

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

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مانجمنت استراتيجي

عنوان المذكرة

أثر كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة الاقتصادية

إشراف الأستاذ

- بوتطغان محمد

اعداد الطالب

- مفلح شمس الدين

أعضاء لجنة المناقشة

- رئيس: أ.بن شني يوسف

- مؤطر: بوتطغان محمد

- مناقش: براهيمي عمر

كلمة شكر

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها، أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل

إلى: أولاً

والذي اطل الله في عمرهما وثانياً الأستاذ الكريم ا بوتطغان محمد على تفضله الإشراف على البحث
كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم مني كل الشكر والعرفان .

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين اللذان يسرا لي درب النجاح

العائلة الكريمة

كل الأحباب والأصدقاء

كل طلبة الدفعة

كل من ساهم في إنجاح هذا العمل.

	• كلمة شكر
	• إهداء
2-1	• مقدمة عامة
3-13 ص	الفصل الأول :مدخل إلى دراسة رأس المال البشري
3	• مقدمة الفصل
4	• المبحث الأول : مفاهيم عامة حول رأس المال البشري
5-4	• المطلب الاول : تعريف رأس المال البشري وأهميته
7-6	• المطلب الثاني : اهم نظريات رأس المال البشري
8	• المبحث الثاني : الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري
8	• المطلب الاول : تعريف الإدارة الإستراتيجية وأهميتها
9	• المطلب الثاني :وظائف الإدارة الإستراتيجية
10	• المبحث الثالث : الافاق الرئيسية لرأس البشري في عصر العولمة
10	• المطلب الاول : ملامح الاهتمام برأس المال البشري
11	• المطلب الثاني : تحديات المنظمات لإدارة رأس المال البشري
12	• خاتمة الفصل

- مقدمة الفصل 14
- المبحث الأول : مفاهيم حول الكفاءة 16-14
- المطلب الأول : مكونات الكفاءة وخصائصها 21-16
- المطلب الثاني : انواع الكفاءة وابعادها 25-22
- المبحث الثاني : تسير الكفاءات البشرية 26
- المطلب الأول : تعريف بتسيير الكفاءات البشرية ومراحله 28-26
- المطلب الثاني : متطلبات تسير الكفاءات البشرية وعوائقه 32-29
- المبحث الثالث : تنمية كفاءات البشرية 33-32
- المطلب الأول : طرق معرفة احتياجات تنمية الكفاءات البشرية 38-34
- المطلب الثاني : مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية 40-39
- خاتمة الفصل 41

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

- مقدمة الفصل 42
- المبحث الأول : أساليب تقييم الكفاءة البشرية 45-43
- المطلب الأول : أجزاء نموذج تقييم الكفاءة 43
- المطلب الثاني : إجراءات تنفيذ نموذج تقييم الكفاءة 45
- المبحث الثاني : علاقة الاستثمار بتطوير الكفاءات وزيادة مردودية المؤسسة 45

- المطلب الأول : عناصر الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقتها بتطوير الكفاءات 46-45
- المطلب الثاني : عملية نقل وانتقال الكفاءات وعلاقتها بتطوير رأس المال البشري 50-47
- المبحث الثالث :دراسة سطحية لكفاءة رأس المال البشري وعلاقته بمردودية المؤسسة 53
- خاتمة الفصل : 54
- خاتمة عامة 56-55
- قائمة المراجع

قائمة الأشكال و الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم الشكل</u>
15	تعريف الكفاءة	01
16	مكونات الكفاءة	02
25	الأبعاد الثلاثة	03
27	مراحل تسيير الكفاءة	04
34	الكفاءات محور تمرکز أنشطة التسيير الموارد البشرية	05
<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>رقم الجدول</u>
36	الاحتياجات الفردية	01
40	مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية	02

لقد كان العصر الصناعي هو أكثر قوة وأهمية حيث كانت الألة هي نموذجه وقد استكمل الرأس المال المادي القائم على الألة خلال فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية بصدور كتاب آدم سميث ومع ثورة الاعلام الألي وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على التكنولوجيا المعلومات وخبرة الأفراد وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة فان اكتشاف اخرأ خذ طريقة الى مركز الاهتمام و الحديث على نطاق متصاعد وهو رأس المال البشري.

- ان رأس المال البشري يتمثل في مخزن المعارف والمعلومات و المؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد وبالخصوص كفاءة وفعالية اليد العاملة الموظفة لأن التعليم والتكوين يسمحان للعمال بإنتاج أكثر حتى مع ثبات حجم عوامل الانتاج الأخرى, حيث أن رأس المال البشري يعد الركيزة الأساسية في اطار المعرفة حيث أصبحت الاستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على المفكر والمبدع.

- حيث تتمثل هذه العقول اساسا في مسيرين على كل المستويات وعاملين ,يحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الاداء الجيد وكذا منحهم فرص المبادرة وتوجيههم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على توجيه الذاتى ,لأجل هذا يتعين على المسؤولين بالمؤسسة أن توجه جزء من مواردها للاستثمار في رأس المال البشري وتنميته من خلال وضع نظام تسير محكم يعمل على الاختيار السليم والتعليم والتدريب الجيد وكذا التحفيز الذي يخلق الرغبة في العمل بجدية والالتزام المهني.

أن رأس المال البشري اذ أحسن توجيهه وتسليحه بالعلم والمعرفة البناءة يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ,ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اطار اعمال سريعة التغير والتطور ,و بالتالي تحقيق في أعلى مردودية ممكنة للمؤسسة .

-فاذا كان نجاح المؤسسة وتفوقها قد ارتبط الى وقت قريب بإمكانيات المادية ,فان تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع والتنمية الاقتصادية بمؤسسات اقتصادية حققت انجازات كبيرة وبلغت مستويات الريادة عن طريق اعتمادها على مواردها البشرية ,وبالضبط على الكفاءة البشرية.

إشكالية :

- مدى تأثير كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة ؟.

الفرضيات :

بناء على الإشكالية المطروحة يتم اقتراح الفرضيات التالية :

- تعتبر الكفاءة البشرية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية.

- يؤدي التكوين والتأهيل الى الرفع من مردودية المؤسسة .

- للكفاءة رأس المال البشري دور فعال في التأثير على نتائج المؤسسة ومردوديتها المالية والاقتصادية ويمكن اعتبارها مصدرا للنفع.

أهداف البحث :

- إبراز أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة اقتصادية.

- معرفة أثر رأس المال البشري على مردودية المؤسسة.

- محاولة تبيان واقع الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.

أهمية البحث :

- يعطينا نظرة واسعة حول الراس المال البشري.

- يبين كيف تؤثر كفاءة رأس المال البشري في تطوير المؤسسة الاقتصادية وتعزيز تنافسية المستدامة.

المنهج المستخدم :

- منهج الوصفي كون الموضوع اقتصادي سلطنا الضوء على جانبه النظري.

- منهج تحليلي قمنا على أساسه بإظهار الجانب التطبيقي.

الفصل الاول

مدخل الى دراسة رأس المال البشري

- المبحث الأول : مفاهيم حول رأس مال البشري

- المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري

- المبحث الثالث :الأفاق الرئيسية لرأس المال البشري في عصرالعولمة

الفصل الاول : مدخل الى دراسة رأس المال البشري

مقدمة الفصل :

لقد أصبح رأس المال البشري المكون الأهم الذي يمثل المعلومات والمعرفة والمهارات والخبرات والذي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف معرفة كيفية تحويلها الى ربح او في نقل المعرفة ووضعها موضع التنفيذ.

- إن أحد الأسباب الرئيسية للفجوة الحاصلة بين المجتمعات المتقدمة صناعيا والمجتمعات النامية هو ما يعرف بالاقتصاد المعرفي, إذا استطاعت الدول المتقدمة معالجة البيانات لديها وخلق عنصر الفائدة فيها من خلال تحويلها الى معارف والمهارات و خبرات وإدارتها بنجاح ,لذا أصبح من الضروري الاهتمام برأس المال البشري باعتباره أهم مكون من مكونات المنظمة.

المبحث الاول : مفاهيم حول رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهمته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يصنف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهمته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يصنف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات بإضافة الى قدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يملكها الأفراد حاليا , وهو يطلق عليه المديرون أحيانا بابتكار أو قدرات المنظمة.

المطلب الاول : تعريف وأهمية رأس المال البشري

أولا : تعريفه

يعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربي لعام 2003 أن رأس المال البشري هو نواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لرأس المال البشري أنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم , ومن الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته , أي ليس مثل الآلات والمعدات والأبنية عرضا وارتفاعا وكثافة, فلا يمكن قياسه ماديا على الرغم مما له من دور كبير في زيادة الإنتاج الاقتصادي من السلع والخدمات .

- رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات وامكانيات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي , كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص إنما يشير هذا المفهوم .

الفصل الاول : مدخل الى دراسة رأس المال البشري

الى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد ويكون مرتبطا بالنشاط الاقتصادي, والذي يحقق ثروة أساسية في المنظمات من خلال الأفراد.

- رأس المال البشري هو أصل ملموس ضمن طاقة المنظمة وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعملية الإبداع والابتكار وعملية تشغيل العاملين الأفضل, وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى فهو قد يكون وافرا وعزيزا في المنظمة وما قد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.

- رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وغيره من المصادر متنوعة, ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية وهي تأخذ اشكالا متعددة منها التعليم والتدريب والمعرفة والمهارات والقدرات والإمكانيات والصفات والخصائص الأخرى والتي تتواجد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعا لطبيعة الأفراد ونطاق الاستخدام.

ثانيا : أهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري في عصر المعلومات, الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتبار أساس الإبداع والابتكار, ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي هو كون 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 رأس المال البشري في النقاط التالية¹

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخيرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العملي وتقنياته, وتوظيف نتائجه.
- الموارد البشرية هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية
- العنصر البشري أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادي وغير المادي.
- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط للأزمة تبعا لقدراته.

¹حاتم بن صلاح أبو الجدال رأس المال البشري مركز الخبرات للإدارة المهنية

المطلب الثاني: أهم نظريات رأس المال البشري.

إن النظريات المفسرة لرأس المال البشري كثيرة ومتعددة بتعدد المفكرين والاقتصاديين الذي تناولوا هذا النوع من النظريات الاقتصادية، لذا فإننا سوف نتطرق إلى أهم النظريات وأشهرها، ومن بين هذه النظريات نجد .

أولاً : نظرية رأس المال البشري.

تعتبر نظرية رأس المال البشري النظرية الأم التي تستند عليها باقي النظريات الأخرى ومن بين المفكرين الاقتصاديين الذين تناولوا هذه النظرية الاقتصادية الأمريكي "شولتز" Schultz سنة 1961، الذي يعتبر أن الإنفاق على التعليم والتدريب من الأفراد أو المؤسسات استثماراً، شأنه شأن الاستثمار في رأس المال المادي كما تبرز هذه النظرية العلاقة الموجودة بين المهارات المختلفة التي يكتسبها ومستوى الإنتاج، وكذا طلب الأفراد المتزايد على التعليم والتدريب الأغراض استهلاكية واستثمارية الذي يفرضه التغير الدائم والمستمر في النظام الإنتاجي وهذا بسبب التطور والتقدم التكنولوجي، إن هذه التغيرات تستوجب يد عاملة متعلمة ومدربة قادرة على تشغيل النظام الإنتاجي الجديد، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان هناك نظام تعليمي يستجيب للمهارات والمهن الضرورية اللازمة لهذه التطورات، وبالتالي فإن المجتمع الصناعي يعمل دائماً على زيادة مستوى التعليم العام لكل أفراد، عندئذ يصبح التعليم ضرورة حتمية في عالم تكنولوجي متطور.

تعد نظرية رأس المال البشري القاعدة الأساسية التي تركز عليها الدراسات التجريبية التي تهدف إلى قياس فعالية اكتساب رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي عبر العالم، كما توصف بأنها أسلوب التقدير فعالية التعليم والتدريب في أوضاع اقتصادية واجتماعية معينة.²

ثانياً : نظرية الإنتاجية الحدية.

تعتبر نظرية الإنتاجية الحدية من أهم ما جاء به المفكرين والاقتصاديين الكلاسيكي الجدد لتفسير الزيادة في الأجور، ويعتبر الاقتصادي "مارشال" من أهم أنصار هذه النظرية، حيث يعتبر أن صاحب العمل لا يدفع الأجور للعمال

² محمد صالح تركي القرشي، " علم اقتصاد التنمية "، دار إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 382

الفصل الأول : مدخل إلى دراسة رأس المال البشري

بموجب إنتاجية العمل الإجمالية، ولكن بموجب الإنتاجية الحدية، أي بمعنى أن الأجر يتحدد على أساس الإنتاج الإضافي الذي يقدمه آخر عامل أستخدم في العملية الإنتاجية.³

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الإنتاجية الحدية لأي عنصر من عناصر الإنتاجية بأنها "مقدار التغير الذي يحصل في الإنتاج نتيجة إضافة وحدة واحدة من ذلك العنصر على افتراض ثبات عناصر الإنتاج الأخرى". من هذا التعريف يتضح لنا أن الطلب على العمل من طرف المؤسسة يتوقف على القيمة المضافة (الإنتاجية الحدية) الذي يضيفها العامل الجديد لهذه المؤسسة، وبما أن المؤسسة عون اقتصادي عقلاني ورشيد يهدف دائما إلى تعظيم أرباحه، فإن طلب هذا العون على اليد العاملة المتعلمة والمدرّبة يكون أكبر على ما هو عليه بالنسبة لليد العاملة غير المتعلمة.

ثالثا: نظرية عرض العمل.

