France), 2000. p 41

❖ كما يمكننا القول أن الكفاءات البشرية هي الطاقة الفكرية و القدرة العملية التي تتجسد في وظيفة بشكل فعال و ايجابي .

كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (01-02) تعريف كفاءة البشرية



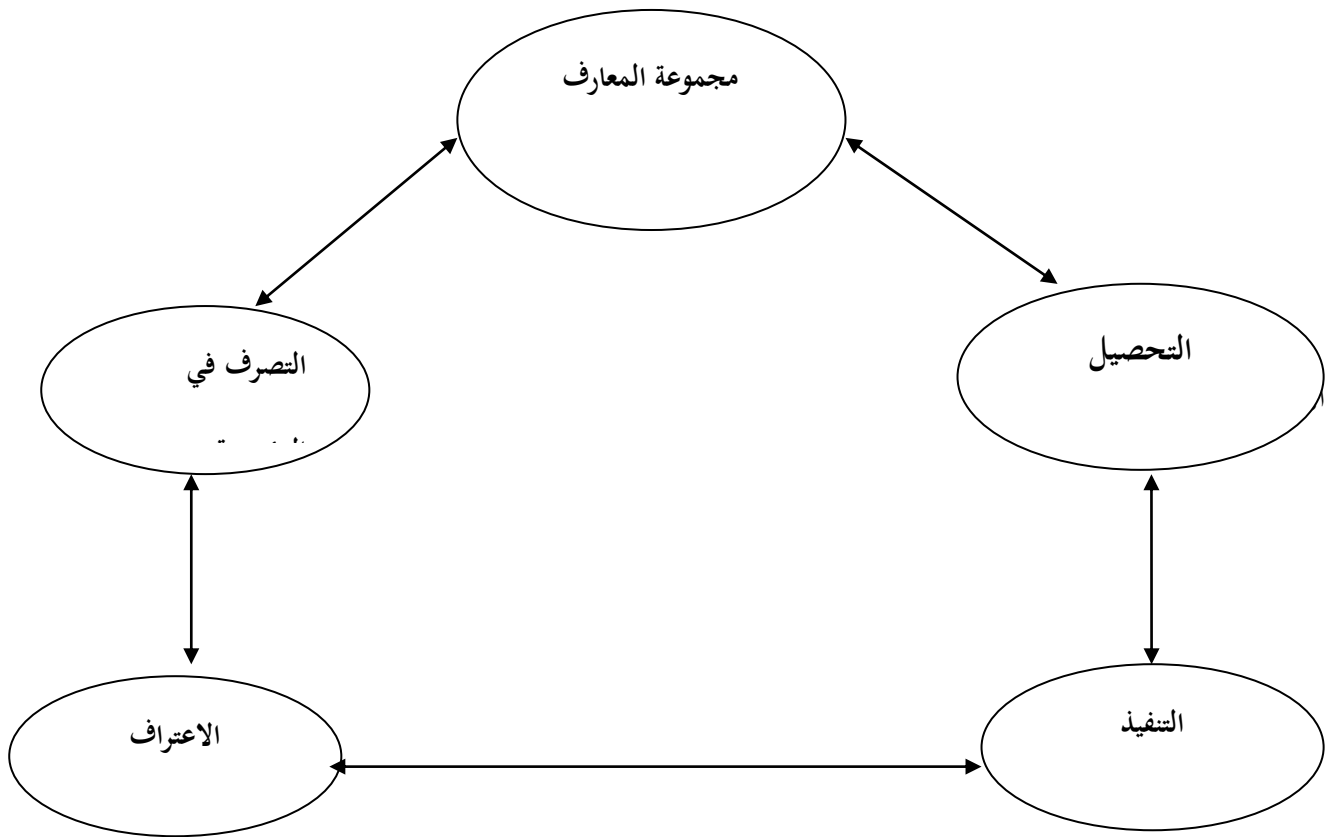
Source : C-DE Joux. "la compétence au cœur du succès de votre entreprise ", édition d'organisation paris, 2000,p 22.

المطلب الثاني: مكونات و أبعاد الكفاءات البشرية

الفرع الأول: مكونات الكفاءات البشرية

يمكن توضيح صفات المالك الكفاء من خلال هذا المخطط :

الشكل رقم (01-03): مكونات الكفاءة



المصدر: ثابت عبد الرحمن دريس، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006 ص 184.

من خلال هذا الشكل يتضح أن مكونات الكفاءة هي عاملين أساسيين لتكون قادرة على إحداث التغيير، وهما الفرد والمؤسسة.
وأما: ¹

1- مكي نادية: "تفسير الكفاءات في المؤسسات المصرفية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، "مستغانم"، الجزائر 2013، ص 73.

- **المعرفة:** هي الطريقة التي يستعملها المدراء و المسؤولون لتطوير مواردهم البشرية ، أي إعداد مخططات تتماشى مع نقائص الموارد للقضاء عليها و اكتشاف الطاقات الكامنة للتطوير و إثراء المسار المهني .
- **التحصيل :** أي معرفة كل فرد لنواحي قوته و ضعفه أي ما يميزه عن الأفراد الآخرين في المنظمة و تجميعها للاستفادة منها مستقبلا ، أو بلغة أخرى معرفة الفرد للمزايا الأساسية له .
- **التنفيذ :** أي استعمال المعارف المحصلة سابقا وجعلها قيد التنفيذ لحل المشاكل العملية أو الميدانية.
- **وضع المعارف تحت تصرف المنظمة :** بعد إثبات و صحة المعارف يقوم الفرد بجعلها في متناول منظمته من خلال نشرها في كتب أو نقلها شفويا إلى زملائه و هذا حتى يتسنى للمنظمة الاستفادة منها مستقبلا لحل نفس المشاكل
- **الاعتراف بالمجهودات الفردية:** و هنا يظهر دور المؤسسة حيث تقوم بتحفيز الفرد و الاعتراف بجهوده و قيمة المعارف التي قدمتها المنظمة و ذلك لكي تدفعه لبذل المزيد من الجهد و إنتاج أفكار أخرى مستقبلا .¹

الفرع الثاني :أبعاد الكفاءة

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي ، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات الفردية ، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد. وقد استطاع T.Durand² الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي :

01- المعرفة Savoir ou connaissance : تتمثل في المجموع الهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها، فهي إذن تتضمن الوصول إلى معطيات الخارجية و القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة ، و إدماجها في نماذج جاهزة ، و لو تطلب الأمر تطوير المحتوى و الهياكل معا .

02- المهارة Savoir Faire: يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف المحددة

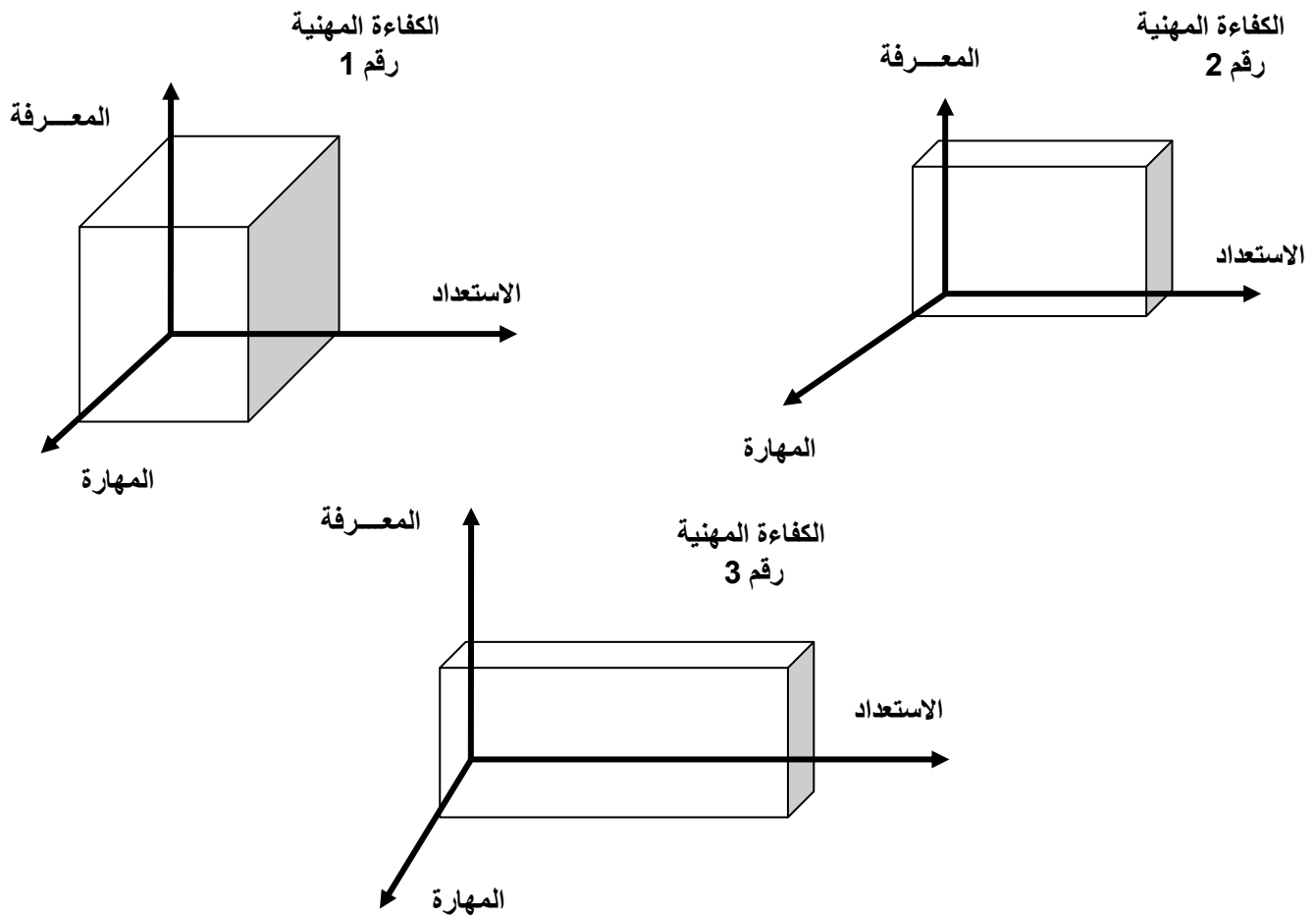
سلفا، بحيث أن المعارف العلمية لا تقصى المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات التجريبية، بالرغم من استعمالها بمتاز بسيران العمل وبلوغ الأهداف المنشودة، ومن هنا فإن المعرفة العلمية ترتبط بالتجربي وجزئيا بالضمني.

