

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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة تكرير السكر – رام سكر- مستغانم.

مقدمة من طرف الطالبة:

حباس نورة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			جامعة مستغانم
مقررا	خالدي علي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	ودان بو عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

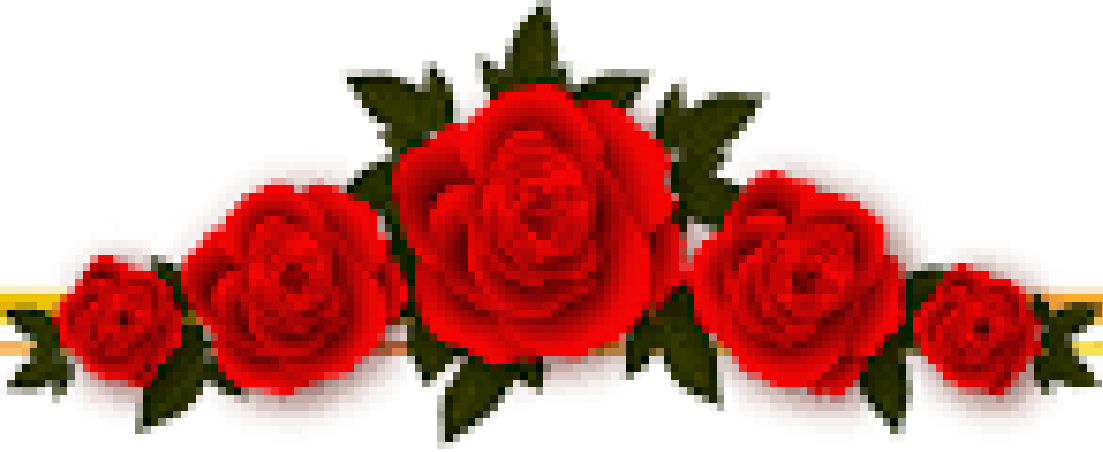
إهداء

أتقدم بإهداء ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين العزيزين، الأغلى ما عندي في هذا الوجود
أطال الله في عمرهما .

إلى من أرى الأمل والصفاء وإلى من ترعرت بينهم ، إخوتي الأعزاء وكل عائلتي .

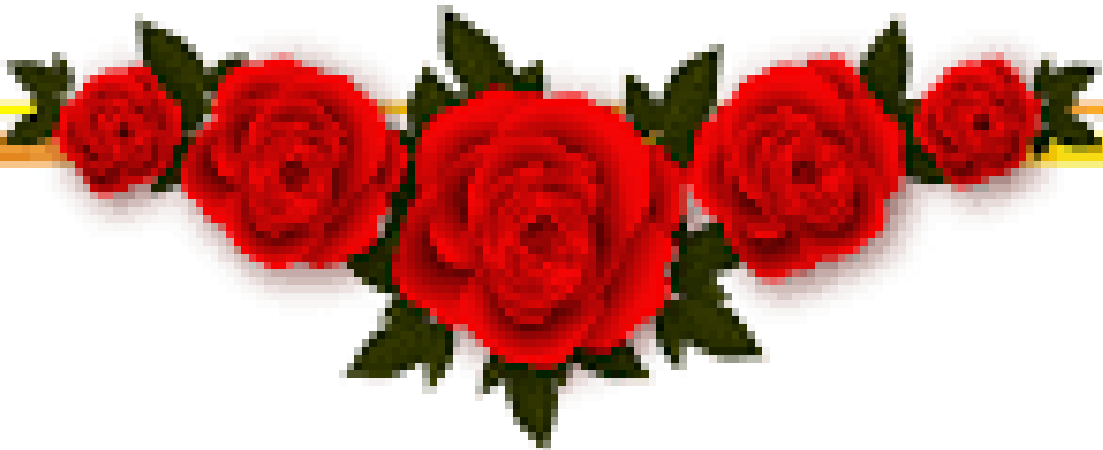
إهداء خاص إلى كل رفقاء الدرب وأعز وأوفي صديقاتي إيمان وسامية ونجاة وسعدية وكل
من تعرفت إليهم طيلة مشواري الدراسي.