إن اليد العاملة المتعلمة والمدرّبة تتلقى أجرا مرتفعا في سوق العمل، لأن الإنتاجية الحدية لهذا النوع من اليد العاملة مرتفع جدا، وبالتالي فإن الطلب عليها سوف يرتفع، الأمر الذي يجعل العمال والأفراد يزدون من طلبهم للتعليم والتدريب من أجل تعظيم دخلهم، حيث كلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد كلما كان مستوى الأجر لديه أعلى.

³.أمحمد طاقة، حسين عجلان حسن. "اقتصاديات العمل"، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 107 د نفس المرجع ص 107.

الفصل الأول : مدخل إلى دراسة رأس المال البشري

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري.

تعتبر استراتيجية المنظمة رابطة بين الكفاءات المحورية والحوافز ورضا الموظفين مباشرة بدوافع القيمة التي للعميل والتي تحقق بدورها الربحية للمنظمة، وتتمثل مفاتيح نجاح الاستراتيجية لرأس المال البشري في كفاءة العمليات وفعالية استخدام تقنية المعلومات والمقاييس نتائج أعمال المنظمة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري وأهميتها.

حسب تعريف جاري ديسلر، فإن إدارة الموارد البشرية هي السياسات والممارسات المتبعة لتنفيذ جوانب إدارة الأفراد التي تنطوي عليها مسؤوليات الوظيفة الإدارية، ومن ذلك الاستقطاب والفرز والتوظيف والتدريب والمكافأة وتقويم الأداء الوظيفي.

أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهي صياغة وتنفيذ السياسات والممارسات التي تنتج سلوكيات الموظفين التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهي تركز على تحسين القدرات التنافسية والقدرات التشغيلية وتراعي التعبير عن الخطط والإنجازات بصيغ قابلة للقياس. فالإدارة العليا تريد فعلاً أن ترى تحديداً كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في جعل المنظمة أعظم قيمة (رأس المال البشري). |

كذلك تعرف بأنها تطبيق العمليات المناسبة وبالطريقة التي تكفل حسن الأداء وعدالة التعويضات.⁴ استراتيجية رأس المال البشري هي استراتيجية الأعمال التي تربط بين القدرات والكفاءات المحورية والحوافز ورضا الموظفين بشكل مباشر بدافع تقديم القيمة المنشودة من قبل العملاء، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الربحية للمنظمة.

⁴Gary Dressler, "Human Resource Management", parton, chapter01, the strategic Role of Human Resource Management, prentice Hall Inc, 2005. ?Mark Hazuda, "Government Employees Services Division. Strategic Human Capital Management", <http://dab.nfc.usda.gov/supportcenter/presentations/CB2005/Day1/Day1Hazuda.pp>. January 2008.

الفصل الأول : مدخل إلى دراسة رأس المال البشري

*في ما تتمثل أهمية الادارة الاستراتيجية لرأس المال البشري في النقاط التالية:

- استبقاء المواهب والاستثمار في تطويرها .
- تقليص المخاطر والتكاليف الكامنة في الجانب البشري للمنظمة .
- تطبيق أنظمة التعويضات قائمة على أساس مستوى الأداء .
- تصميم برامج التدريب والتوجيه.
- تطبيق تقنيات إدارة الأداء.
- استقطاب وتوظيف أفضل المواهب المتاحة

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري.

هناك ثلاث وظائف رئيسية تشكل معا مثلث وظائف إدارة رأس المال البشري وهي :

/ استقطاب رأس المال البشري. / تطوير رأس المال البشري. / استبقاء رأس المال البشري.

هناك المسائل الهامة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في إطار إدارة رأس المال البشري والتي تتمثل فيمايلي:⁵⁾

أولاً: رأس المال البشري: .

- استقطاب وتوظيف أفضل رأس المال البشري.
- ما أهمية قدرتي الابتكار وحل المشكلات: هل هما مأخوذان في الاعتبار عند اتخاذ قرارات التوظيف؟.
- ثانياً: تعزيز رأس المال البشري من خلال تنمية والتطوير الموظفين. وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية:

- هل عملية التطوير والتدريب تغرس سعة الأفق لدى الموظفين على نطاق المنظمة

⁵حاتم بن صلاح أبو الجدال، رأس المال البشري، نفس المرجع السابق

الفصل الأول : مدخل إلى دراسة رأس المال البشري

- هل هناك مشاركة واسعة النطاق ومن الادارة العليا أيضا في اعداد وتقديم برامج التدريب؟.
- هل تتم متابعة ومراقبة تطوير رأس المال البشري بفعالية؟. ثالثا: استبقاء أفضل الموظفين.
- هل هناك مكافآت مالية لتحفيز الموظفين على مختلف المستويات؟.
- هل تنمي المنظمة بيئة عمل محفزة ومثيرة للتحدي، تغرس لدى الموظفين روح النمو المهني؟.

المبحث الثالث: الأفاق الرئيسية لرأس المال البشري في عصر العولمة.

تتنافس المنظمات المعاصرة في السوق العالمية سريعة التغيير، ولكي تحافظ على بقائها يجب عليها أن تتكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة باستمرار مع حرص على تلبية مطالب العملاء التي تتطور باستمرار وبشكل متزايد، كما يجب عليها تحقيق التوازن بين مطالب أصحاب المصالح، ومع التطور السريع للتقنية، أتيح للمنظمات تقنيات جديدة على نطاق واسع، ولذا يعتبر رأس المال البشري هو أهم عناصر الإنتاج فهو السبيل إلى ايجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة ومن هذا يجب على المنظمات الحرص وحسن ادارة هذا المورد .

المطلب الأول: التحديات التي تواجه المنظمات في إدارتها لرأس المال البشري.

- إن أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة تتمثل في ما يلي:⁶
- إن تقنية معلومات الموارد البشرية لم تقدم القدر المتوقع منها من حيث المساعدة على إدارة وقياس رأس المال البشري.
 - المنظمات يأخذون في اعتبارهم بوضوح قيمة رأس المال البشري عند صنع قرارات متعلقة بالتسريح.
 - لا يزال عملية قيمة رأس المال البشري مسألة مستعصية .

⁶ حاتم بن صلاح أبو الجدال، نفس المرجع السابق، ص 239.

الفصل الأول: مدخل إلى دراسة رأس المال البشري

من خلال التحديات السالفة الذكر، يمكن إبراز الأسباب التي تدعو لاعتبار رأس المال البشري هو المفتاح في حل مشاكل المنظمة في النقاط التالية - لأن رأس المال البشري ضروري للنجاح طويل المدى للمنظمة في الأداء التنظيمي.

- تحقيق المنظمة أداء أفضل عندما تعامل موظفيها معاملة أفضل.
- يعد رأس المال البشري مفتاحاً لنجاح المنظمة، كما يعد سبباً لإخفاقها.
- كما أصبحت المنظمات اليوم تراهن في سباق المنافسة على أمرين وهما المواهب (رأس المال البشري) وأفكار (رأس المال فكري).
- إن قيمة المهمة والحيوية الوحيدة لدى المنظمات هي خبرات ومهارات موظفيها .

المطلب الثاني: ملامح الاهتمام برأس المال البشري .

تزايد الاهتمام العالي برأس المال البشري من قبل المنظمات المعاصرة في الاقتصاد المعرفي، ولعل من أبرز ملامح هذه الاهتمامات حرص بعض من تلك المنظمات في الدول المتقدمة على استخدام المسمى الوظيفي " الرئيس التنفيذي لإدارة رأس المال البشري" وظهور منظمات متخصصة في دراسة رأس المال البشري، ووضع معايير لقياس فعالية، وأطر ونماذج فكرية لإدارته واستثماره، وإجراء مقارنات مرجعية وقياس مقارن عالمي لمؤشرات فعالية إدارة رأس المال البشري، ومن أبرز هذه المنظمات والمعاهد العالمية مؤسسة Watson Wyatt، ومعهد Saratoga

وإذ أصبح تعريف وقياس رأس المال البشري واستغلاله الاستغلال الأمثل مهما في المستقبل لتحقيق النجاح في المنافسة العالمية في ظل الاقتصاد المعرفي فإن المنظمات والدول التي تدير رأس مالها البشري أفضل من غيرها ستكون هي الأكثر نجاحاً، بينما ستتخلف عن ركب المنافسة تلك التي تخفق في إدارة رأس مالها البشري، لذا أصبح كبير من المنظمات اليوم يدرك أهميته في تحقيق نجاحها، بل اتجهت بعض المنظمات إلى إيجاد مناصب قيادية بمسمى الرئيس التنفيذي لإدارة رأس المال البشري، ووضع مقاييس الإدارة والحرص على متابعتها.

خاتمة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن رأس المال البشري يتمثل في المعرفة التي يمتلكها الأفراد والعاملون بضمها المهارات، الخبرات والابتكارات، بحيث له خاصية تميزه عن رأس المال المادي التي تتمثل في عدم قابلية للتقليد، ولهذا يجب أن تكون هناك إدارة استراتيجية لرأس المال البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال هذا الأخير. حيث أن المنظمات المعاصرة تعطي أهمية كبيرة لإدارة رأس المال البشري الذي يعتبر أهم عنصر من بين عناصر الإنتاج للمنظمة، وذلك في ظل التحديات والتغيرات البيئية التي تحيط بها، ولهذا يجب على المنظمات الحرص وحسن إدارة رأس المال البشري، وهناك عدة مؤشرات القياس رأس المال البشري ومن أهمها مؤشرات خاصة بالتعليم، الصحة، ومؤشر التنمية البشرية.

الفصل الثاني الكفاءة البشرية

- المبحث الأول : مفاهيم حول الكفاءة

- المبحث الثاني : تسير الكفاءات البشرية

- المبحث الثالث : تنمية كفاءات البشرية

مقدمة الفصل :

أدت التطورات الكبيرة والسريعة التي طرحتها العولمة، إلى تغيير في طرق وأساليب عمل المؤسسات، حيث أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة. ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الموارد البشرية وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

لذلك يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري وما يحققه من تطوير وتنمية للكفاءات محركا ومفتاحا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءة.

يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائكة حتى الوقت الحاضر، لذا فإن إلمام بما يتطلبه دراسة الإطار العام للكفاءة بما فيه من تعاريف وخصائص وأنواع، ابعاد ومستويات الكفاءة .

- وتبعاً لمقولة الكاتبة Sandra belier أننا "نحن اليوم لا نسير أفراداً ولا وظائف بل كفاءات"، فقد حظي مفهوم الكفاءة البشرية على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح. فاتحدت جهودهم ولكن اختلف رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من جانب معين. وقد تعددت التعاريف الواردة حول الكفاءة البشرية ومن أهمها ما يلي :

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". - حسب Jean - marie Peretti: "هي تلك المعارف والسلوكات والمهارات المتحركة أو القابلة لتحريك بغية القيام بمهمة محددة".⁷

- حسب Guy le boterf: "هي القدرة على التوفيق والتحريك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم،... إلخ) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة، المهنية،... إلخ)*.

Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, "Tout savoir pour e - former", 2eme tirage, éditions d'organisations, Paris (France), 2002, P *7

.19

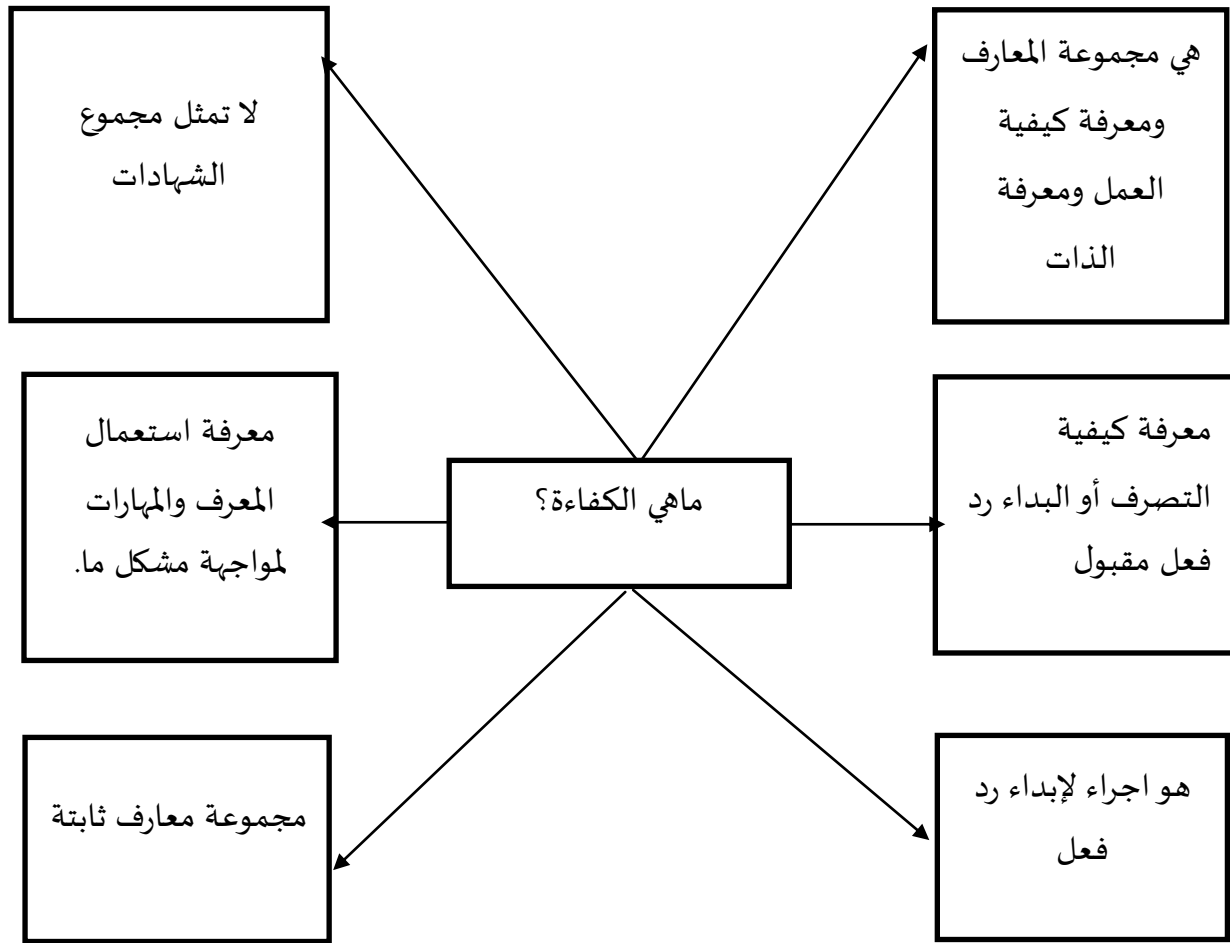
كما المنصوري، سما حصول "تسيير الكفاءات: ا لإطاراً لمفاهيم يوم المجالات الكبرى" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 07، جوان 2010. ص 50.