1- مكى نادبة ، نفس المرجع السابق ، ص73.

2- T.Durand (1997) , p20-21.

03- الاستعداد **Savoir être** (المواقف): تمثل مظهرها أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء أي مظهرها أساسيا لكفاءتهما، ولذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعلمية.

الشكل البياني رقم (01-03): أبعاد الكفاءة



المصدر : نفس المرجع السابق p23 , (1997) T.Durand

➤ من هذا نستنتج أن الكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والاستعداد ، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني رقم (1-3)، 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.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية

و من أبرزها نذكر مايلي :

أ. **الكفاءة الفردية**: تقتل في توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد والتي تتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام المعارف العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وبريق النتائج المنتظرة. فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية ، وهي تدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية.¹

ب / **الكفاءة الجماعية**: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جلمة من معارف ومنها : معرفة تحضير ، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها نميز بين:⁽²⁾

1. **الكفاءة الخاصة (النوعية)**: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من مهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

2. **كفاءة الممتدة (المستعرضة)**: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، و تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

ج / **الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية)**: هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي. و هي تشمل عدة كفاءات تتمثل في : الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة به.

¹Marcel cote, marie, Claive Malo, " La gestion stratégique " : une approche fondamentale, Gaétan Morin édition, Canada, 2002, P 100.

²-Celile dejoux, "les compétents au cœur de l'entreprise" éd, organisation, Paris, 2001, P 141.

المبحث الثالث: تقنيات بناء الكفاءات البشرية

لما تريد المؤسسة توظيف الموارد البشرية والكفاءات، عليها أن تقوم بانتقاء هذه الموارد فقد تلجأ إلى الاستقطاب الكفاءات و تنميتها ، تقيمها ، من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، و هذا يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها .

المطلب الأول : استقطاب الكفاءات البشرية .

يعرف الاستقطاب بأنه بداية عملية جذب العمالة وهو جملة من المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة . أما عن مصادر الاستقطاب فيمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الأفراد و الكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة وهما من داخل المنظمة أو خارجها ،ومن أهم مصادر الاستقطاب من الداخل ما يلي: ¹

❖ **الترقية :** و تكون في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف القيادية فتقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها للتقدم من الوظيفة الدنيا إلى العليا إذ لا بد أن تركز الترقية على أسس موضوعية وعادة لنجاحها .

❖ **النقل والتحويل الوظيفي :** يتم نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى أو فرع إلى آخر قصد خلق التوازن في إدارة المنظمة من حيث عدد الأفراد .

❖ **الموظفون السابقون :** إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمنظمة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم.

■ أما المصادر الخارجية هي تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية ، وقد يقصد بها سوق العمل ، و من أهمها : ²

❖ **المراكز المهنية و المعاهد والجامعات :** وهي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بالمدارس و المعاهد و الجامعات بهدف الحصول على الخرجين بواصفات محددة و الذين تنقصهم الخبرة العملية .

❖ **التقدم مباشرة للمؤسسة :** تتمثل في الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبة و استعدادة للعمل و يذكر فيها مؤهلاته و قدراته ، و يتم إرسالها عن طريق البريد أو عن طريق شخصي ؛

❖ **المراكز الاستشارية :** هي وكالات خاصة تختص في المساعدة في جلب الأفراد لشغل بعض الوظائف الفنية و الإدارية لتي تتطلب مهارات و قدرات خاصة .

¹ -محمد إسماعيل بلال "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2004، ص67.

² -أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، طبعة الأولى 2001، ص323.

❖ **النقابات العمالية :** و التي توفر إجراءات البحث عن الكفاءات ، حيث تلتزم النقابة بصلاحية العامل

و التزامه و يخص المستويات الدنيا من الوظائف.

❖ **الإعلان والانترنيت :** حيث يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل

الوظائف و تتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان ، أما شبكة الانترنيت فتحتل صدارة المصادر الخارجية في الوقت الحاضر حيث أصبحت الأكثر أهمية وهو ما يعرف بالتوظيف الالكتروني.

المطلب الثاني : تنمية الكفاءات البشرية

فيمكن تطوير كفاءاتنا البشرية من خلال تنمية هذه الكفاءات ، وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين ، التحفيز، الاتصال، و ذلك من أجل تحقيق الهدف ألا وهو خلق الثروة ، وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة أو تحسينه و كذا الرفع من نجاعتها. ¹

❖ **التكوين :** يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول عن الكفاءات، إذ أنه يهدف إلى تطوير المهارات و القدرات

المستخدمة في تقنيات الإنتاج و التسيير في ظل التغير التكنولوجي السريع الذي يؤدي إلى تقادم المهارات مما يزيد في حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته و اكتساب مهارات جديدة، و لذلك من الضروري على المنظمة أن تقوم بإعداد و تصميم برنامج لتوجيه و تكويني العمال و الاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار لمواكبة التغيرات المحتملة.

❖ **التحفيز :** توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق فعالية

لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين ، حيث تشكل التعويضات و المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات و الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة بما لها من انعكاسات واضحة ، فالتعويضات تشكل امتياز الدفع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات و المحفز الأهم لتحسين أدائهم .

❖ **الاتصال :** هو إيصال مجموعة من المعلومات الأفكار و المواقف بين الأشخاص أو المؤسسات أو بين الأشخاص

و المؤسسات ككل. من هنا نستنتج أن الاتصال يلعب دور كبير وهام في نقل وإيصال الكفاءات بين الأفراد.

ويمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة ، حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.

❖ **العمل الجماعي :** إن تنمية الكفاءات الجماعية أو الفردية يقوم بتبني جملة من الخطوات على أهمها: تدريب أعضاء

الفريق على مهارات الاتصالات و التفاعلات التي تؤدي في الأخير إلى احترام كل عضو و تنمية روح التعاون

¹ - ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، تطور و تنمية الكفاءات ، الجزائر ، جامعة معسكر ، مؤسسة الثقافة الجامعية 2009 ص141.

بينهم ،تدعيم مهارات و كفاءات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد. إعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق.

المطلب الثالث : تقييم الكفاءات البشرية

يرتكز تقييم الكفاءات على تقدير ما يمتلكه الفرد أو عدة أفراد فهو تحديد التوافق و التساوي مابين الأداء و الأهداف ، كما يمكن القول أن التقييم هو كمسار مستمر يندرج في نظام التعلم الذي يخص العامل المكون من أجل المساعدة على تخزين و حفظ طريقة العمل ، بعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبط بالنشاط المنجز ، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك و المهارات ، و بالتالي فان مسؤولية تقييم الكفاءات تعود و بشكل كبير إلى المسيرين المقربين بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد و بشكل يومي .

أثناء التقييم فان المسير يقوم بتحديد مايلي :¹

✓ الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح .

✓ الكفاءات المطلوبة و التي يجوزها

✓ الكفاءات التي يملكها لكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله .

- هذا يعني أن هذا نوع من تقييم يسمح للمؤسسة بضمان :

✓ أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل و المطلوبة من طرف رب العمل .

✓ أحسن تعريف لاحتياجات التكوين .

✓ الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الأفراد أو العامل .

- إذن هذه عبارة عن مجموعة من العمليات التي يقوم بها المسير لتسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية

حيث يقوم باستقطاب (اكتساب) عاملين مؤهلين و ذوي كفاءات ثم يسعى إلى توفير كل الوسائل الضرورية للمحافظة عليهم و ذلك من خلال توزيع الكفاءات حسب التخصص بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،تحفيزهم و تنمية روح التعاون فيما بينهم بخلق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة اقتصادية لكي تكون ما يسمى بالكفاءات الجماعية ، كما يقوم بتطوير العاملين و تنميتهم ليكتسبوا مهارات و خبرات جديد تساهم في رفع مكانة المؤسسة .