وإلى كل أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا علينا بالنصائح والإرشادات القيمة.
وإلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتنا وساهم في تلقينا العلم ولو بحرف في مشوارنا الدراسي.



كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا هدانا الله لما فيه الصلاح
و النجاح لما كنت طالبة للعلم و راجية من المولى عز وجل بالتوفيق.
وبعد شكري لله أتقدم بفائق الشكر و التقدير و الامتنان إلى أستاذي المشرف
"خالدي علي" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته و نصائحه و إرشاداته القيمة
كما أشكر كافة الأساتذة الكرام الذين أعانونا على طلب العلم خلال طيلة مشوارنا الدراسي.
كما أتقدم بالشكر و الامتنان إلى صديقاتي وكل من ساهم من قريب أو بعيد بمساهمة إعداد هذا
العمل.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
أ-ب	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
3-1	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الكفاءات
3	المطلب الأول : تعريف الكفاءات البشرية
4	الفرع الأول: مكونات الكفاءة.....
5	الفرع الثاني : مستويات الكفاءة.....
5	المطلب الثاني : أنواع وأبعاد الكفاءات البشرية.....
5	الفرع الأول : أنواع الكفاءات البشرية.....
7	الفرع الثاني: أبعاد الكفاءات.....
8	المطلب الثالث : استقطاب وتنمية الكفاءات البشرية.....
8	الفرع الأول : استقطاب الكفاءات البشرية.....
9	الفرع الثاني : تنمية الكفاءات البشرية.....
14	الفرع الثالث: تقييم الكفاءات البشرية.....

15	المطلب الرابع : أجور وحوافز الكفاءات البشرية.....
17	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية
17	المطلب الأول : متطلبات الكفاءات البشرية.....
18	المطلب الثاني : أهمية الكفاءات البشرية.....
20	المطلب الثالث : مؤشرات قياس الكفاءات البشرية.....
22	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني : عموميات حول تسيير الكفاءات البشرية
24	تمهيد الفصل.....
25	المبحث الأول : ماهية تسيير الكفاءات البشرية
25	المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية.....
25	المطلب الثاني : خصائص تسيير الكفاءات البشرية.....
26	المطلب الثالث : أهداف تسيير الكفاءات البشرية.....
27	المبحث الثاني : أساسيات حول تسيير الكفاءات
28	المطلب الأول : مراحل تسيير الكفاءات.....
29	المطلب الثاني : مقارنة تسيير الكفاءات.....
29	المطلب الثالث : مجالات ومزايا وعيوب تسيير الكفاءات.....
30	الفرع الأول : مجالات تسيير الكفاءات.....
30	الفرع الثاني : مزايا وعيوب تسيير الكفاءات.....
	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث : تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر) مستغانم
34	تمهيد الفصل
37	

34	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة
34	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة.....
37	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة.....
38	المبحث الثاني : تقييم الكفاءات في المؤسسة
38	المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة.....
38-51	المطلب الثاني : تحليل نتائج عينة الدراسة.....
	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملخص
61	

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	مكونات الكفاءة	1- I
17	متطلبات الكفاءات البشرية	2- I
36	مراحل تسيير الكفاءات البشرية	2- II
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة رام لتكرير السكر	1- I
39	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5- I
40	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	1-II
41	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	2-II
42	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	3-II
43	توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والابتكار	4-II
44	يبين احترام الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين لمناصب جديدة	5-II
46	الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائهم	6-II
47	يبين قيام المؤسسة لتنمية معارف كفاءاتها	7-II
48	يوضح سوء التسيير هل يؤدي إلى هدر وإهمال الكفاءات	8-II
49	يوضح قيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات التي تقوم بالإبداع والابتكار	9-II
50	يوضح نظرة مسئولي المؤسسة بالنسبة للكفاءات	10-II