Jean – maria Peretti, "dictionnaire des ressources humaine", Vuibert, Paris (France), 1999, P 58. *Guy le Boterf," construire les .compétences individuelles et collectives", édition d'organisations, Paris (France), 2000. p 411

29

- وحسب المجموعة الفرنسية (Medef) فالكفاءة هي "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، وتقع على المؤسسة مسؤولية تحديدها وتطويرها".⁸

الشكل رقم 01: تعريف الكفاءة.



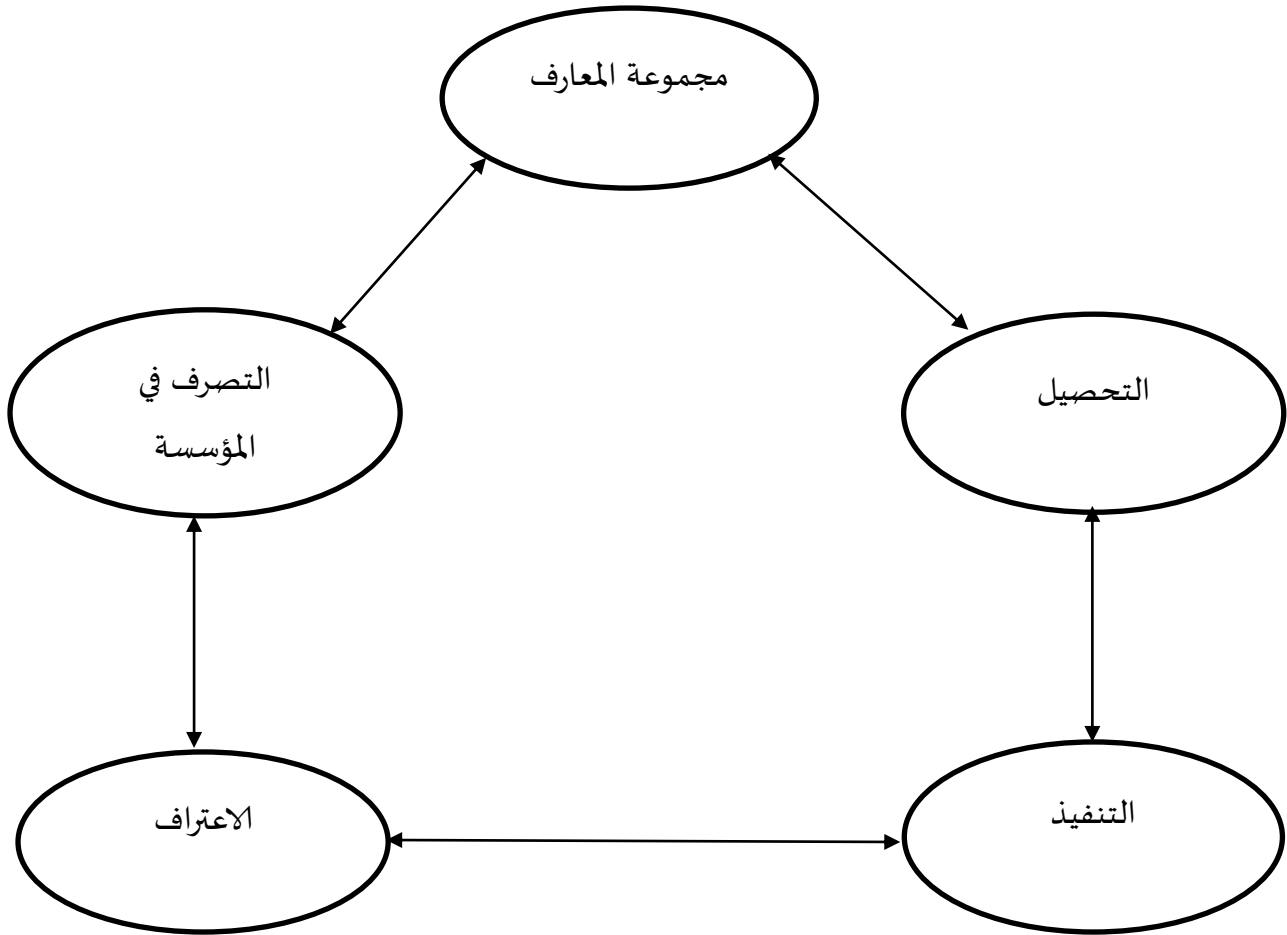
⁸Source : C-DE Joux. "la compétence au coeur du succès de votre entreprise ", édition d'organisation paris, 2000,p 22
Jean Brill man, Les meilleures pratiques de mangement, 4eme éditions d'organisation, Paris (France), 2003, P415

مطلب الأول : مكونات الكفاءة البشرية وخصائصها

أولاً : مكونات

يمكن توضيح صفات المالك الكفاء من خلال هذا المخطط :

الشكل رقم 02 مكونات الكفاءة



المصدر: ثابت عبد الرحمان دريس، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006. ص 148.

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

مركبات الكفاءة (عناصر الكفاءة) :

- عناصر الكفاءة في البعد المعرفي : هي عناصر اكتساب المعارف على مستوى التعبير اللغوي (الفهم والتصور).
- عناصر الكفاءة في بعد المعرفة الفعلية: هي العناصر التي تشير إلى أداء المتعلم أثناء نشاطاته العملية على مستوى التعبير التشكيلي (الإبداع والإنتاج).
- عناصر الكفاءة في البعد الوجداني : هي العناصر التي تمثل المستوى النهائي للكفاءة أي نواتج التعلم على مستوى التبليغ والاتصال (النقد والتذوق).

قاعدة صياغة الكفاءة

- مرتبطة بالغرض التكويني الفعال والنهائي للنشاط البيداغوجي الذي ينص عليه المنهاج.
- تعبر عن قدرة الفعل المستقل، الفعال القابل للتحويل.
- تركز على المعرفة المندمجة (المعرفة، المعرفة الفعلية، المعرفة الوجدانية).
- مرتبطة بمجال عملي خاص ومحددة بشروط واضحة قابلة للملاحظة والقياس وفق معايير.
- مكيفة في مستوى تكويني معين.
- موضحة من خلال مركباتها (عناصرها).

- عناصر الكفاءة في بعد المعرفة المفاهيمية: (الفهم والتصور)

Eléments de la compétence du savoir : compréhension et conceptualisation

إن تطوير عناصر الكفاءة في البعد المعرفي للفهم والتصور لدى المتعلمين تشكل قاعدة أساسية في تطوير الكفاءة المستهدفة في مستوى التعبير. لأن سيرورة العملية الإبداعية عند المتعلمين تستدعي كفاءات التعبير، كما أنها تتعلق مباشرة بالإجابات والحلول الفردية للمتعلمين عند مواجهة المشكلات في مجال الإبداع والإنتاج والتخيل والانفعال.

ولذا يتطلب هذا المستوى توظيف مجموعة من المعايير الخاصة بالفنون التشكيلية، القابلة للتطبيق والتقويم في مختلف مراحل سيرورة الإبداع والإنتاج، في اختيار الفكرة المناسبة، في الاقتباس، في التفكير، وفي الأداء المتقن.

مثال: تطوير الكفاءات التعبيرية على أساس عنصر الكفاءة المحدد في المنهاج <<شرح العناصر الأساسية والمبادئ الجمالية للغة التشكيلية بتوظيف المصطلحات اللغوية الصحيحة الخاصة بالفنون التشكيلية>>.

ينتظر في هذه الحالة أن يكون مردود المتعلمين مختلف الأوجه والتقنيات. ولذا يتوقع وبالضرورة من المتعلمين أن تكون إجاباتهم فردية وذاتية، ولا يجب على المعلم أن ينتظر من المتعلمين أن يأتوا بإجابة واحدة صحيحة، بل ينتظر منهم إجابات عديدة متنوعة حسب أمزجتهم وفق قدرات وميولات واستعدادات كل واحد منهم.

لذا، فالمحبد ألا يطرح المعلمون والمعلمات مثل هذا السؤال <<هل عبر المتعلم عن أفكاره بطريقة تعبيرية ذاتية؟>> وللجواب على هذا السؤال يجب على المعلم أن:

يعرف المتعلمين وبعض أجوبتهم التي يرتبط مظهرها بمنهاج التربية الفنية التشكيلية، لمعرفة مدى درجة الأجوبة التعبيرية الشخصية، والتطور الحاصل عندهم.

معرفة بعض المعايير العامة لتقويم التعبيرات الفنية التشكيلية. مثال على المعيار "إلى أي مدى":

- يحاول المتعلم أن يفعل شيئاً لم يفعله من قبل؟
- يظهر المتعلم استعداداً لإنجاز مشروع أو المساهمة في الحوار؟
- يظهر المتعلم فضوله؟
- يقدم المتعلم أجوبة شخصية؟
- يبرهن المتعلم على تطوره مقارنة بأجوبته السابقة في الأعمال المماثلة؟

02. عناصر الكفاءة في بعد المعرفة الفعلية (الإبداع والإنتاج)

Elements de la compétence du savoir faire

من أهم الشروط الإبداعية توظيف عناصر الكفاءة في بعد المعرفة الفعلية (العملية) التي تركز عليها الفنون التشكيلية، لأن جل الأعمال والمشاريع الناجحة المنجزة من طرف المتعلمين هي التي طبقت فيها السرورة الممنهجة على أساس القواعد الفنية والأسس العلمية الخاصة. إن تقييم هذه الأعمال والمشاريع يركز على فهم سرورة العملية الإبداعية من أولها إلى آخرها، ولذا يتطلب من المعلم ملاحظة الأداء العملي للأعمال والمشاريع في كل خطواتها إلى غاية النتيجة النهائية.

عناصر الكفاءة في بعد المعرفة الفعلية تتطلب إدماج معارف خطوات رد الفعل اتجاه مختلف أشكال التحف الفنية التشكيلية. وفي هذا الباب ملاحظة التمكن من عناصر الكفاءة في بعد المعرفة الفعلية ليست بالسهلة، مثال على ذلك: فهم المتعلمين خلال التكوين وملاحظة مدى دقة أفكارهم في ميدان الفنون التشكيلية. هذه العناصر تتطلب التطوير الدائم ولا يمكن تقويمها إلا من خلال الملاحظة الدائمة من طرف المعلم، والتقييم الذاتي للمتعلمين أنفسهم.

03. عناصر الكفاءة في بعد المعرفة الوجدانية

Eléments de la compétence du savoir être

يعد توظيف عناصر الكفاءة في البعد الوجداني المتعلقة بالمواقف والاتجاهات والميول والأحاسيس والمشاعر من أهم عناصر الكفاءة التي تهدف إليها التربية الفنية التشكيلية وذلك لمساعدة المتعلمين على إصدار أحكام قيمة عن الجمال على أساس التذوق والنقد عند تذوق الفن والجمال الطبيعي على حد سواء، مما يجعلهم يتحسسون الجمال فيقدرونه ويعكسون قيما فنية جمالية على البيئة والمحيط الذي يعيشون فيه. بحيث إن مواقف واتجاهات وميولات المتعلمين تصبح قابلة للملاحظة والتقييم.

عناصر الكفاءة في البعد الوجداني تتطلب توظيف مجموعة من المعايير الخاصة بمستوى الاتصال والحكم (النقد والتذوق)، القابلة للملاحظة والتطبيق والتقييم في مختلف مراحل سرورة التعلم التعبيري اللغوي والتشكيلي (الاتصال، التبليغ، الإبداع، الإنتاج)، عند تبليغ الرسائل التعبيرية، الأفكار والخبرات الجمالية الشخصية في المستويات التالية حسب تصنيف كراتوول :

الفصل الثاني: الكفاءة البشري

- التقبل والانتباه: (الوعي، الرغبة في التقبل، الانتباه).
- لاستجابة: (الإصغاء، الرغبة في الاستجابة، الرضى في الاستجابة).
- تقدير القيمة: (تقبل القيمة، تفضيل القيمة، الالتزام).
- التنظيم: (تكوين مفهوم القيمة).
- التنظيم والتميز القيمي: (التهيؤ العام، التمييز).

- المعرفة: هي الطريقة التي يستعملها المدراء والمسؤولون لتطوير مواردهم البشرية، أي إعداد مخططات تتماشى مع نقائص الموارد للقضاء عليها واكتشاف الطاقات الكامنة للتطوير وإثراء المسار المهني

- التحصيل: أي معرفة كل فرد لنواحي قوته وضعفه أي ما يميزه عن الأفراد الآخرين في المنظمة وتحميعها 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 اثبات وصحة ونجاعة المعارف يقوم الفرد بجعلها في متناول منظمته من خلال نشرها في كتب أو نقلها شفويا إلى زملائه وهذا حتى يتسنى للمنظمة الاستفادة منها مستقبلا لحل نفس المشاكل.