¹ -عبد القادر هاملي ، "وظيفة تقييم الكفاءات الأفراد في المؤسسة " ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة تلمسان 2011 ص82.

خلاصة الفصل :

نستخلص من هذا الفصل أن الكفاءات البشرية أصبحت تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية باعتبارها مؤشرا عن الموارد الغير الملموسة ومصدرا عن امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية خاصة من ناحية الجودة وهي تمثل ذلك التفاعل بين المعارف والمهارات التي يجسدها عامل الخبرة مع مرور الزمن.

لذا إن البحث عن الكفاءات البشرية والعمل على استقطبها أصبح ضرورة ملحة في ظل المتطلبات المتغيرة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتقييم درجة أداء عمالها من خلال برنامج ذو مراحل متناسقة، وفي حالة عدم تحقيق المؤسسة للفاعلية فهي تلجأ إلى عملية تنمية كفاءاتها عن طريق التكوين، التدريب وكل هذا كفيل باكتساب المؤسسة يد بشرية ماهرة تتمتع بالكفاءة والخبرة اللازمة بحيث ينعكس على منتوجها إيجابا سعرا وجودة.

تمهيد:

إن كل المؤسسة الاقتصادية تسعى بطبيعة الحال إلى تحقيق أهدافها من خلال تسييرها مواردها بشرية كانت أو مادية ، مالية ... الخ ، و المؤسسة اليوم تصب مجمل تركيزها على المورد البشري الذي كان في السابق يعتبر مجرد آلة إلى أنه الآن زادت قيمته و أصبح يشكل ثروة للمؤسسة و مع مرور الوقت و التطورات الحديثة أصبحت لا تكتفي بأي مورد بشري كان بل تسعى الآن إلى اختيار أصحاب القدرات و المهارات و الخبرات و هذا ما يطلق عليه مصطلح "الكفاءات البشرية" ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات .

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وتقدم على الشكل التالي:

- ❖ ماهية المؤسسة الاقتصادية .
- ❖ تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية .
- ❖ مردودية الكفاءات البشرية على المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة هي عصب الحياة الاقتصادية والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني، فهي مصدر ثروة المجتمع، وتمثل منتجاتها المادية والمعنوية اللبنة التي تقوم عليها الأسواق. كانت المؤسسة و لا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال و النشط فيها، لما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع .

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين ومن بين تعريف مايلي:

❖ **التعريف الأول:** عرفت منظمة الخبراء الاقتصاديين المعتمدين المؤسسة الاقتصادية أنها مجموعة من

الطاقات البشرية الموارد المادية طبيعية كانت أو مادية أو غيرها والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتولفيه محددة قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.¹

❖ **التعريف الثاني :** شكل الاقتصادي وتقني وقانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين

فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.²

❖ **التعريف الثالث :** قد عرف المجمع الأمريكي للاقتصاد الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط

الإنتاجي ونشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.³

❖ **وكخلاصة للتعريف السابقة :** يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها منظمة اقتصادية

واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية وإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني.

1- أحمد طرطار ، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1999 ص15.

2- صمويل عبود ، "اقتصاد المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة الثانية ، 1982، ص58.

3- عمر صخري ، "اقتصاد المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر، ط. الثانية 1993 ص24.

المطلب الثاني: أبعاد وخصائص المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول : أبعاد المؤسسة الاقتصادية

يمكن تقسيم المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاث أنواع و هي :¹

- **البعد الاقتصادي :** تتمثل المهمة الأولى التي توكل للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات فعلى المؤسسة أن تستعمل عناصر إنتاج لا تكون لها نفس الوظيفة و لا نفس فترة الحياة فقطعة أرض مثلا تستعمل لفترات طويلة ، أما المعدات و الأدوات تستعمل في إنتاج كمية معتبرة من السلع و الخدمات و تعوض في فترة زمنية محددة للاستعمال ، أما المواد الأولية فهي تستهلك خلال فترة الإنتاج و يجب تجديدها كل مرة . إذن فان عملية التفريق بين عناصر الإنتاج تتم على أساس فترة الاستعمال فبعضها يستعمل لفترة طويلة و أخرى لا تستعمل إلا مرة واحدة فقط في عملية الإنتاج و سيورته إذن الأولى تسمى الأصول ثابتة أما الثانية فتسمى الأصول الجارية .
- **البعد المالي :** للحصول على وسائل الإنتاج ، على المؤسسة أن يكون لديها موارد ، و على العموم أموال المالكين لا تكون كافية لذلك فهي مضطرة للاقتراض من هيئات المالية أو من الخواص فيكون أمامها نوعين من المصادر :
 - تلك العائدة للمالكين متمثلة في الأموال المساهم بها إضافة إلى الأموال المتأتية من الأرباح غير موزعة فهي تشكل مع الأموال الخاصة .
 - و أخرى من هؤلاء الذين يدفعون الأموال (مؤجري الأموال) متمثلة في :
 - ✓ ديون متوسطة و طويلة الأجل التي تسترد في فترة أكثر من سنة عادة .
 - ✓ ديون قصيرة الأجل مستحقة خلال سنة .
- **البعد الإنساني :** يحتل العنصر البشري مكانة هامة تؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث يكون ذلك لو توفرت المهارات التقنية و المهنية لمسيرى المؤسسة بالقدر الكافي ، حيث يكون هناك أشخاص مختصون ذوي كفاءة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة و الذي تود أن تستثمر فيه و تكون لديهم النظرة البعيدة و المستقبلية و التي تمكنهم من تقدير المشاكل و المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة حيث يعملون على التقليل منها أو تنفيذها .

2- عبد الوزاق بن حبيب ، "اقتصاد و تسيير المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر 2000 ص25.

الفرع الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء كانت في مجال أو القانوني أو التنظيمي نلخصها فيما يلي :¹

1. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها .
2. تمثل المؤسسة وجود ذمة و تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات الاقتصادية و تمتلك القدرة على الإنتاج ، حيث تنسق بين عوامل الإنتاج و تختار السلع التي ترغب فيها .
3. تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد و على هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف مواتية و عمالة كافية و يجب أن تكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
4. تكون بحوزة المؤسسة وسائل المالية و مادية و بشرية تحدد حجمها و قدرتها التنافسية و من تم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة .
5. لتحديد الواضح للأهداف و السياسات و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى لتحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم أعمال معين .
6. تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات و إما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
7. المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني في مصدر رزق كثير من الأفراد.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية .

و يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي :²

1) الأهداف الاقتصادية :

²-ناصر دادي عدون ، "اقتصاد المؤسسة" دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1998 ص17-18.

1.1. تحقيق الربح : يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها و بالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود .

2.1. عقلنة الإنتاج : أي استعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرامج و ذلك بهدف الوقوع في مشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج .

3.1. تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع : و هذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة ، و يجب أن تحقق الإنتاج من خلال : مستوى عالي من المرونة ، أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير و أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

2. الأهداف الاجتماعية : و هي كالتالي :

1.2 ضمان مستوى مقبول من الأجور : يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها ، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا و شرعا و عرفا .

2.2 تحسين مستوى معيشة العمال : إن تطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى تطور الحضاري لهم .

3.2 توفير تأمينات و مرافق للعمال : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل : التأمين الصحي ، التأمين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد ، بالإضافة إلى مرافق العامة مثل : تعاونيات الاستهلاك و المطاعم

4.2 تأهيل العمال : حيث يتم تدريب و تطوير العاملين و رفع مستويات مهاراتهم المهنية ، و هذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين و تدريب من أجل رفع المستوى المهني.¹

3) الأهداف التكنولوجية: تتمثل في البحث و التنمية مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا ، و يمثل هذا البحث نسبة عالية من دخل الوطني ، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على ، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج و رفع المردودية الإنتاجية المؤسسة .

1. ناصر دادي عدون ، نفس مرجع سابق ، ص 19

المبحث الثاني : تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية

إن نجاح المؤسسات في ظل المستجدات و التغيرات المستحدثة باستمرار لا يرتبط فقط بتوفير و وجود الكفاءات لوحدها و لكي تؤدي دورها بصفة فعالة لابد من تسييرها بما يضمن لها نجاحها و ديمومتها و بقائها لتحقيق أهدافها .

المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية .

لقد اختلفت التعاريف حول تسيير الكفاءات بين الباحثين ومن بين تعريف ما يلي:

❖ **تسيير الكفاءات البشرية:** " هي عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين".

❖ **كما يمكن تعريفها أيضا "** بالبعد الخاص في تسيير الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة و قابلية التوظيف لدى الموارد البشرية و ذلك بتعبئة و تدعيم قدرات العاملين لديها:"¹

❖ **أما " Z a r i f i a n "** : "يدعى تسيير الكفاءات نموذجا جديدا لتنظيم و تسيير الموارد البشرية وفق بعد إستراتيجي".