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1- III
39	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2- III
40	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3- III
41	يبين توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة	4- III
43	يوضح توفير المؤسسة للمناخ الملائم للإبداع والابتكار	5- III
44	يوضح مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين	6- III
45	يوضح الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائهم	7- III
46	يبين قيام المؤسسة لتنمية معارف كفاءاتها	8- III
47	يوضح سوء التسيير هل يؤدي إلى هدر وإهمال الكفاءات	9- III
48	يوضح مكافأة الكفاءات التي تقوم بالإبداع والابتكار	10- III
49	يوضح نظرة مسئول المؤسسة بالنسبة للكفاءات	11- III

المقدمة

نظرا للتطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم وخاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي بكل جوانبه أصبح تأقلم المؤسسات والكفاءات ضرورة حتمية في بيئة تتميز بكثرة التقلبات وزيادة حدة المنافسة ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك هو التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الكفاءات وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق تسمح لها برفع قدراتها في شتى المجالات والميادين ونجد أن الاستثمار في رأسمال البشري وفي تنمية الكفاءات يعد محركا مهما نحو تحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة وهو ما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

إذ يعد تسيير الكفاءات من المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على مدى استقطاب وجذب وتنمية الطاقات المبدعة وتحسين قدراتها المهنية من اجل تنمية الأداء المؤسسي حيث انه من بين السياسات التي تتبناها المؤسسات الحديثة في تفعيل الأداء المؤسسي هو مدى امتلاكها للرأسمال الفكري باعتباره موردا هاما وطاقه ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات. إذ يؤكد الكثير من الباحثين على لأن تحقيق التفوق والتميز يرتبط بمدى إعطاء أهمية كبرى للكفاءات من خلال تسييرها بشكل كبير وفعال وتثمين مهاراتها ومعارفها وتحفيزها ماديا ومعنويا وتشجيعها على تنمية قدراتها وخلق الإبداع مما يكسبها المرونة والتأقلم مع متغيرات المحيط حيث أصبحت هذه الكفاءات موردا داخليا مهما لا تستطيع المؤسسات الاستغناء عنه باعتباره القلب النابض بالنسبة للمؤسسة بحيث يسمح للمؤسسة بخلق مزايا تنافسية عديدة مما يمكن المؤسسة من الوصول إلى مركز تنافسي قوي فتسيير الكفاءات يعد محركا رئيسيا لأداء و نجاعة المؤسسة وامتلاكها أكبر حصة سوقية من خلال ما يقدمه من مجهودات جبارة لخلق الإبداع وتحقيق التميز لذلك لا بد على المؤسسة أن تكون يقظة من أي تغيرات سواء داخلية أو خارجية ودائما في استعداد تام لتصدي لأي تغيير. لذلك وجب على هذه المؤسسات استغلال هذه الطاقة الداخلية وحسن استغلالها والمحافظة عليها ودعمها لتحقيق ما هو أفضل لها وللمؤسسة من خلال تثمين جهودها وزرع بذور الإبداع والابتكار ونشر قيم العمل الجماعي فيها.

وبناء على ما سبق تتبلور معالم الإشكالية التي نسعى لدراستها من هذا البحث:

ما هو دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما لمقصود من الكفاءات؟
- كيف يتم تسيير الكفاءات؟
- كيف تقوم المؤسسة بمكافأة الكفاءات؟
- ما هي نظرة المرؤوسين بالنسبة للكفاءات؟

وللإجابة على الأسئلة سابقة الذكر قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي يمكن إدراجها فيما يلي::

- ◆ يعد التكوين والتحفيز من أهم الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائها.
- ◆ سوء التسيير يؤدي إلى هدر وتلاشي مهارات الكفاءات وتقادمها.
- ◆ المؤسسة تحترم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين لمنصب جديدة.
- أسباب اختيار الموضوع:
 1. المنافسة الشديدة التي يعرفها عالمنا اليوم وخاصة بالنسبة للمؤسسات.
 2. التأخر الكبير الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية والنتائج عن سوء تسيير واستغلال الكفاءات.
- أهداف الدراسة:
 - ❖ توضيح الإشكالية التي كانت ولا زالت تعاني منها العديد من المؤسسات لكيفية تسييرها لهذه الكفاءات.
 - ❖ عدم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية الكفاءات باعتبارها مورد هام لخلق الميزة التنافسية.
 - ❖ هجرة العديد من الكفاءات بسبب الإهمال الذي تعانيه.
- حدود الدراسة:

للوصول إلى نتائج الدراسة، فقد قمنا بمعالجة موضوع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية وقمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة رام لتكرير السكر فرع مستغانم وتم ضبطه في إطار زمني ومكاني محدد كما يلي:

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية لمؤسسة رام لتكرير السكر ب مستغانم.