- الاعتراف بالمجهودات الفردية: وهنا يظهر دور المؤسسة حيث تقوم بتحفيز الفرد والاعتراف بجهوده وقيمة المعارف التي قدمها للمنظمة وذلك لكي تدفعه لبذل المزيد من الجهد وانتاج أفكار أخرى مستقبلا.

ثانيا : خصائص الكفاءة.

إن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها:⁹

- الكفاءة محطات نسائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في اطار منهج مبني على الكفاءات .
- الكفاءات ليست مطلقة، وتستمد حراكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.
- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المناهج وتطبيقها.
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.

⁹ أمكينادية، "تسيير الكفاءات في المؤسسات المصرفية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2013، ص

المطلب ثاني: انواع الكفاءة وأبعادها.

اولا : انواع الكفاءة

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاث مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

أ/ الكفاءة الفردية : هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية، وهي تدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.¹⁰

ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل 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 الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.

ب/ الكفاءة الجماعية: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من معارف ومنها: معرفة تحضير عرضا وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين :

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

¹⁰ Marcel cote, marie, Claive Malo, " La gestion stratégique" : une approche fondamentale, Gaétan Morin édition, Canada, 2002, P 100

الفصل الثاني: الكفاءة البشرية

- الكفاءة الممتدة أو 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، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

ج/ الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي¹¹. وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة الرقابة). حيث يمكن القول أنها تتمثل في: الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الانسانية والكفاءة الفنية الادارية 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 ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

ثانيا: أبعاد الكفاءة

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب هذا الأخير دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على مستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة لياخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، فقد استطاع thomas durant الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي: المعرفة والممارسات، والمواقف وذلك اعتمادا على تصنيف Pestalozzi

1980 الذي يميز بين: المعرفة (العلم)، الممارسات التطبيقية، السلوك (المواقف).

¹¹ Celile de joux, "les compétents au cœur de l'entreprise" éd, organisation, Paris, 2001, P 141

ثابت يحيى، بنعبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، معسكر (الجزائر)، 2009، ص 117.

أ/ المعرفة: تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندبحة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضه

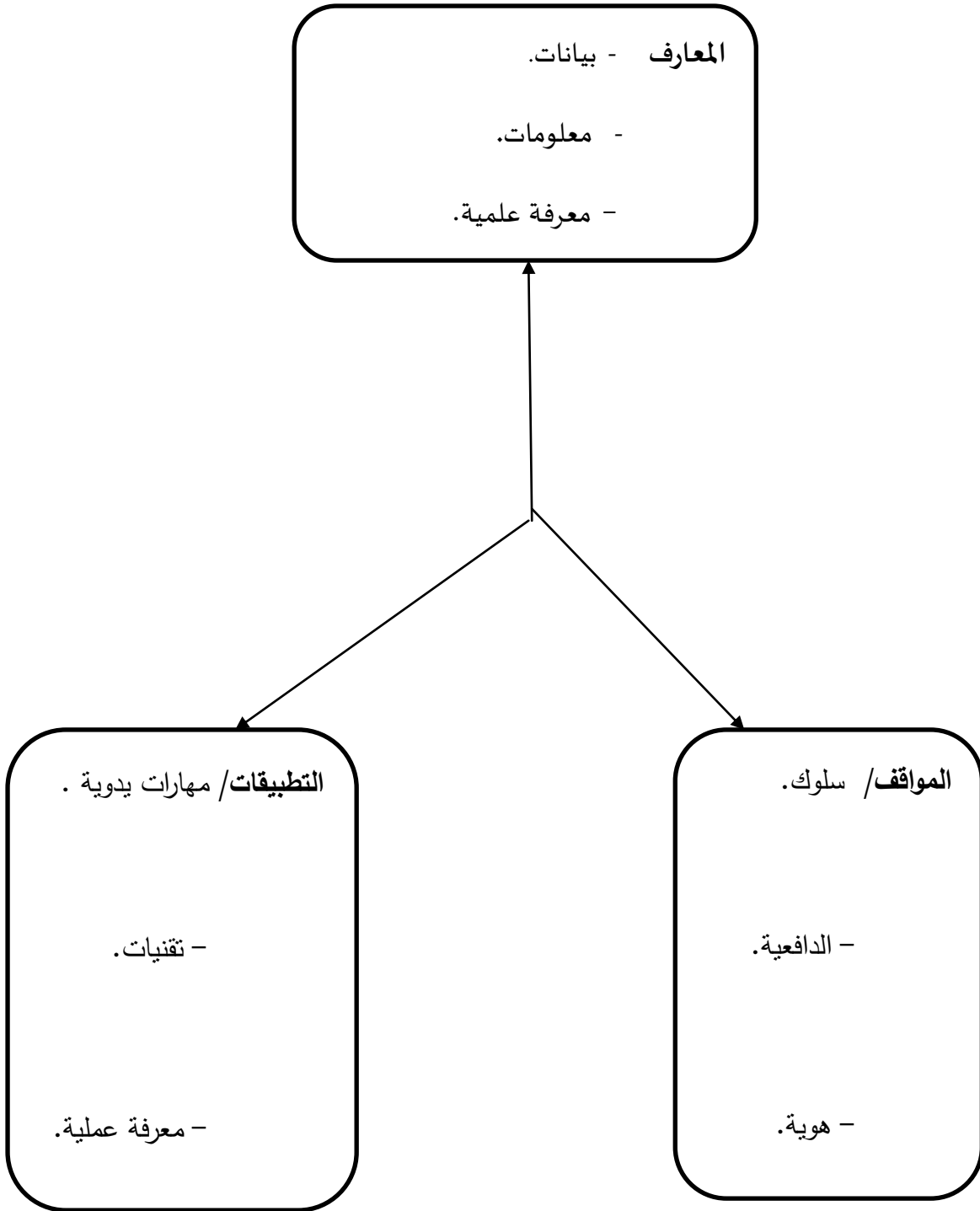
فهي إذن تتضمن الوصول إلى المعطيات الخارجية والقدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، وإدماجها في نماذج جاهزة، ولو تطلب الأمر تطوير المحتوى والهياكل معا.

ب/ التطبيق: يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، بحيث أن المعارف العلمية لا تقصى المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات الأميركية التجريبية)، بالرغم من استعمالها يمتاز بسيران العمل وبلوغ الأهداف المنشودة، ومن هنا فإن المعرفة العلمية ترتبط بالتجريبي وجزئيا بالضماني.

ج/ المواقف: وهي التي يبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات حديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإدارة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما، ولذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعلمية.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تفرض المعرفة، بل يعتبر Mack.M أن "الكفاءة في المرحلة الأكثر تقدما في سلسلة المعرفة والمعرفة بدورها تشكل جزءا لا يتجزأ من الكفاءة .

الشكل رقم 03: يمثل الأبعاد الثلاثة لكفاءة



المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية .

يعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة واحدة من أقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد.

المطلب الأول: تعريف تسيير الكفاءات و مراحلها.

تعرف تسيير الكفاءات على أنه مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.

وبصيغة أخرى فإن الهدف هو استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار... إلخ، ووسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل عمومي وأفقي إلا أن تحقيق تسيير الكفاءات الناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من عمودي حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرها وكذا استراتيجياتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف.¹²

إن كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة لذا يعتبر كل من M و Michel .S

leader تسيير الكفاءات نوعي يمكن تفصيله ب :¹³

/وصف الكفاءات المربوطة بالمناصب الحالية والمستقبلية .

/تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد.

/مقارنة الكفاءات من أجل اتخاذ القرار.

/تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير .

¹² اصلاح سماح، " دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 48

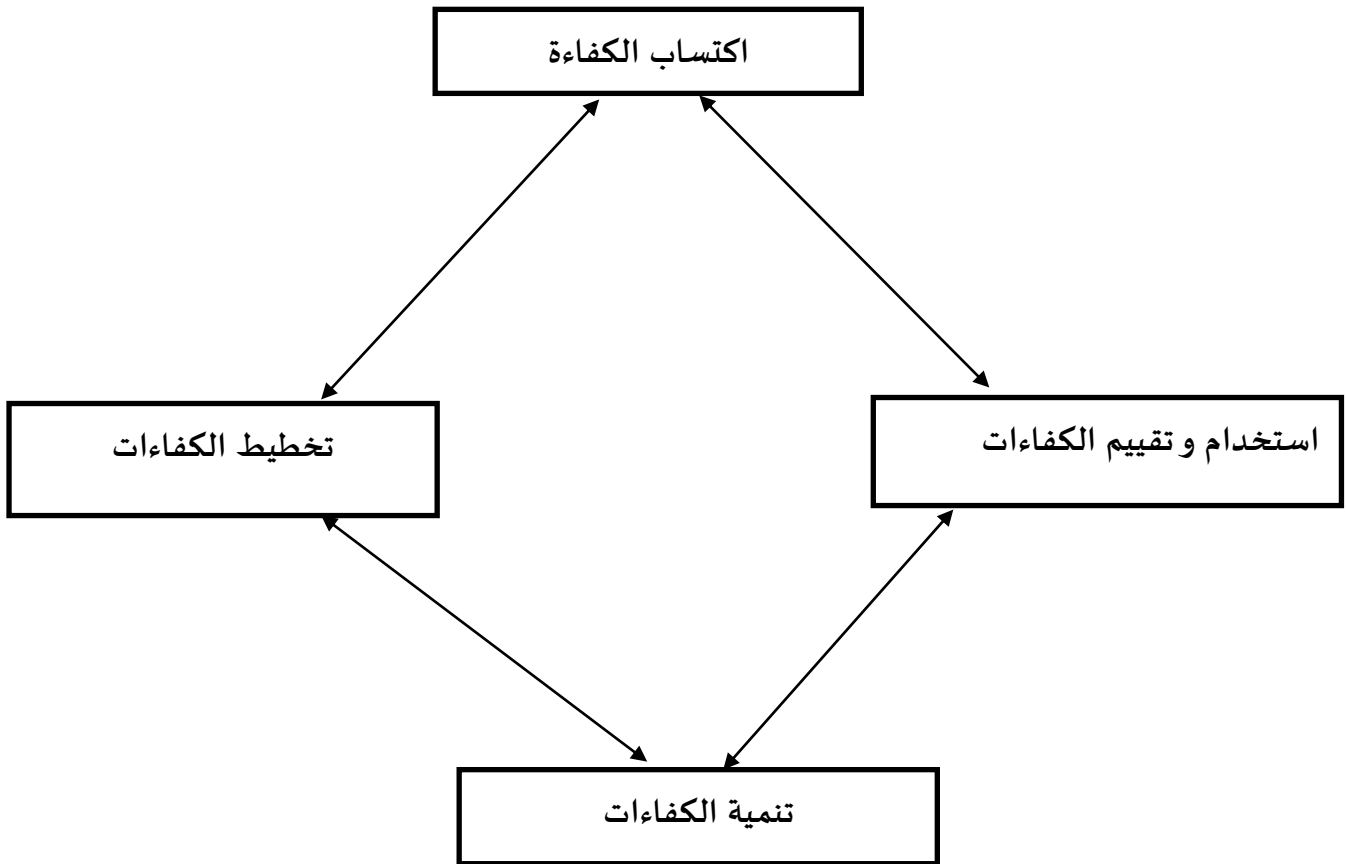
¹³ Lou van beiredock, "tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise", ed : de Boeck, Belgique, 2006, pp.24.33

صلاح سماح، نفس المرجع السابق، ص 49.

الفصل الثاني: الكفاءة البشرية

ويمكن القول أن تسيير الكفاءات يصبح حقيقة فقط إذا أتبع بالتنفيذ ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى. المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات. من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم هذه الكفاءات أي لا بد من تسييرها وتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: مراحل تسيير الكفاءات.



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، للملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة 2004، ص 249.

أولاً: تخطيط الكفاءات.

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي للمؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لها.

ثانياً: اكتساب الكفاءات.

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

ثالثاً: تنمية الكفاءات.

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، السلوكيات، ويتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.

رابعاً: استخدام وتقييم الكفاءات.

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلال جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكتمل دورة حياة تسيير الكفاءات.¹⁴

¹⁴ أكمل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، دارا لمؤسسة الجامعية للدراسة والنشر، لبنان، ط 2، 2000، ص 95.

ثابت عبدالرحمان إدريس، نفسا لمرجع السابق، ص 70.

المطلب الثاني: متطلبات تسيير الكفاءات البشرية وعوائقه.

حتى تتمكن المؤسسة من اعتماد منهج الكفاءة في تسيير مواردها البشرية ووضع عملياته حيز التنفيذ لا بد أن تتوفر بعض المتطلبات وتتناهي عن بعض العوامل التي قد تؤدي إلى فشل، عدم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء تسيير الكفاءات.

أولاً: متطلبات تسيير الكفاءة البشرية.

من الناحية العلمية تشير الكفاءات إلى مجموعة الطرق والتقنيات والوسائل الضرورية والمستخدمه من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل، وعلى هذا الأساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها:¹⁵

أ/ إدماج تسيير الكفاءات في استراتيجية المؤسسة:

تسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متفاعل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، إنه يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة رابحة للتغيير الذي يحدث في إدارة المؤسسة بشكل عام.

وعلى العموم يشكل تسيير الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة ويتمثل في الأجزاء الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة، وإشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجله ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة ولهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمؤسسة ما.