❖ **حسب Lichtenberger :** "تعبئة و توظيف و تجنيد الموارد البشرية في إطار حالات ووضعية خاصة ، التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد و نتائج و حتمية."²

❖ **كما يعرفه Boterf:** "إن تسيير الكفاءات هي القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيقية (تدابير ، تنظيم) و هي عملية التأليف بين معرفة التنسيق و معرفة التوظيف للموارد البشرية."³

¹ . عبد القادر بوخمحم ، كريمة شابونية ، " تسيير الكفاءات و دوره في بناء الميزة التنافسية " ملتقى الدولي المعرفة ، جامعة بسكرة 2005 ص114

² . منى مسغوني ، سمية قداش ، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " مذكرات ليسانس التسيير جامعة ورقلة 2003 ص.73

³ محمد صالح الحناوي ، محمد فريد الصحن ، "مقدمة في الأعمال و المال " ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية 1999 ص233.

❖ يعرفه **Martin Le Boulaire** بأنه : "عبارة عن مجموعة من الإجراءات و

الخطوات و الأدوات اللازمة لاكتساب المؤسسة الكفاءات التي تحتاج إليها اليوم و
غدا وذلك لما يتوافق مع أهدافها و إستراتيجيتها ."¹

❖ و من التعريف السابقة نستنتج : أن تسيير الكفاءات هو ذلك التسيير الذي يسمح الإدارة الموارد البشرية بمواجهة التغيرات و باستمرار على مستوى محيط المؤسسة من (تكنولوجيا و إعلام و اتصال) .
كما أنها مجموعة من أنشطة المحددة عن طريق استخدام الممارسات التي هي أكثر تنسيق ، باستخدام مهارات كحلقة وصل بين العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية و الممتلكات .

المطلب الثاني : المراحل الأساسية للكفاءات البشرية

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط و تنظيم أي لابد من تسييرها و تتمثل مراحل تسييرها في الخطوات التالية :

1) **تخطيط الكفاءات** : وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية تم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة سدها ، و ذلك من خلال وصف المنصب الذي يكشف عن مختلف المعارف و السلوكيات اللازمة لها ، و تستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل و الكفاءات لتوقع احتياجاتها من الكفاءات .
كما يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاء الكفاءات المناسبة للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة لهذا يجب وضع معايير محددة و توضيح الخطوات الواجب إتباعها في مرحلة التوظيف ، أخذ بعين الاعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم ، إمكانيات المادية و الخبرة في مجال التوظيف باعتماد على التسيير التنبؤي بحيث يسمح بتقدير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات على مدى القريب و البعيد ، من هنا يتضح هذا النشاط بعدا استراتيجيا ."

2) **اكتساب الكفاءات** : يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو تعاون مع المنظمات الأخرى .

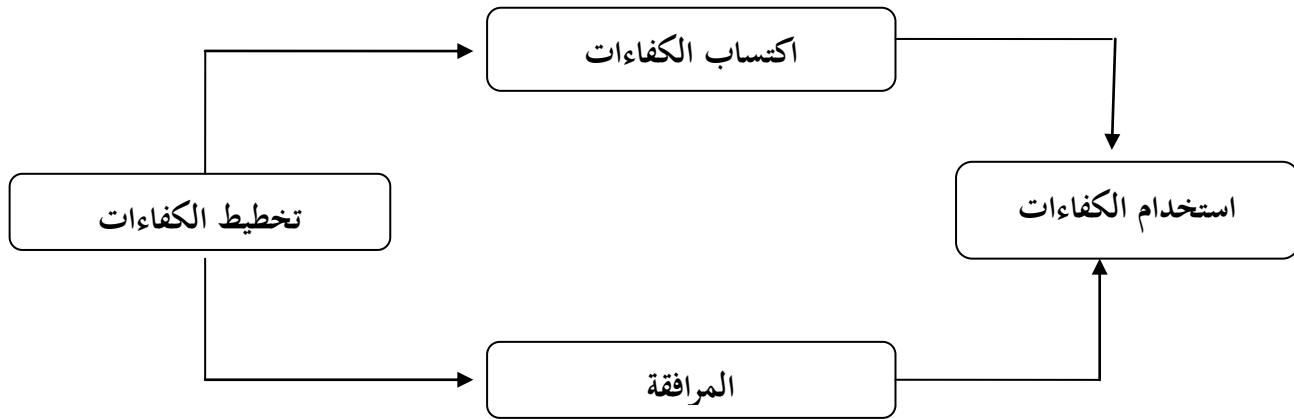
3) **المرافقة** : بما أن حياة الأفراد داخل المؤسسة مرتبطة بالتغيير ، فلا بد من المتابعة المستمرة للأمور الإدارية المواظبة و انضباط في أوقات العمل ، و الأمور المهنية كالمشاركة في المشاريع ، و الارتقاء في المناصب .

¹.Martin le boulaire ; Gestion des compétences stratégie et performance de l'entreprise ;quel le rol de la fonction R.H Universités pierre mendés .France p12.

4) استخدام الكفاءات : و هي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المحصل عليها ، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات و التعلم ، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية ، و التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة و يتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة ، بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة و لأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات.¹

و نلخص هذه المرحلة في الشكل التالي :

الشكل رقم (01-02) : مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة



المصدر: عثمان بوزيان اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات .مداخلة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 2004، ص 249.

➤ إذن من خلال هذه المرحلة نعمل على التقييم المستمر لما قام به الأفراد باستخدام المؤشرات التي تسمح بتقييم مردود الكفاءات داخل المؤسسة ، و بالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة و التركيز عليها ، نقاط الضعف و معالجتها ، و تحديد نظام التحفيز المناسب بناء على نتائج التقييم ، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر ذلك .

¹. مصطفى نجيب شاوي ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة 1996 ص78.

المطلب الثالث : الهدف من تسيير الكفاءات البشرية

بما أن الكفاءات هي من بين العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق و التميز بين المؤسسات ، فيهدف تسييرها إلى تحقيق الأهداف التالية :¹

- ✓ وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .
 - ✓ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة ، و حتى المستقبلية التي تسمح بتحسيد استراتيجيتها.
 - ✓ ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات ، بالتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المستمدة إليها.
 - ✓ تنمية قدرة الكفاءات من خلال التكوين المستمر .
 - ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل ، و تحديد أنسب نظام للتحفيز .
 - ✓ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها ، فيحس العامل بالانتماء .
 - ✓ زيادة فرض الإبداع و الابتكار في المؤسسة ما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
 - ✓ متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة ، و خلق المناخ الاجتماعي المناسب لها و تحسينه بصفة دائمة.
 - ✓ انتهاز سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي اللانسانية في معاملة الأفراد العاملين .
 - ✓ العمل على زيادة رغبة العاملين بذل الجهد و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون المشترك ، و بذلك بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
- إذن يكمن الهدف من تسيير الكفاءات حول الاهتمام بعنصر البشري الكفاء باعباره رأس مال فكري لأي مؤسسة و ذلك من خلال توفير الجو المناسب للعمل و تشجيع و تثمين جهود العاملين من خلال تحفيزهم و تطويرهم و الاهتمام بمشاكلهم خاصة ما يتعلق بالأجور ، فالموارد البشري كلما لقي اهتمام أكثر كلما أحسن بالانتماء و تعزز عنده روح التعاون و سعي لتحقيق أهداف المؤسسة .

¹ - بوزيد نذيرة ، "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية" ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة 2012 ص71

المبحث الثالث : مردودية الكفاءات البشرية على المؤسسة الاقتصادية

إن الارتقاء بالمردودية المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد بالمنافسة مرهون بقدر كبير بأداء بمخ تلف موظفيها مهما اختلفت مستوياتهم العلمية ومهما اختلفت مرتباتهم، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود اتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين ، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و البقاء والاستمرار.

المطلب الأول : الكفاءات البشرية كأساس لربحية المؤسسة

تحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة ، و هذا وفق العوامل التالية :¹

1. مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة : يقصد بها العامل البيئية الخارجية للمؤسسة ، و على وجه التحديد بيئة الصناعة ، حيث تعد أحد العوامل المحددة .

الاختلافات في الربحية بين المؤسسات ، فان كانت جاذبية الصناعة تعكس قوة السوق و العوامل الهيكلية من وراء ذلك فان هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأثير الموارد للمؤسسات المختلفة بصناعة بما في ذلك الكفاءات البشرية ، فحواجز الدخول للسوق مثلا تعتمد على براءات الاختراع و أثر الخبرة و اقتصاديات الحجم و غيرها من الموارد التي تحوزها هذه المؤسسات و يتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها ، حيث أن قوة جاذبية الصناعة أو قوة السوق و ما يمكن تقدمه من ربح احتكاري ، تستمد جذورها من موارد المؤسسة و التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية ، و التي يصعب الحصول عليها أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين ، و في ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية "عوائد بسبب قوة السوق " كما يمكن تفسيرها بدرجة أكبر أو بشمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد.

2. مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية : تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة

و ليس البيئة الخارجية ، حيث تؤكد فريضة هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا ، التكلفة

¹ -ثابتي الحبيب بن عبو الجليلي ، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية " ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2005 ص29.