أما الحدود البشرية: تكمن في عمال المؤسسة.

الحدود الزمنية: وتمثلت في الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية لكافة التطبيقات والأعمال.

○ منهجية الدراسة:

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها ونتائجها وللإجابة عن التساؤلات واثبات صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي تم تناوله في الجانب النظري. أما المنهج التحليلي فتم تناوله في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها بغية المرور إلى الجانب التطبيقي.

○ الصعوبات التي واجهت الدراسة:

1. قلة المراجع بالنسبة لهذا الموضوع.
 2. صعوبة الحصول على المعلومات داخل المؤسسة.
- هيكل الدراسة: تضمنت دراستنا ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل خصص للدراسة التطبيقية.

بحيث تناولنا في الدراسة النظرية ما يلي:

خصص الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات.

- ✓ المطلب الأول: تعريف الكفاءات.
- ✓ المطلب الثاني: أنواع الكفاءات.
- ✓ المطلب الثالث: تنمية الكفاءات.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.

- ✓ المطلب الأول: متطلبات الكفاءات.
- ✓ المطلب الثاني: أهمية الكفاءات.
- ✓ المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءات.

الفصل الثاني: عموميات حول تسيير الكفاءات.

- ❖ المبحث الأول: ماهية تسيير الكفاءات.
- ✓ المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات.
- ✓ المطلب الثاني: خصائص تسيير الكفاءات.
- ✓ المطلب الثالث: أهداف تسيير الكفاءات.
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات حول تسيير الكفاءات.
- ✓ المطلب الأول: مراحل تسيير الكفاءات.
- ✓ المطلب الثاني: مجالات تسيير الكفاءات.
- ✓ المطلب الثالث: مقارنة تسيير الكفاءات.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر).

- ❖ المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة.
- ✓ المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.
- ✓ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.
- ❖ المبحث الثاني: تقييم الكفاءات في المؤسسة.
- ✓ المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة.
- ✓ المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري وخاصة في الآونة الأخيرة باعتباره موردا مهما داخل المؤسسة فهو أداة تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح والتطور وخلق مزايا تنافسية عديدة لما تبذله من مجهودات جبارة لإرضاء من حوله. فهذا العنصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة إذ أصبحت هذه الأخيرة تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته الرأسمال المادي وهذا ما يفرض على المؤسسات العمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر من خلال تكوينها تحفيزها وترقيتها سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار وهذا دائما يكون لصالح المؤسسة لبلوغ أهدافها المنشودة وتحقيق مبتغاها وإرضاء زبائنها. ونظرا للتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة المؤسسات من تقلبات عديدة الناتجة عن زيادة شدة المنافسة وغيرها فإنه يمكن القول إن الكفاءات البشرية بمثابة القلب النابض والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة كانت لأي مكنها الاستغناء عنها خاصة وأنها تتكيف مع هذه التغيرات وتحاول التعايش معها قصد تحقيق ما هو أفضل للمؤسسة. وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهومها أنواعها أهميتها وكل ما يتعلق بالكفاءات.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

في ظل التطورات الحاصلة وتأثيرها على المؤسسة عامة والموارد البشرية خاصة أصبح من الصعب إيجاد مفهوم شامل للكفاءات والتي تعتبر أحد أهم ركائز المؤسسة لمالها من أهمية بالغة لذا يصعب النظر إليها من زاوية واحدة والآن سنحاول إعطاء عدة تعريفات وهي كالتالي:

المطلب الأول: تعريف الكفاءات.

تعددت تعاريف الكفاءة ومفاهيمها من باحث لأخر نذكر منها:

○ **تعريف 1:** تعرف الكفاءة بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين¹.