ب/ اشتراك العمال في تسيير الكفاءات: فدور العمال جوهرية خاصة في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات يتم التركيز على سياسة الموارد البشرية من خلال تحفيز العمال وتنمية قدراتهم وجعلهم كفاءات عالية.

¹⁵ ثابت عبدالرحمان إدريس، نفس المرجع السابق، ص 65.

ج/ تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية، فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المؤسسة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب، مروراً بتقييمهم حركتهم، وهي أيضاً تضمن تلاحمهم، ومن جهة أخرى أنها نادراً ما تأتي لوحدها فهي غالباً ما ترافقها تغيرات تكنولوجية وتنظيمية التي تسمح للمسيرى المؤسسة من الاستجابة إلى تحولات محيطها.¹⁶

د/ اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة:

علمياً أكدت سوندراميدشال 1993 على أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وتتمثل في: مقارنة المعرفة والعلم، مقارنة المهارة، مقارنة السلوكيات، مقارنة إدماج المعرفة والتصرفات، مقارنة الكفاءات المعرفية، مقارنة النشاطات. فكل مؤسسة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المؤسسة، وعلى هذا الأساس من هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات .

هـ/ نماذج تسيير الكفاءات البشرية:

النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع أخذ بكل مميزاته الأساسية، ولقد اعتمدت المؤسسات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة وأطلق عليه نموذج الكفاءات فنماذج الكفاءة تزود رابط التلاحم فهي الاسمنت الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية للمؤسسة ما فهي تساعد المؤسسة على صياغة وإعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة وموحدة. ولهذا اقترح "ديفيد ديوا" جملة من المعايير التي يجب اعتمادها في إقرار مدى صلاحية النماذج المعتمدة في تسيير الكفاءات وهي:

- نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث والتطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة .
- نماذج البحث والتطوير المستخدمة يجب أن تنتج نماذج الكفاءة ملائمة قانونية ومناسبة للاستعمال دون مخاطر.
- مديري المؤسسات يجب أن يؤيدوا باستمرار استخدام منهج يتمحور حول الكفاءة مقادير مفتاحية لنجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

¹⁶ جمال الدين محمد موسى، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 118.

الفصل الثاني: الكفاءة البشرية

- الارتباط المباشر للكفاءات الخاصة بالاستراتيجية أو بأهداف المؤسسة. - اعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين مجموعة المهام والمسؤوليات المناسبة لهم.
- مساعدة أرباب العمل على اجتذاب أفراد ذوي الكفاءات النادرة والمتفردة واقتناءها صعب ومكلف .

ثانيا : العوائق.

- يمكن أن تكون نماذج تسيير الكفاءات غير سليمة وتشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال فتؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية مثل:¹⁷
- تقود المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات .
- تكون مكلفة جدا ومضجرة جدا في إدارتها.
- نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقلبها من طرف الموظفين .
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينهما أو عدم وجود تكامل بينهما ككفاءات التبادل الثقافي .
- هذه النماذج لا تضيف شيء للمؤسسات التي تجد صعوبة في التفريق بين المردود الإيجابي والمردود السلبي عندما تكون الكفاءات عمومية أكثر.

¹⁷ بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، ملتقى الدول يحول التنمية البشرية وفرص الاندماج، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 247.

المبحث الثالث: تنمية كفاءة البشرية.

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءة الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصول بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

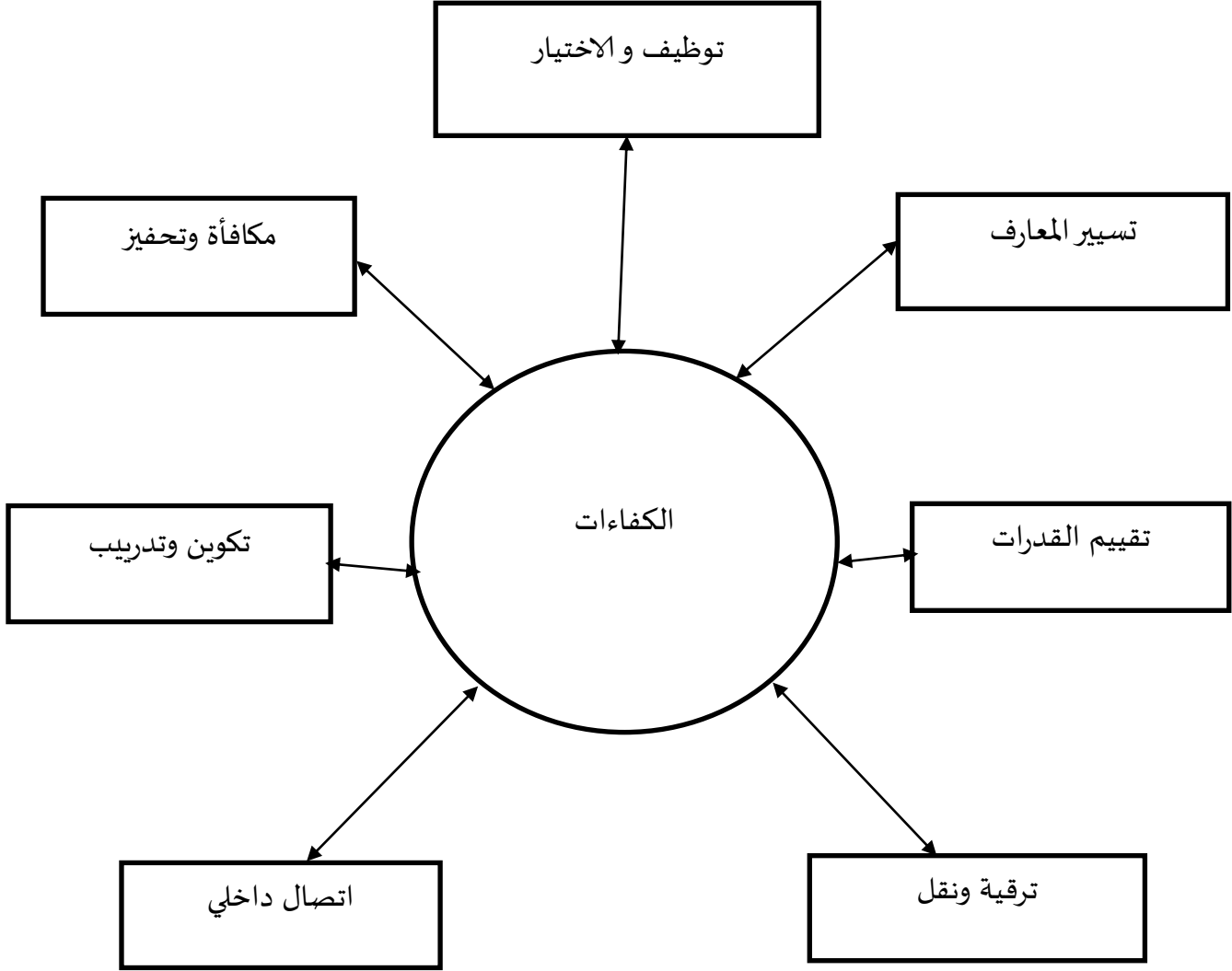
- يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها".¹⁸

يذهب 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 كفاءة أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في التنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها. يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل الأفقي وعمودي، حيث يسمح هذا الأخير بتكيف الكفاءات البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل رقم 05

¹⁸ Lou van beirendonk. "tous compétents : le management des compétences dans l'entreprise", éd : de Boeck, Belgique, 2006, P 34

- براق محمد، رابحنا لشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09 - 10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر.

الشكل رقم 05: الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية .



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 50

المطلب الاول : طرق تحليل احتياجات تنمية الكفاءات البشرية.

نقصد هنا بعملية التحليل التعرف على المشكلات الحالية للأداء والسلوك وما هيتهما وكذا تحديد احتياجات تنمية والتدريب بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف، ومن هنا يجب على إدارة التدريب بالتنسيق مع إدارة الكفاءات تحديد الاحتياجات بدقة لتفادي الوقوع في مشكلات أخرى منها التكاليف الباهظة والوقت الضائع...إلخ.

وقبل التطرق إلى الطرق المشهورة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كان ولابد من اعطاء تعريف خاص بهذه الأخيرة، والتي تعني: "بمجموع المتغيرات المطلوبة ايجادها في الفرد أو في فرق العمل في المعلومات أو المعارف أو المهارات أو الأداء أو الاتجاهات بهدف جعل الفرد أو مجموعة العمل صالحين لشغل الوظائف أو القيام بمهام المكلفين بما لتحقيق أهداف محددة".¹⁹

وبعد التعرف على معنى الاحتياجات التدريبية، ننتقل إلى أهم الطرق المستعملة في تحديد الاحتياجات والمتمثلة في التحليل المردودية وتحليل الكفاءات.

أولا : طريقة التحليل العام.

وتعتبر أقدم طريق، وترتكز على اعتماد وجهات النظر كل من المؤسسة، المهام والأفراد:²⁰

أ/ وجهات نظر المؤسسة:

في هيئة المدراء والقادة ورؤساء المصالح والأقسام تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المتعلقة بالأهداف ومخططات التنمية الاستراتيجية بعقلانية في ظل العوامل المتحركة في قرارات المؤسسة ومصيرها (الثقافة، التنظيم والتي تكون - اختيار الأهداف القصيرة، المتوسطة الطويلة: في ظل اتجاهاتها دون اهمال الواقع الإقتصادي، الإجتماعي... إلخ) والمعنى أنها تحدد أهدافا خاصة بها وتقارن مع الواقع الحالي لها وتحدد الفجوة بينهما تكون قد عرفت احتياجاتها.

- تحليل الموارد البشرية: عن طريق رؤساء المصالح والأقسام فيحددون احتياجاتهم من الموارد البشرية وتحديد الكفاءات المطلوبة والمتماشية مع نشاط المؤسسة.

¹⁹ طايرمراد، "دور الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، الجزائر، 2013، ص 55.

²⁰ الحبيب، بنعبو الجبالي، نفس المرجع السابق، ص 65.

- تحليل مؤشرات الفعالية والمناخ السائد: عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تقيس فعالية المؤسسة وتحليلها تتوصل المؤسسة إلى جمع معلومات كافية حول فعالية الأفراد وفرق العمل ومن بين هذه المؤشرات: تكلفة اليد العاملة نسبة التغيب، جودة الإنتاج (الخدمات)، عدد الأعطاب والحوادث. من خلال هذه المؤشرات تضع المؤسسة معيار لكل مؤشر، حسب أهدافها. ومن ثم مقارنته بالوضع الحالي وبالتالي تحديد الفجوات التي سوف تستدرك بالتدريب.

أما المناخ السائد داخل المؤسسة والذي ينعكس مباشرة على أداء الأفراد فإن تحليله يسمح بوصف الجو وشعور الأفراد اتجاه عملهم، مما يكشف حجم الهوة بين طموحاتهم وبين واقعهم الفعلي، فإذا كان هناك تباعد فإذا المؤسسة تسعى التقريبه بمجموعة أدوات تدعى بأدوات تنمية الكفاءات.

ب/ وجهات نظر الأفراد:

إن أخذ وتبيين وجهة نظر الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على طريقتين رئيسيتين :

- الطريقة الأولى: تقييم الأفراد وتحديد مردوديتهم الحالية بمقارنتها بالمردودية المراد تحقيقها، وفي حالة وجود فرق فإنه يترجم على شكل احتياجات وأهداف تدريبية. | وتجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم المرتكزة على الملاحظة الميدانية وتقرير الرؤساء والقادة تعتبر من أحسن أدوات التقييم من حيث المصدقية والصحة.

- الطريقة الثانية: وهي التقييم الذاتي للأفراد، عن طريق تجميع المعلومات التي يحدها كل فرد على شكل ملف وظيفته الخاصة بتحديد احتياجاته الخاصة الحالية والمستقبلية ثم أخذ بعين الاعتبار أثناء وضع البرنامج التدريبي.

للإشارة فإن هذه الطريقة لها أهمية في مختلف المجالات التي تسمح ب:²¹

- تفعيل الإدارة بالمشاركة .

- تعزيز دور الأفراد باتخاذ القرار واحساسهم بالاهتمام.

²¹ اعلي السلمي، "خواطر في الادارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 335.

*وعموما تترجم احتياجات الفرد التدريبية حسب Ma slow في الجدول التالي :

الجدول رقم 01: الاحتياجات الفردية .

الاحتياجات النفسية	الاحتياجات المادية
- احتياجات المعرفة.	- الاحتياجات الفيزيائية.
- احتياجات الانجاز.	- الاحتياجات الاقتصادية.
- احتياجات النمو.	- الاحتياجات الاجتماعية.
- احتياجات الأمن (الراحة, الشعور بالأمن)	- احتياجات الأمن.

Source : Patrick Aude Bert las rochas, jean, et autres, "les équipes intelligentes", 2eme tirage, éditions d'organisations, France, 2000, p 251

تجدد الإشارة إلا أنهم عندما أدرجوا وجهة نظر الفرد لم يهملوا عامل الفريق أو الجماعة فهذه الأخيرة على شكل مجموعة أفراد ترابط بينهم علاقة رسمية أو رسمية لهم أيضا احتياجات بغض النظر عن احتياجات كل فرد على حدى، فقد تتوافق احتياجات الفريق مع الفرد وقد تختلف وكان ذلك فبدي النهاية لا يخرج من مصلحة المؤسسة.