الأقل ، و بين مزايا التميز بين منتجاتها ، و أخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بأقل تكلفة . و عليه فان الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة بناءا على إستراتيجية التنافس مبنية على الموارد الإستراتيجية لامتلاك التكنولوجيا المميزة ، أو الاعتماد على الكفاءات أو غيرها ، من شأنها إن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الجانبين معا ، و يتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل .

في حين تناقص الميزة التنافسية و الأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك و الاستنزاف الموارد و الكفاءات ، يمكن القول أنه توجد أربعة خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية و هي :

- ✓ خاصية الاستمرارية .
- ✓ التقليد أو استنساخ استراتيجية المؤسسة .
- ✓ إمكانية تحويل الموارد.
- ✓ إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمؤسسة من مواردها و كفاءاتها البشرية .

المطلب الثاني : مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة

يكون ذلك من خلال الاعتماد على أحد الأساليب التالية:¹

1. **سلسلة القيمة:** تعد سلسلة القيمة التي أنشأها "porter.M" أهم الطرق التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في إستراتيجية المؤسسة والتي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة وعلى القيمة، إذ تتمكن المؤسسة من خلق القيمة من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج وتعظيم القيمة المحققة .
- **نموذج سلسلة القيمة:** يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي :
- **1-1 الأنشطة الرئيسية (أولية):** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي :
- **1-1-1 اللوجستية الداخلية:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة

¹(1).Porter Me, compétitive avantage- creating Superior performance. Op cit page122

للمعملية الإنتاجية.

-2-1 العمليات (الإنتاج): مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

-3-1 اللوجستية الخارجية مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

-4-1 التسويق والتوزيع: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة فمثلا الإشهار .

-5-1 الخدمات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

-2-2 الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

-1-2 بنية التحتية للمؤسسة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية... إلخ.

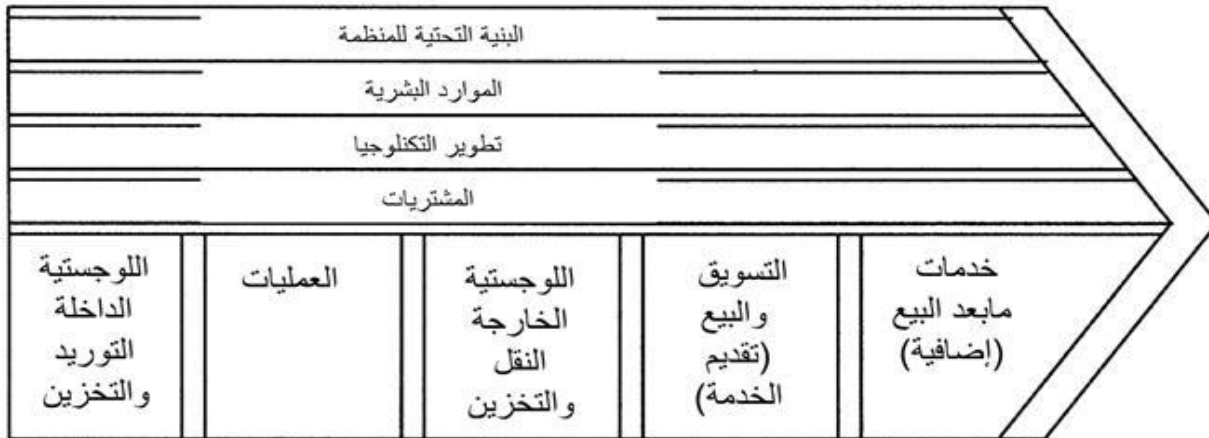
-2-2 الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

-3-2 التطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

-4-2 المشتريات: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات¹.

¹ بورتر نفس المرجع السابق ص 123.

الشكل 02-02 يوضح بنية نموذج سلسلة القيمة



سلسلة القيمة بورتر 1985

Source: Michel porter, la ventage concurrentiel, dunod, aris, 1997, P53.

2. تحليل الموارد والكفاءات: تعتبر الموارد أصول خاصة لمؤسسة تساهم في خلق القيمة، حيث يجب أن تكون الموارد والكفاءات الصعبة التقلد من قبل المؤسسات المنافسة للحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق القيمة لعملائها ستضمحل وتتلاشى وهناك 3 طرق أساسية لتحليل وهي :

✓ السبب المهم

✓ الترابط الزمني

✓ المحافظة الدائمة

➤ ومنه يمكن القول أن الكفاءات أصبحت تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من أجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على كفاءات بشرية .¹

¹ Porter Me. نفس المرجع السابق ذكره ص124

المطلب الثالث : دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية

- يمكن القول أن للكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دور كبير يتمثل فيما يلي : ¹
- ✓ زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للمؤسسة الاقتصادية .
 - ✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية عن طريق تحسين أداء الأفراد .
 - ✓ هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع .
 - ✓ اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود .
 - ✓ تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا، ..) وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة" .
 - ✓ في حالة امتلاك المؤسسة الاقتصادية لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد
 - ✓ . تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل .
 - ✓ دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف .
 - ✓ تعليم الأفراد- خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة .
 - ✓ تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة .
 - ✓ التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات) .
 - ✓ اكتساب المؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين .
 - ✓ التسيير الجيد لها لأنها تساعد على الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير .
 - ✓ تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة و تطوير منتجاتها بالاعتماد على المهارات و الكفاءات المسير الكفاء .
 - ✓ تحقيق التطور و الاستمرار لأي مؤسسة في ظل المنافسة التي فرضتها العولمة .
 - ✓ تساهم الكفاءات البشرية للمؤسسة باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استغلالها في استغلال الفرص المتاحة ، و استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية .

¹ - كمال منصوري ، سماح صوالح ، " تسيير الكفاءات البشرية " ، ملحق الأبحاث الاقتصادية ، العدد 7 ، جامعة بسكرة جوان 2010 ص 12.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستنتج بأن المؤسسة كانت خلية إنتاج بسيطة ، أصبحت تلك المنظمة الاقتصادية مركزا هاما لاتخاذ القرارات و حتى تقوم بوظائفها على أكمل وجه لابد عليها من انتهاج سياسات و استراتيجيات معنية كفيلة بتحقيق الأهداف الموضوعة و المنتظرة ، كما أن تسيير الكفاءات عملية مهمة في أي مؤسسة اقتصادية باعتبار أن المورد البشري رأس مال حقيقي يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة ، حيث أن الفرد الكفء يملك المهارات و معارف و خبرات تجعله يقوم بعمله بمهارة و احترافية و هذا يميزه عن غيره من العاملين و يجعله مصدر اهتمام سواء على مستوى المؤسسة التي يعمل بها أو غيرها.

إضافة إلى ذلك نقول أن تسيير للكفاءات البشرية عملية مترابطة يقوم بها المسيرين في المؤسسة و تمر بعدة مراحل ، فالمورد البشري خاصة ذو كفاءات عالية هي أساس بقاء كل مؤسسة كما أنها مصادر مهمة لتحسين أدائها و تحقيق أهدافها كلما تم تسيير الكفاءات البشرية بطريقة جيدة كلما زاد تمكنها بالمؤسسة الاقتصادية .

تمهيد:

إن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بمجموعة من القواعد والإجراءات، قصد الوصول إلى نتائج علمية، وهذا ما يفرض علي اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع بحثي كما تتطلب عملية إتمام مراحل البحث الاستعانة بمجموعة من التقنيات والأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة من مراحل البحث وعندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية، فإن الأمر يتطلب كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، بما في ذلك عينة البحث وكيفية اختيارها، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل، كما يتم التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة و معرفة مساهمة الكفاءة البشرية في رفع و تحسين مردودية المؤسسة ، بعدها تفسر النتائج وفقا لفرضيات البحث ليم في الأخير الخروج بنتائج عامة وتقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تفعيل الكفاءات البشرية من أجل التأثير في مردودية المؤسسة الاقتصادية.

يتمحور هذا الفصل حول العناصر التالية:

❖ تقديم المؤسسة الاقتصادية .

❖ دراسة تحليلية لكفاءات البشري وعلاقتها بمردودية المؤسسة (مدينة الساحل).

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

نحاول في هذا المطلب الوقوف عند خصائص المؤسسة محل الدراسة بدءا بتعريفها، بتحديد خصائصها من حيث الموقع، النشاط والهيكل التنظيمي.

المطلب الأول : لمحة عن مدينة الساحل.

مع مرور سنوات بعد الاستقلال تم تأسيس مؤسسة إنتاج الحليب سنة 1970 والتي عرفت بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته وبمرسوم رقم 81-354 وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثلاث فروع:

• الديوان الجهوي الشرقي.

• الديوان الجهوي الوسط "مقره الجزائر العاصمة".

• الديوان الجهوي الغربي.