○ **تعريف 2:** تعرف الكفاءة حسب "ولوك بايوز" بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع والكفاءة هي استعداد لتجميع ووضع الموارد في العمل وهي لا تظهر إلا أثناء العمل².

○ **تعريف 3:** تعرف الكفاءة حسب "تروم بلي" على أنها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة
○ حسب متطلبات محددة ومعترف له³.

○ **تعريف 4:** تعرف الكفاءة حسب "لويس دينوا" هي مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دوماً أي وظيفة أو نشاط بشكل فعال.

كما يقصد بالكفاءة أيضاً إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياح الموارد دون جدوى. ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الكفاءة هي القدرة والمهارة على تنفيذ المهام بالشكل الصحيح وفي المكان المناسب والوقت المناسب دون إهدار الموارد⁴.

¹ عبد الحميد برحومة وطلال زغبه، تدريب وتنمية المهارات البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات مداخل في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 2012/02/22و21.

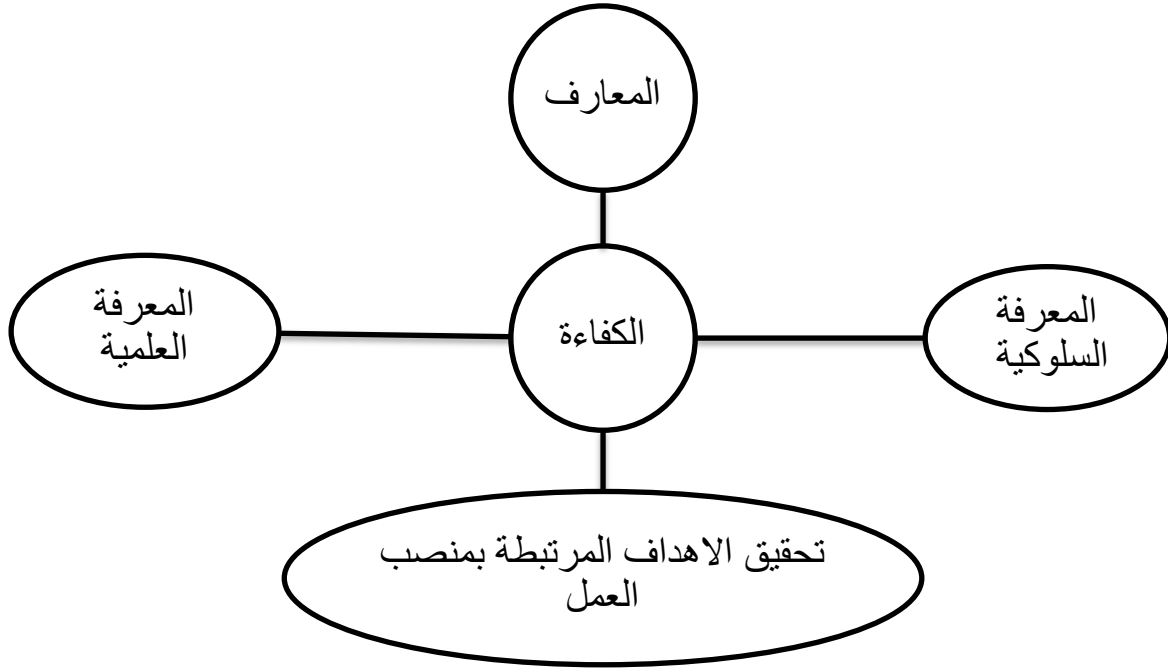
² أحمد ماهر، حمد الدعيج، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 202، ص 104.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرواد للطباعة والنشر، طرابلس، 2014، ص 50.

⁴ رافد الحريري: اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، قائمة المصادر للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2012، ص

الفرع الأول : مكونات الكفاءات البشرية.

الشكل رقم (I -1): مكونات الكفاءة.