ج/ وجهة نظر المناصب والوظائف :

يتم أخذ وجهة نظر المناصب عن طريق عملية مقارنة بين الأداء الحالي للأفراد الشاغلين لمختلف المناصب داخل المؤسسة وبين الأداء المرتقب والمنتظر منها، هذا الفرق يتم ملاحظته من خلال :²²
تحليل المنصب، تقارير الرؤساء والقادة، احصائيات أداء الوحدات، تقارير الخبراء، استشارات الخارجية من مكاتب متخصصة.

²² على السلي، نفس المرجع السابق، ص 342.

الفصل الثاني: الكفاءة البشرية

إلى جانب تحليل المناصب تقوم إدارة تنمية الكفاءات بتحديد احتياجات الوظائف وتحديد النشاطات والمهام التي تتطلبها كل وظيفة ويكون ذلك عادة بمقارنة الإنتاجية الحالية للوظائف، ومن بين الطرق المستخدمة طريقة المسار الوظيفي الحرج والتي تساعد على كشف المهام والنشاطات التي لم تنجز ضمن شروط الأداء المطلوب.

ثانيا : طريقة تحليل المردودية :

يعتبر هذا التحليل مشابها نوعا ما لتحليلين السابقين وتهدف أصلا هذه العملية إلى الكشف عن ثغرات التي قد تحدث في أداء الفرد وتؤثر على مردوديته.

وللإشارة يوجد نوعان من الثغرات التي تحدث داخل المؤسسة، الأولى متعلقة بكفاءات الأفراد والتي يمكن سدها عن طريق التدريب، والثانية تتعلق بعملية تنفيذ الأعمال وخصوصا العوامل الداخلية المؤثرة على الأفراد ومنها:²³

- عدم توفر القدرة الفكرية والبدنية الكافية بالقيام بالعمل.

- عدم توفر بعض الأدوات كالألات، الوقت ... إلخ.

إن هذا النوع من الثغرات لا يمكن معالجته بالتدريب وإنما بالدراسة الشاملة لمعرفة الأسباب ومحاولة استدراك الأخطاء الماضية وإبداع نوع من التثمين والاهتمام بما يحققه الأفراد من نتائج جيدة.

ولمساعدة الإدارة على تحديد أغلب مشكلات المردودية وما إذا كانت ستحل بالتدريب أولا، فهي تحتاج إلى عملية تحليل للمردودية مع الأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد منها: المناخ الذي يسود جق العمل، خصائص الأفراد (الفكرية، البدنية، ... إلخ)، سلوك الأفراد، نتائج العمل المنجز وردة الفعل اتجاهه.

ثالثا : طريقة تحليل الكفاءات.

والهدف منها تحديد احتياجات الكفاءات إذ عادة ما تتم هذه العملية بالاستعانة بمجموعة أدوات منها ما يصطلح عليه البعض دورية الكفاءات وهي تشمل على كافة المستندات التي تشرح الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، إضافة إلى تلك الخاصة بالكفاءات الحالية المتوفرة لكل فرد.

²³ الحبيب، بنعبد الجليلي، نفس المرجع السابق، ص70.

ولإنشاء هذه الدورية يتم الاستعانة بعض الطرق منها:²⁴

- الاستبيانات المملوءة من طرف كل من: الأفراد العاملين، الرؤساء المشرفين ... إلخ.
- الملاحظة.
- التقارير الناتجة عن الحوادث مع الجماعات (مثل النقابات ... إلخ).
- مشاركة الخبراء في مسائل خاصة.

كما تحتوي الدورية على احتياجات المهام وكيفية انجازها وتراجع هذه الدورية بصفة أو إذا دعت الحاجة لذلك والهدف الرئيسي من الاستعانة بدورية الكفاءات المساهمة في تنمية الكفاءات البشرية عن طريق احتياجات هذه الاخيرة ومن ثم القيام بتغطيتها عن طريق التدريب وقد صنف بعض الباحثين في هذا المجال الاحتياجات التدريبية إلى ثلاث أصناف حسب برنامج مدة التدريب :

أ/ الاحتياجات المتكررة:

وهي التي تحدث بصفة متكررة ونجدها خاصة عند الموظفين الجدد الذين تنقصهم معلومات بخصوص: ثقافة المؤسسة، طرق العمل، النظام الداخلي وعادة يخصص لهذه الاحتياجات برنامج تدريبي منتظم أو غير ذلك على حسب حدوث حالة العجز والاحتياج (كحصول بعض الأفراد على التقاعد أو حوادث العمل التي تسبب انقطاع نهائي لبعض الأفراد عن العمل). |

للإشارة فإن هذه الاحتياجات تمس جميع مستويات السلم الهرمي عند الأفراد الجدد من العامل البسيط إلى رؤساء الوظائف.

ب/ الاحتياجات قصيرة الأجل:

وهي الاحتياجات التي تتطلب برنامجا تدريبيا قصير الأجل ككيفية استعمال آلة جديدة ... إلخ.

²⁴ الحبيب، بنعب والجيلالي، نفس المرجع السابق، ص 80.

ج/ الاحتياجات طويلة الأجل :

كأن تقوم المؤسسة بتبني نموذج إدارة الجودة الشاملة .

إن الطرق الثلاث السابقة الذكر الخاصة بمرحلة التحليل التقييم احتياجات التدريب، باعتباره أهم أدوات التنمية البشرية . كلها تساهم في الكشف عن الخلل ومن ثم تحليله وتحديد احتياجاته، وبعدها تحديد أهداف التدريب بدقة، ولكن ما تطبقه أغلب المؤسسات في تقييم احتياجاتها هي الطريقة الأولى (التحليل العام) نظرا لاشتمالها على جميع الأطراف الداخلية الفاعلة في المؤسسة.

المطلب الثاني: مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية.

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موارد استراتيجية مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهذا ما يوضحه الجدول رقم 02.

أ/ خاصية القيمة :

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب مظاهر الهدر والفقد في المظاهر الأخرى.

ب/ الندرة خاصة:

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإن على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة للحصول على الميزة التنافسية.

ج/ خاصية عدم القابلية للتنفيذ:

يمكن للموارد ذات قيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة . دا خاصية التنظيم: حتى توفر خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية حيث يتطلب التنظيم ووجود النظم والممارسة الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤدي ثمار مزاياها المحتملة.

الفصل الثاني: الكفاءة البشرية

هاهي خاصية قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغيير.²⁵

يمكن إبراز أهمية هذه الخصائص في الجدول الموالي :

الجدول رقم 02: مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية.

الأداء	المضامين التنافسية	موارد يدعمها التنظيم	موارد يصعب تقليدها	موارد نادرة	موارد ذات قيمة	
ضعيف	عدم وجود ميزة تنافسية	↑ ↓			لا	
متوسطة	ميزة ماثلة			لا	نعم	
فوق متوسطة	ميزة تنافسية مؤقتة			لا	نعم	نعم
جيد ومتميز	ميزة تنافسية مستدامة			نعم	نعم	نعم

²⁵ عبد الحكيم أحمد الخزامي، "إدارة الموارد البشرية إلأين؟ التحديات، التجارب والتطلعات"، دارالكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2003. ص

خاتمة الفصل:

يستخلص من هذا الفصل أن الكفاءات البشرية أصبحت تحتل مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة 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 تسييرها 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 إلى يد بشرية ماهرة تتمتع بالكفاءة والخبرة اللازمة بحيث ينعكس على منتوجها إيجابا

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

_ المبحث الأول : أساليب تقييم الكفاءة البشرية .

_ المبحث الثاني : علاقة الاستثمار بتطوير الكفاءات وزيادة مردودية المؤسسة.

_ المبحث الثالث : دراسة سطحية لكفاءة رأس المال البشري وعلاقته بمردودية المؤسسة

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

مقدمة الفصل:

إن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بمجموعة من القواعد والإجراءات، قصد الوصول إلى نتائج علمية، وهذا ما يفرض عليه اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه، 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 أساليب تقييم الكفاءات وعلاقة الاستثمار بتطويرها وزيادة المردودية وكذلك العلاقة التي تربط الكفاءة البشرية ودورها في التأثير على مردودية المؤسسة ثم تحليل أسئلة محاور الاستبيان، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث ليتم 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:

- أساليب تقييم الكفاءة البشرية .
- علاقة الاستثمار بتطوير الكفاءات وزيادة مردودية المؤسسة .

المبحث الأول: أساليب تقييم الكفاءة البشرية .

تقويم الكفاءة عبارة عن تقرير يكتبه الرئيس عن أداء الموظف في وظيفته الحالية في فترة زمنية معينة لمعرفة جوانب القوة والضعف في أداء ذلك الموظف وتسهيلاً لتقويم كفاءة الموظف فإنه قد صممت أداة تعيين الرئيس المباشر في اعداد التقويم بصورة حقيقية وعادلة وذلك في ضوء عناصر حدد فيها جوانب التقويم.

المطلب الأول : أجزاء نموذج تقويم الكفاءة :

يتكون نموذج تقويم الكفاءة من خمسة أجزاء:²⁶

أولاً: بيانات عن الموظف تشمل. أي اسم الموظف ولقبه، وظيفته الحالية، سنوات الخبرة في وظيفته الحالية، آخر مؤهل علمي وتاريخه، رقم ملفه، تاريخ تعيينه.

ب) الزيارات التي تمت للموظف في مكان عمله (تاريخ الزيارة، مكانها، وظيفة الزائر).

ج) الانتظام في الدوام ويشمل: - الغياب: نوع الغياب (مريض، عرضي طارئ، غياب بعذر أو بدون عذر، عدد أيام الغياب). - التأخير (عدد أيام التأخير بعذر أو بدون عذر). - الاستئذان (عدد مرات الاستئذان).

د) المخالفات والعقوبات التي وقعت على الموظف خلال السنة . هـ) الدورات التدريبية التي اجتازها الموظف خلال السنوات الخمس الأخيرة بدءاً بإحداثها ويشمل (اسم الدورة، مكان انعقادها، تاريخها، مدتها).

ثانياً : التقويم الذاتي للموظف :

في هذا الجزء يقوم الموظف تقويماً ذاتياً وذلك بذكر أبرز ما يلزم معرفته من وجهة نظره في المجالات الثلاثة الآتية:

أ) أبرز الأعمال والمساهمات التي قام بها الموظف خلال السنة (المشاركة في المؤتمرات والندوات واللجان وإسهامات أخرى).

ب) الاحتياجات التدريبية التي يرغب الموظف

في اكتسابها في مجال عمله.

²⁶ سوسن شاكر محيد، "تقويم جودة الأداء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 81، 82.

ج) مقترحاته لتطوير العمل.

ثالثا: ملحوظات الفترة الأولى (الجوانب الإيجابية والسلبية).

يكتب الرئيس المباشر الذي يليه رأيهما في الموظف من حيث أبرز الجوانب الايجابية والسلبية في جوانب التقويم الشخصية، الإدارية، الفنية

المطلب الثاني: إجراءات تنفيذ نموذج تقويم الكفاءة.

أولا: التقويم الذاتي للموظف:

بعد تسجيل البيانات يقوم الرئيس المباشر بإعطاء الموظف النموذج في الفترة الأولى من السنة لملا الجزء الثاني (التقويم الذاتي)، والتوقيع عليه وكتابة تاريخ التدوين قبل أن يملأ الرئيس الذي يليه الجزء الثالث الخاص بملحوظات الفترة الأولى

ثانيا : ملحوظات الفترة الأولى (أبرز الجوانب الإيجابية أو السلبية للموظف).

يقوم الرئيس المباشر باطلاع الموظف للتوقيع بالعلم على أبرز الجوانب الإيجابية أو السلبية في أدائه لعمله وهي عبارة عن ملحوظات الفترة الأولى من السنة في الجوانب التقويم (الشخصية، الإدارية، الفنية والتي تم اعتمادها من الرئيس المباشر والرئيس الذي يليه.

ثالثا: تعليمات للرئيس المباشر

أ. تبليغ الموظف أولا بإيجابيات ثم الانتقال بعد ذلك إلى سلبياته في أدائه لعمله حيث ذلك يريء الموظف لتقبل ما يوجه إليه من نقد بعد ذلك. ب. يوضح للمرؤوس بأن الملحوظات على أدلة لن يترتب عليها أي أثر قانوني تعتبر بمثابة تنبيه الارتقاء بأدائه حتى يتمكن من تحقيق أفضل النتائج في نهاية السنة.

ج. تعد هذه الخطوة أهم خطوة نظام تقويم الكفاءة حيث في ضوء نجاحها الهدف المرجو من التقويم وهو إطلاع الموظف على إيجابياته أو سلبياته في العمل وحث على بذل الجهد لتدارك أوجه القصور بالصورة المطلوبة خلال الفترة الثانية من السنة.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

المبحث الثاني: علاقة الاستثمار بتطوير الكفاءات وزيادة مردودية المؤسسة.

يقوم التدريب والتكوين برفع مستوى أداء العاملين لمسايرة الأوضاع المتجددة وفي مختلف المجالات فكلاهما يمثلان وسيلة تواجد المؤسسة حاليا وبقائها واستمرارها مستقبلا فهما كفيلا بأن يفجر الطاقة لدى الأفراد وتنمية أفكارهم ويجسدان أبعاد إدارة الموارد البشرية كوظيفة لتكوين وتدريب و بلوغ النتائج المرجوة منها يتوجب علينا بالتعليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بمما وكافة المراحل التي تمر بها العمليتين ابتداء من تحديد الاحتياجات التكوينية وتعين برنامجها وكذا التدريب وتنفيذه وصولا إلى النتائج وتقييمها مما يعني أن المؤسسة نظام متكامل الحلقات والخطوات.

المطلب الأول: عناصر الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقتها بتطوير الكفاءات.

أولا : علاقة التكوين بتطوير الكفاءات.