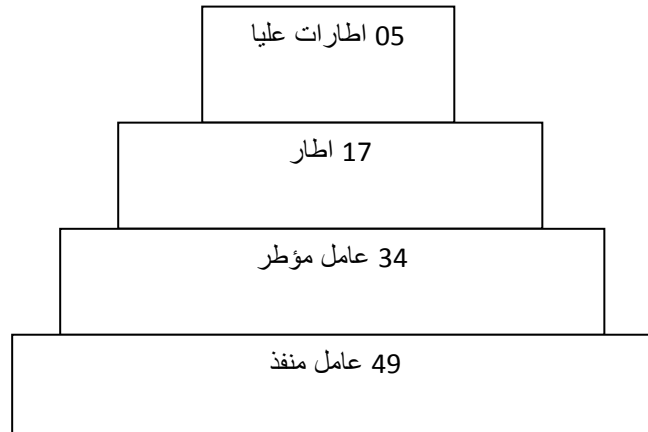
و نحن بصدد الديوان الغربي orolait الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981 من بين وحداته وحدة إنتاج بمستغانم تدعى مدينة الساحل لولاية مستغانم laitierie du littoral mostaganem .

تعتبر وحدة إنتاج مستغانم من وحدات الديوان الوطني الجهوي الغربي للحليب ومشتقاته حيث انطلقت الأشغال بها سنة 1986 من قبل الشركة الوطنية للبناء batiment metal وشركة الفرنسية alefalaval التي قامت بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف عليهما ودخل المشروع في مرحلة الإنتاج الفعلي عام 1987 وفي هذه الفترة كانت عبارة عن مؤسسة عمومية تدعى orolait : office régional du lait كانت انطلاقة المشروع بتكلفة بدائية قدرت ب 30 مليون دينار وفي نهاية جوان 1987 كانت 85 مليون دينار لتبلغ في سبتمبر 120 مليون دينار جزائري.

وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة تدعى المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT* الواقع مقره بحسرين داي بالجزائر العاصمة.

ومن بين فروع مدينة الساحل بمستغانم مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA والواقعة على مستوى المنطقة الصناعية صلامندر يحدها من الشمال الحيرية العامة لمؤسسة oravio من الجنوب الطريق الولائي ومن الشرق التعاونية الفلاحية.

تمارس هذه المؤسسة نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري يقدر رأسمالها ب 29048000 دج، يبلغ العدد الفعلي للعمال 105 عامل منهم 65 عامل دائمون و 40 عامل مؤقتين في إطار عقود التشغيل ويتوزع العمال كالآتي:



تنشط الوحدة تحت شعار "الحليب مهنة وهواية" وهو ما يشير إلى ان إنتاج الحليب والعمل في الوحدة لا يعتبر فقط مهنة بل يتعدى ذلك فهو يمثل هواية بالنسبة لعمال المجمع.

المطلب الثاني: منتجات و نشاط المؤسسة.

الفرع الأول: منتجات المؤسسة:

يتمثل إنتاج الوحدة في إنتاج حالي يضم حليب البقر، اللبن، الرايب، زبدة ، والقشدة الطرية التي تستعمل كمنتج داخلي بين وحدة مستغانم وتيارت وهناك إنتاجات مقترحة في طور الدراسة.

• **منتج الحليب:** وهو عبارة عن منتج سهل الاستعمال يتكون كل لتر مرهم من :94 غ غيرة الحليب،

20 غ من مادة الدسم، 912 غ من الماء ويتم إنتاجه في ورشة إنتاج الحليب وبعد ذلك يتم وضعه في

أكياس من البلاستيك موافقة للمواصفات العالمية باستخدام آلة تسمى la conditionneuse

أما الأنواع الأخرى من المنتجات فنعرضها كالآتي:

• **اللبن:** يتكون من نفس مكونات الحليب زائد الخمائر.

• **حليب البقر:** وهو عبارة عن حليب طبيعي يتم جلبه من المزارع، وبعد تصفيته وتنقيته بطرق علمية ثم

تعقيمه، تتم تعبئته في أكياس خاصة به.

حيث تنتج الوحدة الحليب بمعدل 100000 لتر في اليوم والرايب بمعدل 20000 لتر في اليوم أما اللبن فبمعدل 25000 لتر في اليوم.

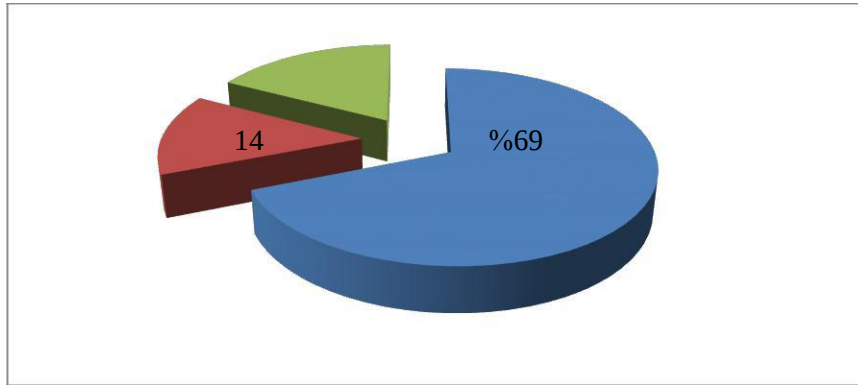
الجدول رقم 03-01 : منتجات لملمنة الساحل.

المنتجات	معدل الإنتاج اليومي
الحليب	100000 لتر/اليوم
الرايب	20000 لتر/اليوم
البن	25000 لتر/اليوم

المصدر : القسم التجاري في المؤسسة.

➤ يتضح من الجدول أن منتجات المؤسسة تختلف في معدل إنتاجها اليومي حيث تنتج الحليب بمعدل يفوق كل من الرايب واللبن وهذا يعود إلى الطلب الكبير عليهما من طرف العملاء حيث يعتبر مادة أساسية ذات الاستهلاك الواسع مقارنة بالرايب واللبن حيث يزيد استهلاكهما في بعض المواسم خاصة موسم إنتاج الفول وفي شهر رمضان الكريم وللتوضيح أكثر ندعم بالشكل التالي:

الشكل رقم 03-01 : نسبة الإنتاج اليومي لمنتجات المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات متحصل عليها من القسم التجاري في المؤسسة.

الفرع الثاني : نشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين إلى حدّ معين، وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة "لملمنة الساحل" في العناصر الثلاث الأساسية التالية:

- **الشراء** : تقوم الملمنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما : الجودة والسعر.
- **الإنتاج** : بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته.

• **البيع:** وهذا النشاط تشرف عليها المصلحة التجارية، حيث هناك حالتين:

أ) في حالة المنتج طلي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق علي، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بالوسائل العميل.

ب) في حالة المنتج غير طلي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدراتها البيعية.

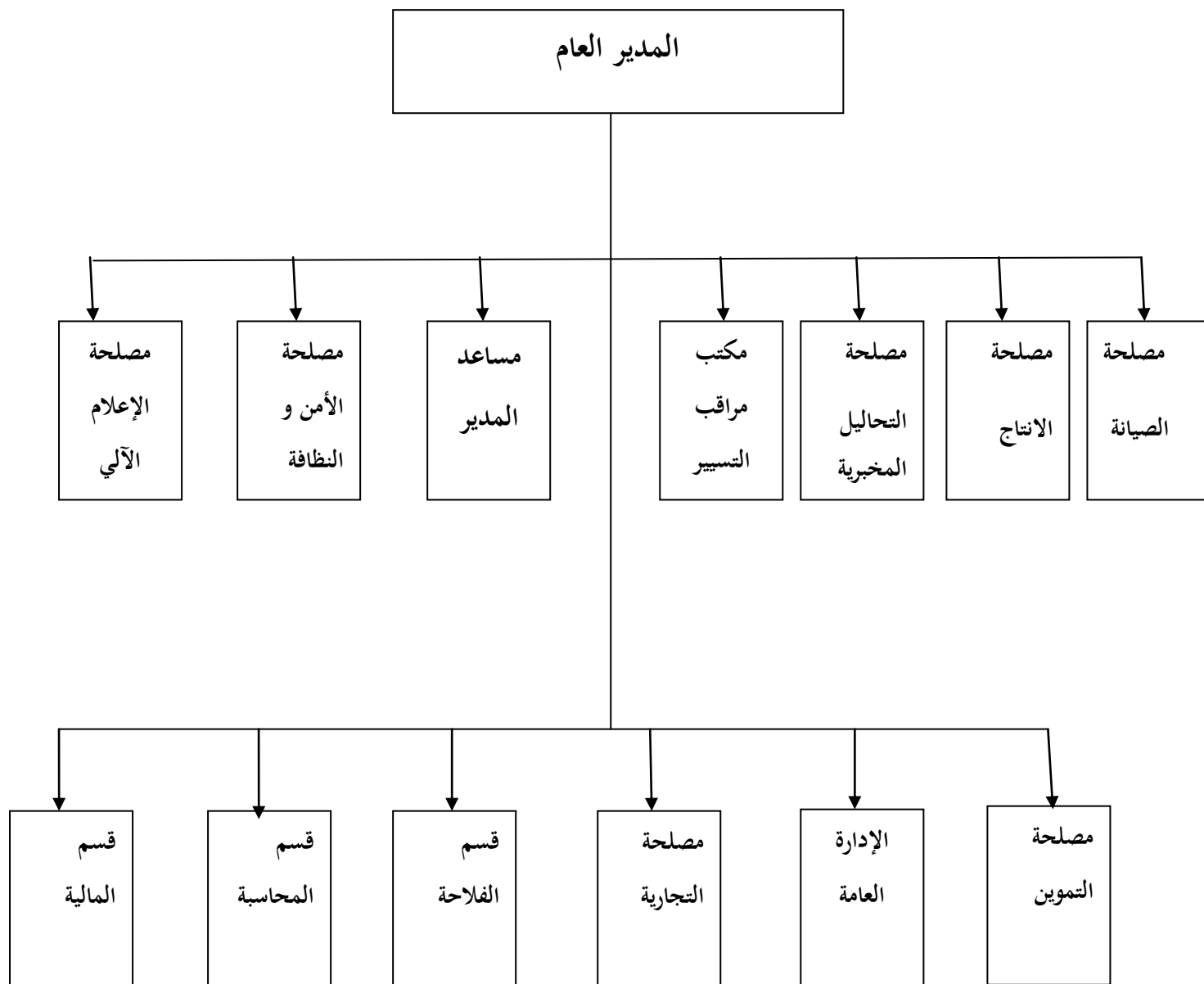
ومن خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجه ينقسم إلى مرحلتين الأولى مرحلة الإنتاج والثانية مرحلة تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

المطلب الثالث : هيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمها واستخدامها بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف

المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل الجيد والمناسب. وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها.

الشكل رقم 02-03 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : وثائق المؤسسة

- من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تكمل مهام الأقسام والمصالح المكونة لهذه المياكل في:
- ✓ **المدير العام:** هو المشرف العام وصاحب القرارات، وهو يعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حسن اتخاذ القرار فهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها.
- ✓ **مساعد المدير:** يناوب عن المدي.
- ✓ **مكتب مراقبة التسيير:** تتمثل مهمته في مراقبة السير الحسن للعمال و الإعلام عن أي مشكل.
- ✓ **مصلحة النظافة والأمن:** إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وأن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يترنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي باعتبار أن صيانة المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة حيث تتكفل هذه المصلحة بتسيير الشؤون المتعلقة بنظافة المؤسسة والحرص على توفير الأمن للمؤسسة.
- ✓ **مصلحة التحاليل المخبرية:** بها يجري نوعان من التحاليل وهما أساسيان لكل وحدة إنتاجية: فيزي كيميائي: ويتضمن التحليلات الآتية: مستوى الحموضة، كمية المدة الدسم، الكثافة . .
- ✓ **مصلحة الإعلام الآلي:** وهي في طور الإنجاز ودورها يتمثل في إعداد وصيانة برامج الإعلام الآلي .
- ✓ **مصلحة الإنتاج:** وهي أهم مصلحة في المؤسسة تقوم بتخزين المواد الأولية ومتابعة مراحل الإنتاج، كما تركز أيضا على تسجيل كل المعطيات اليومية التي تخص المواد المنتجة والمثلة في كمية الحليب المستعملة في إنتاج الحليب المصير، اللبن، الرايب، حليب البقرة.
- ✓ **مصلحة الصيانة:** تتوقف مسؤولياتها على:
 - مراقبة وصيانة معدات الإنتاج.
 - مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياتها.
 - تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخطر.
- ✓ **مصلحة التموين:** تموين المؤسسة ب: المواد الأولية لإنتاج الحليب ومشتقاته قطع الغيار .
- ✓ **الإدارة العامة:** تتكفل بتسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة.
- ✓ **المصلحة التجارية:** حيث تتكفل بالعمليات التجارية كالبيع والشراء وتسجل هذه الأخيرة في أوراق خاصة تسمى بالفواتير من بين المهام التي تقوم بها نذكر:
 - عقد الصفقات التجارية مع الموردين مراعية في ذلك الجودة والسعر.
 - تحديد منافذ البيع والقيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الجودة والكمية، وهذا قبل شحن المبيعات.

تتم بكل ما يخص المبيعات واستراتيجيات التوزيع.

✓ قسم الفلاحة: مسؤول عن الجمع الحليب الأبقار من الفلاحين.

✓ قسم المحاسبة: يساعد المؤسسة على معرفة وظيفتها المالية حيث يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة

والمحاسبة الموارد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برامج الإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية.

المبحث الثاني: الكفاءة البشرية و مردوديتها على المؤسسة .

لمعرفة التامة والشاملة حول الكفاءة البشرية وعلاقتها بالمردودية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة نسعرض لنتائج التالية :

المطلب الأول : علاقة الكفاءة البشرية بزيادة مردودية "لمدينة الساحل" .

الجدول 03-02: أثر الكفاءة على مردودية المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق		غير موافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	يرتبط مستوى أداء الورشات بمستوى كفاءة عمالها.	%88	57	%12	08
2	تزايد مردودية العامل بتطوير كفاءته	%98	64	%02	01
3	يساهم المستوى التعليمي للعامل وخبرته ومهارته في كيفية أدائه للمهام وزيادة مردودية الفريق الذي يشتغل معه	%100	65	-	-
4	لا تدخل المؤسسة في تقلص منتج جديد بدون مراعاة ما تملكه من كفاءة بشرية.	%95	62	%05	03

المصدر : مذكرة تخرج طالبة هي خديجة، " أثر كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة الاقتصادية

"ماستر 02 تخصص ادارة و اقتصاد مؤسسة ،جامعة مستغانم ، 2014-2015 ص 89

➤ توضح بيانات الجدول رقم 03-02 علاقة الكفاءة بزيادة مردودية مؤسسة الاقتصادية ، بحيث من خلال

نتائج الجدول نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين الكفاءة البشرية ومردودية المؤسسة الاقتصادية ، وهذا

ما تؤكده الجملة رقم 03 التي حققت نسبة 100% من مجموع أفراد العينة أي كل أفراد العينة

يوافقون عليها والتي كان متعابها أنه يساهم المستوى التعليمي للعامل وخبرته ومهارته في كيفية أداء

للمهام وزيادة مردودية الفريق الذي يشتغل معه لكن هناك بعض الأفراد العينة لا يوافقون على أن يرتبط

مستوى أداء الورشات بمستوى كفاءة عمالها حيث قدرت نسبتهم ب 12 % وهذا يعتبر عائق من

العوائق التي تعوق الإنتاج ولذا يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تراعي الأفراد العاملين لديها

كتحفيزهم وإحساسهم بالمسؤولية اتجه تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية و أثرها على مردودية "ملمنة الساحل"

الجدول 03-03: تنمية الكفاءات البشرية و أثرها على مردودية "ملمنة الساحل"

الرقم	العبارة	موافق		غير موافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	يؤدي ترقية العمال إلى زيادة قدرتهم على التحكم في العمل.	59	%99	06	%09
2	تساهم البرامج التكوينية داخل المؤسسة إلى زيادة الوعي العمال بمسؤوليتهم بذاتهم.	63	%97	02	%03
3	ترتبط مردودية العامل بنظام الحوافز المادية في بعض الأوقات.	65	%100	-	-
4	كل عملية جديدة تتطلب تأطير للاندماج في العمال.	45	%69	20	%31

المصدر: المصدر: مذكرة تخرج طالبة هني خديجة، "أثر كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة

الاقتصادية" ماستر 02 تخصص ادارة و اقتصاد مؤسسة ،جامعة مستغانم ، 2014-2015 ص 90.

➤ نستخلص من نتائج الجدول رقم 03-03 أن تنمية الكفاءات البشرية أثر على زيادة مردودية المؤسسة الاقتصادية وهذا ما تشبهه الجملة رقم 03 التي تتضمن أن مردودية العامل ترتبط بنظام الحوافز المادية التي كانت نسبة الموافقة عليها 100 % من مجموع أفراد العينة، لكن هناك بعض أفراد العينة لا يوافقون على الجملة رقم 04 حيث قدرت نسبتهم ب 31 % وفي ظل التغيرات التي تحيط بالمؤسسة يجب أن يكون تأطير للاندماج في العمل كلما كانت عملية جديدة من أجل مواكبة التغيرات ولهذا يجب على المؤسسة أن تولي اهتمامها بهذه الكفاءات وتنميتها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقيق أعلى مردودية ممكنة .

المطلب الثالث : الأساليب تستعملها لتحسين مردوديتها

الجدول 03- 04: الأساليب تستعملها لتحسين مردوديتها

الرقم	العبارة	موافق		غير موافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	يعمل العمال كفريق تحت قيادة واحدة أحسن من عملهم فرادى.	60%	39	40%	26
2	تراجع المؤسسة خططها بانتظام تبعا لحركة دوران العمل لديها.	88%	57	12%	08
3	لا تهتم المؤسسة بالمستوى التعليمي للعامل بقدر اهتمامها بخبرته ومهارته.	94%	61	06%	04
4	تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات دورية وطارئة كلما تعلق الأمر بمردوديتها الإنتاجية.	100%	65	-	-

المصدر: المصدر: مذكرة تخرج طالبة هي خديجة، "أثر كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة

الاقتصادية" ماستر 02 تخصص ادارة و اقتصاد مؤسسة، جامعة مستغانم، 2014-2015 ص91.