يعتبر التكوين نشاطا استراتيجيا لأنه الوسيلة الأكثر نجاعة لاكتساب الأفراد العاملين بمعارف وأفكار ضرورية لمواصلة عملهم والقدرة على استخدام وسائل متطورة والتكنولوجيا بأكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تغيير السلوك وتوجيه الأفراد نحو زيادة الإنتاجية والأداء وكذا ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة مما يساهم التكوين كذلك بانفتاح المؤسسة على العالم الخارجي بمدف تطوير البرامج والإمكانيات وبناء تطوير البرامج والإمكانيات وبناء قاعدة صلبة الاتصالات والاستثمارات الداخلة لذلك فإن معظم المؤسسات الحديثة تولي أهمية كبيرة للتكوين لتطوير كفاءات الأفراد المختلفة في كل المجالات²⁷

ولهذا التكوين يعتبر مرشد المؤسسة الذي يقودها إلى بر الأمان وضمان بقائها وتواجدها في المستقبل.

ثانيا: علاقة التدريب بتطوير الكفاءات

. يعتبر التقييم جزءا متمما لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى التغيير الذي أنجح التدريب في وجدانه وكذلك قياس كفاءة المدربين الذي نفذوا البرامج التدريبية وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير المهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت المناسب مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام... الخ.

²⁷ احنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهران، عمان، 2002، ص 237.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

ويعرف "كيرك باتريك" تقييم التدريب بأنه عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها الأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنه عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل المدراء والمدربين والمتدربين . يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المحقق من نشاط التدريب، فقرات وبرامج التدريب شأنها من ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع لمتابعة والتقييم ورغم هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقييم التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي²⁸

ثالثاً: علاقة التمكين والتسويق الداخلي بتطوير الكفاءات.

من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين منه حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى التغيير جذري في نظرة المعاصرة في التسويق الحاجة الفطرية للبشر التي تسيطر على الغالبية العظمى من السلوك الإنساني وخاصة عندما تتعلق المسألة في ردود أفعال الناس على سلوكيات الآخرين، هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين الزبائن والتمكين لدى الموظفين فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية لمحال التجارة، البنوك والخدمات الصحية وغيرها ساهم في زيادة في قدر الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي يتلقى التعليمات من غيره مما قد ساهم في عدم انجاز الخدمة بأكمل وجه. فالتمكين بالمفهوم المعاصر ساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن، يمكن استيعابها من خلال منهج التسويق الداخلي وصيانة تلك العلاقة والمحافظة عليها وعلاقة الموظف مع الزبائن هي المفتاح الرئيسي لعلاقة الزبائن مع المنظمة فإن الموظف المباشر وعلاقته مع الزبائن هي أيضاً ذات أهمية في التأثير على درجة التمكين لدى هؤلاء الموظفين فعندما تنتهج المنظمة مع التسويق الداخلي فهي تمنح هؤلاء الموظفين نوعاً من التمكين للتصرف بحرية ومرونة مع رغبات الزبائن واستجابة لرغباتهم الخاصة التي ربما تختلف في بعض الأحيان من شخص إلى آخر.

²⁸ احنا نصرالله، نفس المرجع السابق، ص 237.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

إن نتائج وفوائد التمكين والتسويق الداخلي ذات أبعاد متعددة تشمل كل من الموظف الذي سيشعر بمعنى الوظيفة والمهام الذي يقوم به بالنسبة له السبيل الأمثل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له من ناحية وأما من الناحية المنظمة فإن التمكين والتسويق الداخلي ينتميان إلى التنمية المنظمة أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغييرات البيئية والمشاركة ولمستجدات القرن الحالي، هذا لأن الموظف أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير وأكثر قابلية للمشاركة في البرامج المنظمة في التغيير والتطوير وأكثر قابلية للمشاركة في البرامج لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستدامة. | إن برامج التسويق الداخلي وتحسين مستوى العلاقة بين المدير والموظف والزبائن والموردين كلها علاقات قد تكون أكثر ملائمة وتوافق مع واقع المنظمات والتي تبادر في منح عاملها تمكينا وتحكما وسيطرة على زمام الأمور في المنظمة.

المطلب الثاني: عملية نقل وانتقال الكفاءات وعلاقتها بتطوير رأس المال البشري.

إن التنافس عملية مستمرة تتضمن صراعا مستمرا بين المؤسسات للوصول إلى ميزة تنافسية عن طريق الاستغلال والاستعمال الأمثل للموارد وتعلم المؤسسة من التنافس كنتيجة للتغذية العكسية وبالتالي تعبر عن حالة موارد المؤسسة مقارنة بموارد المؤسسات المنافسة. | ويرى بعض المفكرين أن هذه النظرية لا تقدم منفذا للمؤسسات أي لا تستطيع الاعتماد على هذه الموارد لكسب ميزة تنافسية وهذا بسبب مفهوم هذه النظرية للموارد فهي تعترف فقط برأس المال والعمالة والأرض كموارد المؤسسة، أي تعتمد على الموارد المادية متجاهلة الموارد غير المادية مثل الكفاءات إذ تعتبر خارج نطاق مفهوم الموارد في النظرية الكلاسيكية. لم تصبح هجرة الكفاءات المشكل الوحيد الذي باتت تعاني منه معظم المؤسسات بل التقاعد هو الآخر أصبح يهددها. إذ عادت هذه الأخيرة لا تستفيد من الخبرات والمهارات المتراكمة لدى أفرادها، وإن صح التعبير فالأفراد

موظف اعمال) خاصة في الآونة الأخيرة باتت أمامهم عدة فرص سواء داخل الوطن أو خارجه، وهذا راجع لكثرة الإغراءات التي أصبحت تستعملها المؤسسات وخاصة الأجنبية منها لاستمالة هؤلاء الأفراد طمعا في الاستفادة القصوى من أداءاتهم المرتفعة.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

فالفرد الذي يغادر مؤسسته لسبب أو آخر إنما ينظر إليه من وجهة نظر المؤسسة على أنه تكلفة أو استثمارا كاذبا، وفي كثير من الأحيان يترك وراءه فراغا كبيرا في غالب الأحيان لا نجد من يسده وأمام هذه التحديات الجديدة التي فرضت على المؤسسات وحتى تبقى وتحافظ على كفاءتها لم تجد هذه الأخيرة حلول أو مخرجا سوى إتباعها لمنهج يعرف بنقل الكفاءات²⁹.

. أولا: تعريف نقل الكفاءات.

إن فكرة نقل الكفاءات تعتمد في الأساس على وضع خبرات، معارف، مهارات وقدرات فرد أو مجموعة من الأفراد في خدمة فرد أو أفراد آخرين هم بحاجة إلى هذه الكفاءات المقابلة وضعيات جديدة أو للتكيف مع أعمال جديدة بمفهوم آخر نقل الكفاءات هو مرحلة يتم فيها استنساخ مجموعة من القدرات والمهارات من فرد أو مجموعة أفراد ذوي الكفاءات إلى أفراد أو جماعات ذوي نقص أو حاجة إليها أي عملية توريث هذه المجموعة من المعارف من جيل إلى جيل. إن المبدأ الذي تقوم عليه فكرة نقل الكفاءات داخل المؤسسة يضمن التسيير الأحسن والفعال لكل من المؤسسة والأفراد، كما يعتبر الحلقة التي تسهل أخذ القرارات في الحالات المعقدة .

ثانيا : أهمية نقل الكفاءات.

تتعدد منافع وأهمية نقل الكفاءات في المؤسسة كونها عملية تمس المؤسسة، الأفراد المعنيين بالنقل (المالك للكفاءة والمحتاج إليها) وكذا مسؤول الموارد البشرية، وفيما يلي أهميتها بالنسبة ل:

- المؤسسة: تسعى المؤسسات من خلال تبنيها لعملية نقل الكفاءات إلى المحافظة على الكفاءات الحالية أي التي تم تنميتها محاولة منها لضمان توافرها هذه الكفاءات مستقبلا أي عند الجيل الجديد ولكن عندما يتعلق الأمر بالكفاءات المحورية فالمؤسسة في هذه الحالة محبرة على نقلها لكن مع مراعات السرية (عدم تفشي أسرار المهنة) كون هذه الكفاءات تتعلق بالميزة التنافسية.

- الفرد: عند الحديث عن أهمية نقل الكفاءات لدى أفراد المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمستقبل الكفاءات ومالكها على حد سواء هناك مجموعة من الفوائد لعل أهمها اكتساب الفرد الكفاءات الجديدة مما قد يسمح له تولي مناصب عليا عن طريق الترقيات وحصوله بذلك على تحفيز أكثر.

²⁹ عبد المعلى رضا، حسين على خربوش، " الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق"، دار الزهران للنشر، الأردن، 1999، ص

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

أما بالنسبة لأهمية نقل الكفاءات المالك الكفاءة تساعد المؤسسة من خلال عملية رصد الكفاءات ومنه اكتساب كفاءات ضمنية (خفية أو مكتوبة) وفي غالب الأحيان يحصل من وراء نقلها لأفراد جدد على جملة من التعويضات والتحفيزات (منحة الخبرة، تقييم مكتسبات التجربة).

- بالنسبة لمسؤول الموارد البشرية: تتجلى أهمية عملية نقل الكفاءات بالنسبة لمسؤول الموارد البشرية في تحقيق نوع من التوازن في توزيع واكتساب الكفاءات عند جميع أفراد المؤسسة، محاولة التوفيق بين متطلبات المنصب والكفاءات المطلوبة في الفرد (شاغل المنصب)، تحقيق استراتيجية الموارد البشرية الرامية إلى اكتساب الكفاءات، تعميمها، تنميتها وخاصة استغلال هذه الكفاءات لتقيق الميزة التنافسية مما يسهل ويدعم تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ثالثا : خطوات نقل الكفاءات.

الإمكانية تحقيق نقل الكفاءات على المؤسسة اتباع خطوات محددة تمكنها من ضمان السير الحسن والفعال للعملية، تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- تحليل وتشخيص الوضعية .
- تحديد الكفاءات المراد أو المرغوب نقلها.
- تجنيد الأفراد المعنيين بنقل الكفاءات.
- خلق ظروف ملائمة لنقل الكفاءات .
- تحديد الطريقة المناسبة والمثل لنقل الكفاءات.
- تقييم عملية نقل الكفاءات .

رابعا : طرق نقل الكفاءات. تتعدد طرق نقل الكفاءات

من داخلية وخارجية مع مراعات الوضعية التي تتواجد فيها المؤسسة هناك جملة من الأسباب الدافعة بالمؤسسة إلى انتهاج واختيار طريقة معينة لنقل الكفاءات التي هي بحاجة إليها ومن جملة هذه الأسباب الجانب الحالي للمؤسسة، نوعية الكفاءات المراد نقلها، حيازة أو عدم حيازتها على الكفاءة المطلوبة، التطور التكنولوجي، نوع الاتصال الداخلي، لكن يبقى نجاح عملية نقل الكفاءات مرهون بمدى الاستعداد والإدارة التي عادة ما يبديها الناقل للكفاءات وكذا مستقبلها.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

أ) الطرق الداخلية لنقل الكفاءات: يركز على عملية التكوين في هذه الحالة كخطوة جوهرية في نقل الكفاءات، يشير هنا إلى ضرورة التطرق إلى عملية التكوين بنوعية التقليدي والالكتروني.

- التكوين التقليدي: إن الفرد وحسب خصائصه وإمكانياته لا يمكن له أداء عمله في ظل التطور بمجرد التوظيف المباشر أو الترقية الداخلية وإنما الأمر يستوجب إعداد برامج للتكوين تسمح للفرد اكتساب وامتلاك الكفاءات جديدة المزاولة عمله أو وظيفته بمهارة، تحسين أدائه، مساعدة الفرد المكون في التأقلم مع الوضعيات الجديدة أو في حل المشاكل وأخيرا يمكن تكوين الفرد من الترقية المحتملة (المنصب المترقي إليه يتطلب كفاءات كبيرة).

- التكوين الالكتروني: يعتبر التكوين في عهد التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، فتحت أفاقا واسعة واعدة أمام المؤسسات.

- الترقية: تعتبر الترقية فرصة للأفراد لشغل وظيفة أو منصب ذا مستوى أعلى ومسؤولية أكبر من الوظيفة السابقة، إذ يتم اكتساب المهارات والقدرات متعلقة بالمنصب الجديد من خلال نقلها، قد يكسب الفرد كفاءات من خلال ممارسته اليومية لنشاطات المنصب الذي يتولاه.

- العمل الجماعي بين الموظفين: ساهم العمل بالأفواج أو الورشات في تبادل المعرفي والخبرات وحتى نقل الكفاءات، إذ يتم من خلال عاصفة الأفكار، تضامن والكفاءات الفردية مما تساهم بشكل كبير في خلق الكفاءات الجماعية من جهة، ومن جهة أخرى يسمح العمل بالجماعات بتغطية النقائص الموجودة لدى كل فرد، كما يساعد بعض الأفراد على التعرف على كفاءاتهم الضمنية مما يسهل عليه نقلها إلى باقي الأفراد.

ب) الطرق الخارجية لنقل الكفاءات: أمام المؤسسة طرق أخرى لنقل الكفاءات والمحافظة عليها، فزيادة على الطرق الخارجية هناك جملة من الطرق الخارجية، تتمثل أهمها وأكثرها شيوعا في الاستعمال لدى المؤسسات.