➤ يبين الجدول رقم 03-04 الأساليب التي تستعملها المؤسسة لتحسين مردوديتها، وذلك من خلال تسخير مجموعة من الاجراءات والخطط لتسيير نشاطها وهذا ما يؤكد الجدول السابق وبالخصوص الجملة رقم 04 التي أخذت أعلى نسبة 100% أي كل أفراد العينة يوافقون على محتوى الجملة، الذي كان في أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات دورية وطارئة كلما تعلق الأمر بمردوديتها الإنتاجية، ونستخلص من هذا أن المؤسسة "ملبنة الساحل" يجب أن تسعى بكل السبل إلى تحرين كفاءة البشرية من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

خلاصة الفصل :

تمكنت مؤسسة "مبلنة الساحل" من احتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية للحليب ومشتقاتها والذي يأتي من تهمين مجموعة إمكانياتها، قدراتها وكفاءتها الداخلية، حيث تعتمد عليها في تحريك نشاطها وتحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك توفر المؤسسة لعمالها تكوينا داخليا يعرفهم بجميع المهام التي سيقومون بأدائها بمهارة وخبرة عالية ملم يوفر لها منتوجا ذو جودة عالية يرضي الزبائن ويكسب ثقتهم، وفي حقيقة هي تسير نحو تحقيق ذلك من خلال التطور والتقدم الذي تحققه كل سنة، لكنها لم تصل بعد إلى تلك الدرجة العالية التي يمكن أن نقول فيها أنها اكتسبت ميزة تنافسية مستدامة صعبة التقليد من طرف المنافسين لأنها تقوم على موارد نادرة التي تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي حيث يوجد ما يقارب 30 مؤسسة ما بين محلية، وطنية وأجنبية تنشط في هذا القطاع ولهذا المؤسسة تهتم بتسريع كفاءة البشرية وتنميتها من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

و من بين نتائج المستخلصة من هذه الدراسة كما يلي:

✓ المؤسسة "مبلنة الساحل" لها موارد بشرية ذو أبعاد متكاملة (المعرفة، الخبرة، المهارة، الابتكار، فريق

العمل).

✓ المؤسسة تهتم بتسريع وتنمية كفاءاتها البشرية.

✓ المؤسسة تعتمد على كفاءاتها البشرية في ملهمة نشاطها وتحقيق أهدافها.

✓ هناك علاقة طردية بين مردودية المؤسسة وكفاءاتها البشرية.

الخاتمة العامة :

تشكل الموارد البشرية أحد أهم موارد المؤسسة، فإذا كانت الموارد الأخرى تحتلّك عبر الزمن فإنّ العنصر البشري على النقيض من ذلك بل تزيد أهميته ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، ويرجع ذلك لقدرته على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية. وفي ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات الاقتصادية مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها، هذا ما أدى بها إلى تصفية وتنقيح ومن ثم استعمال المعرفة المباشرة للقيمة وللميزة التنافسية وهي التي أطلق عليها الرأس المال البشري والذي أصبح في العصر الحالي أهم من رأس المادي، حيث لا يمكن لهؤلاء مجموعة من المعارف والمهارات لدى العاملين. وفي ظل متغيرات البيئة التي تحيط بالمؤسسات أصبح من واجب عليها أن يُلَوّن لها عناصر تفوق والتي تأتي نتيجة إتباع طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من منافسيها سواء كان على مستوى الجودة المنتج، أو على مستوى التكلفة والسعر. ومع تطور الأسواق والتكنولوجيا يتكاثر المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها والمؤسسات الناجحة هي التي تركز على الكفاءة البشرية من خلال تسييرها وتنميتها عن طريق التعلم بشكل واسع، لكي تتأقلم مع التغيرات البيئية.

الملاحظات العامة حول الموضوع:

استخلصنا من الجانب النظري النتائج المثبتة في ما يلي:

- ✓ المورد البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسة بصفة خاصة.
- ✓ للكفاءات البشرية دور فعال تحقيق النتائج، المرجوة لدى المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للمورد البشري المتميز، والذي يعتبر أهم أصول غير المباشرة في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج، ولكي يتم التشغيل والاستفادة من المعلومات لا بد من عمالة متميزة، وبالتالي تحقيق أعلى مردودية ممكنة.
- ✓ الكفاءة البشرية هي تلك التركيبة الفريدة من مجموع من المعارف، المهارات والخبرات التي يتمتع بها العامل في المؤسسة ويطبقها ميدانيا، أو بشكل آخر هي معرفة استعمال المعارف والمهارات لحل مشكل ما.
- ✓ أهم المكونات والأبعاد التي تبنى عليها الكفاءة هي معرفة، مهارة، الخبرة.
- ✓ على المؤسسة أن تقوم بمجموعة نشاطات تعليمية تهدف من ورائها إلى رفع الأداء الحالي للأفراد من خلال تحرير معارفهم ومهاراتهم واكتسابهم خبرات جديدة وهذا ما يعرف بتنمية الكفاءات البشرية.
- ✓ لا يوجد معيار كمي لقياس قيمة الكفاءات غير الملموسة باعتبارها مزيج غير متناهي من معارف المترابطة فيما بينها.

✓ من صعوبة على المؤسسة بناء كفاءاتها بسرعة أو تكييفها لم يتماشى وحاجياتها الداخلية ومتطلبات الخارجية للكفاءات الاستراتيجية لأنها نادرة وغير قابلة للتبادل.

نتائج الدراسة:

ولكي نسقط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على الواقع ونجيب على الإشكالية المطروحة فقد تم إجراء دراسة تجريبية على مؤسسة "ملبنة الساحل" والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- ✓ إن الاستثمار في رأس البشري دور كبير في تطوير وتثمين الكفاءات التي بحوزة المؤسسة.
- ✓ هناك علاقة طردية بين الكفاءة البشرية ومردودية المؤسسة .
- ✓ تعتمد المؤسسة "ملبنة الساحل" في ملهسة نشاطها بالدرجة الأولى على كفاءات البشري.
- ✓ تسعى "ملبنة الساحل" دائما إلى تطوير وتنمية الكفاءات البشرية من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة وتحقيق الريادة في مجال أعمالها.

الكتب والمؤلفات :

- ✚ أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، القاهرة، طبعة 2014.
- ✚ أمين ساعاتي: "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي القاهرة، 1998.
- ✚ حامد أحمد رمضان: "إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية، مصر الطبعة 1994.
- ✚ خليل محمد حسن الشماع: "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار النشر والتوزيع، عمان طبعة 2002.
- ✚ خضير كاظم حمود: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة 2007.
- ✚ راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسير للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 2005.
- ✚ زهير ثابت: "كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين" دار النهضة العربية، مصر 2001.
- ✚ سعاد نائف برنطي: "إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد"، دار النشر والتوزيع وائل الطبعة 2011.
- ✚ عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة و بعد استراتيجي"، دار وائل لنشر والتوزيع، طبعة 2005.
- ✚ عبد الغفار حنفي: "السلوك التنظيمي و إدارة الفرد"، المكتب العربي الحديث، 1993.
- ✚ علي محمد رابعة: "إدارة الموارد البشرية وتخصص نظام المعلومات الإدارية"، دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان، الطبعة 2003.
- ✚ عبد المحسن توفيق محمد: "تقييم أداء"، دار النهضة العربية، مطبعة الأخوة الأشقاء، القاهرة، مصر، الطبعة 1998.
- ✚ عبد المعطي محمد عساف: "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زائل لنشر والتوزيع، الطبعة 2000.
- ✚ لعل بوكميش: "تنمية الموارد البشرية"، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2012.
- ✚ محمد فالخ صالح: "إدارة الموارد البشرية"، دار جامد لنشر والتوزيع، الطبعة 2004.
- ✚ مصطفى أحمد سيد: "إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 2005.
- ✚ مصطفى نجيب شاوي: "إدارة الموارد البشرية"، دار الشرق لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1996.
- ✚ محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان 1993.

قائمة المصادر والمراجع

+ محمد حسن: "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، طبعة 2000.

المذكرات:

+ مزنان آسية ، مذكرة تخرج ما ستر ، "سياسية تقييم الأداء في المؤسسات العمومية" ، دار الجامعة ، مستغانم ، الطبعة 2014.

الملخص :

إن نلج المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفيو و تسخير جميع الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك، و التي من أهمها المورد البشري، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد و الكفاءات البشرية باعتبارها قدرة على الإبداع و التطوير و الاستثمار المعلومات و حسن الإدارة، و لهذا يجب على المؤسسات الاهتمام بالمورد البشري بصفته أهم مكون من مكونات المؤسسة و إدارهه استثماره استثماراً أمثلاً من قبل المؤسسات من أجل ضمان بقائها، و نموها وتحقيق أعلى مردودية ممكنة، و لن يتحقق كل ذلك إلا من خلال رؤية موضوعية و مقدرة عقلية فضلاً عن الخبرة المتجددة و المهارة العالية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين كفاءة المورد البشري ومردودية المؤسسة وهذا ما يعكس دور الكفاءة على مردودية المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، المورد البشري، مردودية المؤسسة الاقتصادية، ملبنة الساحل.