- الاستعارة: تعتمد المؤسسة إلى هذا النوع من النقل في حالة عدم توافرها على العدد الكافي من الأفراد الحاملين لهذا النوع من الكفاءات، والذين عادة ما يصادفون مشاكل كبيرة أثناء عملية النقل، أو عادة ما تفاضل المؤسسة الاستعارة على طرق الأخرى على أساس التكلفة وعامل الزمن.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

- الأخرجة: تعرف عملية الأخرجة كل عملية إعطاء لوظيفة ثانوية بالنسبة لمؤسسة ما، إلى مؤسسة أخرى، حيث تعتبر هذه الوظيفة ثانوية بالنسبة للمؤسسة الأولى المحورية (المهنية) الثانية. في العادة المؤسسة الثانية غير مجبرة على الاطلاق بنقل الخبرات، قدرات ومهارات إلى المؤسسة ما لم يكن ذلك مدونا في بنود العقد المبرم بينهما. على العكس من ذلك أي إذ حصل وإن اتفقتا المؤسستين على ضرورة نقل الكفاءات مقابل منح المؤسسة الأولى للثانية الوظيفة، فمن الناحية القانونية تستطيع المؤسسة الأولى إرسال أفراد إلى المؤسسة الثانية لغرض اكتساب كفاءات جديدة من خلال تواجدهم ضمن المؤسسة الثانية أثناء تأدية الوظيفة.

المبحث الثالث: دراسة سطحية لكفاءة رأس المال البشري وعلاقته بمردودية المؤسسة

أصبحت المؤسسة تولى أهمية كبيرة للكفاءات وهذا في ظل التوجهات الجديدة التي تركز على الاعتماد على الموارد الداخلية للمؤسسة وقد وقع اختيارنا على مؤسسة ملبنة الساحل لتكون ميدانا للدراسة، سعيا منا على التعرف على واقع الكفاءة البشرية في مؤسساتنا ومدى مساهمتها في تأثير على مردودية المؤسسة الاقتصادية وهذا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مختلفة بالاعتماد على وسائل وتقنيات مختلفة لجمع وتحليل المعطيات. وذلك بالتطرق إلى أهم الخصائص المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل الاستبيان الخاص بعلاقة الكفاءة بالمردودية

أولاً: دور التدريب في تحسين مردودية المؤسسة

. إن الارتقاء بالمردودية المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف 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 فرديا وجماعيا، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى الأهداف العامة للمؤسسة وثمة تحسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار. لقد ازداد الاهتمام بالتدريب واعتبر هذا أولوية في السياسة العامة للمؤسسة بهدف تحسين المعارف وتحسيد البحث والتطوير والإبداع والاندماج، إضافة إلى ما يلي:

- التمكن أكثر فأكثر من المهن وبالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه.
- التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية.

الفصل الثالث: مدى مساهمة كفاءة رأس المال البشري في زيادة مردودية المؤسسة

- التحكم في تقنيات التسيير النوعية والكمية.

- زيادة جودة المنتج.

- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم بالتكاليف مستقبلا.

ومن خلال هذه العناصر يتبين أن المؤسسة تستفيد من التدريب باعتباره يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة والعامل الذي يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي،

الأمر الذي يكسبه المميزات مادية ومعنوية عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للترقية المناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.³⁰

ثانيا : الحوافز سبيل لتحسين المردودية المؤسسة.

إن أهمية الحوافز تتلخص في أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أداءهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف، وهذا يعني أنه من فرضية توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن مع كل ذلك الحصول على أداء جيد، لأن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري يتمثل في الحوافز حيث أن العاملين تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال، تظهر أهمية الحوافز وتتلخص فيما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد أو العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق ذلك هدفا إنسانيا في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية للأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها ومع زملائهم في العمل وكذلك مع أنفسهم.

- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم ويحسن من خدماتها وكذا في النوع، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين وأيضا زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت. تعتمد المؤسسات من أجل تحقيق زيادة قدرتها التنافسية وجودة منتجاتها على تحفيز أفرادها لزيادة فعاليتها والتزامها لتكون قادرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميزة وتقديم كل جديد ومبتكر للزبائن لكسب رضاهم وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة لتحقيق النجاح والبقاء لها، ذلك لأن رأس المال البشري هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية يجعل نسبة المخرجات أعلى من المدخلات وتحقيق الفعالية .

³⁰ إبراهيم رمضان الدين، "دليل إدارة الموارد البشرية"، أم القرى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص 190. أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، الساحة المركزية، الجزائر، 2006، ص 9.

ثالثاً: آثار تقييم الأداء على مردودية المؤسسة.

تتمثل هذه الآثار بمجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم أداء موضوعي وعادل التي يمكن تلخيصها بما يلي:

- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل النهج المعاصر في إدارة المؤسسات، هذه المنهجية تؤكد إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء من خلال ما تظهره نتائج تقييم أداء لأن المؤسسة التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على أن تكون جودة الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الايجابية فيه ومن خلال تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء. - توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المؤسسة حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة بإيجابياته وسلبياته، وبأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج يتوقع أن تتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه سواء عن طريق الذات أو برامج التعلم والتدريب المستمرين التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- يحقق الأداء غاية أساسية وهي مكافأة كل فرد في المؤسسة على قدر ما يعمل وينتج، وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل مسببات القوة وذلك وصولاً هدف استراتيجي وزيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار مما يعود بالنفع على الطرفين (المؤسسة والمورد البشري).³¹

³¹ اجمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 409. عمرو وصفي عقيلي، "غدارة الموارد البشرية المعاصرة"، داروائل للنشر، حلب، سوريا، 2005، ص 63

خاتمة الفصل:

تمكنت مؤسسة من احتلال موقعا هاما داخل السوق والذي يأتي من تامين 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 مما يوفر لها منتوجا ذا 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 بتسيير كفاءة البشرية وتنميتها من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

الخاتمة العام

يشكل رأس المال البشري أحد أهم موارد المؤسسة، فإذا كانت الموارد الأخرى تمتلك عبر الزمن فإن 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 أصبح أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها، هذا ما أدى بما إلى تصفية وتنقيح ومن ثم استعمال المعرفة المنشئة للقيمة وللميزة التنافسية وهي التي أطلق عليها رأس المال البشري والذي أصبح في العصر الحالي أهم من رأس المال المادي، حيث لا يمكن لمسه لأنه مجموعة من المعارف والمهارات لدى العاملين.

وفي ظل متغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسات أصبح من واجب عليها أن يكون لها عناصر تفوق والتي تأتي نتيجة إتباع طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من منافسها سواء كان على مستوى الجودة المنتج أو الخدمة، أو على مستوى التكلفة والسعر. ومع تطور الأسواق والتكنولوجيا يتكاثر المنافسون وتصبح المنتجات متقادمة 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 المتمثلة في ما يلي: - رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسة بصفة خاصة. - الأهمية البالغة لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فاستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة إلى قيمة مضافة. - تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال لرأس المال 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.

- إن أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة هو الاهتمام بالرأس المال البشري المتمثل في الثروة الفكرية الإبداعية والابتكارات الكامنة في الكفاءات البشرية لذلك لا بد من العمل على تنميتها وحسن توظيفها من أجل الوصول لأهداف التي تسعى من أجلها المؤسسة. - الكفاءة البشرية هي تلك التركيبة الفريدة من مجموع المعارف، المهارات والخبرات التي يتمتع بها العامل في المؤسسة ويطبّقها ميدانيا، أو بشكل آخري معرفة استعمال المعارف والمهارات لحل مشكل

- تكتسي الكفاءة البشرية أهمية بالغة على عدة مستويات فمثلا على مستوى المؤسسة تعتبر مصدرا فريدا غير ملموس يمكنه أن يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة لتقليد من طرف منافسيها ويجعلها في مراتب الريادة . - أهم المكونات والأبعاد التي تبنى عليها الكفاءة هي معرفة، مهارة، الخبرة. - تحتاج المؤسسة إلى عملية تسيير كفاءات البشرية من خلال استقطاب، تحويل، تطوير وتنمية أداءهم بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة ويحقق الفعالية. - على المؤسسة أن تقوم بمجموعة نشاطات تعليمية تهدف من ورائها إلى رفع الأداء الحالي للأفراد من خلال تحسين معارفهم ومهاراتهم واكتسابهم خبرات جديدة وهذا ما يعرف بتنمية الكفاءات البشرية. - تنعكس مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية جليا فإن كانت فعالية تحقق وتضمن للمؤسسة اكتساب ميزة مستدامة وهذا هو الهدف المرجو من طرفها فالعلاقة جد طردية بين الكفاءات وتنميتها وما بين الميزة التنافسية.

- 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 لما يتماشى وحاجياتها الداخلية ومتطلبات الخارجية الكفاءات الاستراتيجية لأنها نادرة وغير قابلة للتباد

الملخص:

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها رأس المال البشري، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد و الكفاءات البشرية باعتبارها قدرة على الابداع و التطوير و الاستثمار المعلومات و حسن الإدارة، ولهذا يجب على المؤسسات الاهتمام برأس المال البشري بوصفه أهم مكون من مكونات المؤسسة و إدارته و استثماره استثماراً أمثلاً من قبل المؤسسات من أجل ضمان بقائها، و نموها تحقيق 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 رأس المال البشري و مردودية المؤسسة وهذا ما يعكس أثر الكفاءة على مردودية المؤسسة الاقتصادي

Summary:

The success of the economic institution depends on the provision and harnessing of all capabilities and resources necessary for this, the most important of which is human capital, because competition in the global marketplace has become dependent on the development of human resources and competencies as they are capable of creativity, development, investment, information and good management.

That is why institutions must pay attention to human capital as the most important component of the organization's components and its management and investment in an optimal investment by institutions in order to ensure their survival and growth to achieve the highest possible return, and all of this will only be achieved through an objective vision and mental ability as well. Regarding renewed experience and high skill, this study concluded that there is a direct relationship between the efficiency of human capital and the profitability of the institution, and this reflects the effect of efficiency on the return of the economic institution.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، "رأس المال البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط 1، مصر، 2012.
- حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهراء، عمان، 2002.
- سعيد علي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في المنظمة الأعمال"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع أردن، عمان، 2009.
- سوسن شاكر محيد، "تقويم جودة الأداء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- عبد الحكيم أحمد خزامي، "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- عبد الله عطوي، "السكان والتنمية البشرية"، دار النهضة العربية، لبنان، 2004.
- عبد المعطي رضا أرضيد، حسين علي خربوش، "الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق"، دار الزهران للنشر الأردن، و199.
- عدنان داود محمد العذارى، هدى زوير مخلف الدعيمي، "اقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية"، دار الجير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- عمرو وصفي عقيلي، "غدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، حلب، سوريا، 2005.
- كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان.
- محمد صالح تركي القريشي، "علم اقتصاد التنمية"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- منذروا صف المصري، "العولمة والتنمية البشرية"، الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2004. المراجع باللغة الأجنبية:
- سوسن شاكر محيد، "تقويم جودة الأداء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 81، 82.
- احنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهران، عمان، 2002، ص 237.
- عبد المعلى رضا، حسين علي خربوش، "الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق"، دار الزهران للنشر، الأردن، 1999، ص

قائمة المراجع

- إبراهيم رمضان الدين، "دليل إدارة الموارد البشرية"، أم القرى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص 190. أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، الساحة المركزية، الجزائر، 2006، ص 9.
- اجمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 409. عمرو صفي عقيلي، "غدارة الموارد البشرية المعاصرة"، داروائل للنشر، حلب، سوريا، 2005، ص 63

- Celile dejoux, "les compétents au ceur de l'entreprise" éd, organisation, Paris (France), 2001.
- Lou van beiredock, "tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise", éd: de Boeck, Belgique, 2006.
- Marcel cote, marie, Claive Malo, " La gestion stratégique " : une approche fondamentale, Gaétan Morin édition, Canada, 2002.
- C-DE Joux, "la compétence au cœur du suces de votre entreprise", édition d'organisation, paris (France), 2000.
- Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui "Tout s'avarie poure. Former", 2eme tirage, éditions d'organisation, paris (France), 2002.
- Guy le Boterf, "construire les compétences individuelles et collectives", édition d'organisations, Parise (France), 2000.
- jean .marie Peretti, "Dictionnaire des ressources humaine", vnibr, paris (France), 1999.
- Patrick Aude Bert les rochas et autres, "les équipes intelligentes", 2eme tirage, éditions d'organisations, France, 2000.
- Black. S. E. Inch. L.M (1996). Human capital investment and productivity. the American Economies review.
- Blacker. G. S (1993) Human capital Chicago: university of Chicago press combs. J. G. skill. M. S. 2003 Manger list and human capital explations for key executive pay premiums: A contingency perective. Academy df Management journal.
- Gary Dressler, " Human Resource Management", part01, chapter01,the strategic Role of Human Resource Management, prentice Hall Inc, 2005.

قائمة المراجع

المذكرات:

- صلاح سماح، "دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
- طاير مراد، "دور الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، 2013.
- مكي دواحي نادية، "تسيير الكفاءات في المؤسسات المصرفية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، 2013.

مراجع أخرى:

- براق محمد، رايح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، 09، 10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2003.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "الثروة الحقيقية للأمم: مسار إلى التنمية البشرية"، تقرير التنمية لعام 2010.
- بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
- رحيم حسين، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، فيفري 2005.
- كمال منصور، سماح صوح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، محلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010.

المواقع الالكترونية :

<http://cob.bloomu.edu/ramin/Ammar%20Notes/Lecture%20Notzr2093.244>

<http://dab.nfc.usda.gov/supportcenter/presetations/CB2005/Day1/Haznda.pp>

<http://nkumgt.com>

<http://www.spa.ga.gov/agency services/wfplanning/ppt/wFPPres2004/PFolay.ppt>