من خلال المخطط أعلاه يتبين أن الكفاءة تتكون من:

- **المعارف:** هي مجموعة المعارف المتحصل عليها من خلال النظام التعليمي أو عن طريق التكوين وهي تساعد العامل على الاستيعاب والفهم.
- **المعرفة العلمية:** وهي متعلقة بميدان العمل ويتجلى في المهارات الصادرة من الفرد نتيجة توظيفه للمعارف النظرية في مكان العمل.
- **المعرفة السلوكية:** هي قدرة الفرد على التصرف كشخص اجتماعي مع معايير الوظيفة أو الوضعية المهنية ويراها البعض بأنها تتكون من المعرفة القدرة والرغبة وعملية المزج بينهما تسمح بوجود كفاءات سلوكية وأخرى تعرف بالكفاءات التقنية الأولى تتعلق بقدرة الفرد على التسيير أما الثانية مرتبطة بالوظيفة وطرق أداء المهام والأنشطة!

¹ أ. مقبم صبري "قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة" الملتقى الثالث: المؤسسات تقيم الكفاءات وتنميتها "الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات يوم 15/14 / نوفمبر 2006 ص 10.

الفرع الثاني: مستويات الكفاءات البشرية.

هناك مجموعة من مستويات الكفاءات البشرية الناتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر التالية:

1. **البيانات :** وهي الحقائق الموضوعية غير المترابطة ، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها ، تنقيحها تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
2. **المعلومات:** هي بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها وترتقي لمكانة المعرفة.
3. **المعرفة :** هي ترجمة للمعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.
4. **الخبرة :** هي تلك الدرجة العالية للمشكلة للكفاءة وتنتج عن التحكم في المعارف¹.

المطلب الثاني: أنواع و أبعاد الكفاءات.

◆ الفرع الأول : أنواع الكفاءات .

تختلف أنواع الكفاءات باختلاف الاستعمالات فمنها الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية الكفاءات الإستراتيجية والكفاءات التنظيمية وهي كالتالي:

- **الكفاءات الفردية:** يقصد بالكفاءة الفردية اخذ المبادرة وتأکید مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة وهي أيضا المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي والتكوين المتواصل والتجربة المهنية والتجارب الشخصية التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة. كما أن الكفاءة الفردية أيضا هي المعرفة العملية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاتها المختلفة وهي عبارة عن حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الأداء الحسن إذن مهما كان مستوى الأفراد في المؤسسة فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءات معينة لأداء ومزاولة مهامهم وقد تكون هذه الأخيرة أما أساسية أي انه يستوجب توافرها في كل فرد لاكتساب الفعالية وأما تفاضلية أي أنها مجمل الصفات العبقيرية (الدوافع وإدراك الذات) والتي لا تحقق إلا خلال صفات ينبغي توفيرها في الفرد منها :

- ✓ أن يكون فردا حيويا أن يقوم بما يجب القيام به وان يكون سريع التعلم.
- ✓ أن تكون له علاقات جيدة مع الآخرين وأن يكون إنساني وواقعي.
- ✓ يستوجب على الفرد أن يكون أكثر مرونة وتأقلماً مع الظروف المتغيرة والغامضة والتعامل معها بطريقة مرنة
- ✓ معرفته وإدراكه لنقاط قوته وضعفه والتعامل معها.
- ✓ التعلم والاستيعاب السريع لغرض التحكم في التقنيات العملية.
- ✓ التأقلم مع الوضعيات الصعبة وكيفية الخروج منها.

¹ فغولي حورية ، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية،مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية السنة الجامعية 2016/2017 .

● **الكفاءات الجماعية:** هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج بحيث يتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين¹. جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيراً مؤشر التعلم الاجتماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تهيئة التطبيقات المهنية

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لا بد من توافر الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
 - ✓ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
 - ✓ تنمية روح العمل الجماعي وزرع قيم التضامن والتعاون الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
 - ✓ وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل وترسم التجارب والتطبيقات المهنية وتتمين التكامل وخصوصيات كل فرد .
- **الكفاءات الإستراتيجية:**

الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية لأن المؤسسة تعتبر مجموعة مترابطة من الكفاءات عبر الزمن من خلال تكنولوجياتها وعملياتها والعلاقات التي تربط بين عمالها وتوسع المؤسسة لتنمية كفاءاتها الإستراتيجية من خلال المزج بين ثلاثة أنواع من الموارد هي :

- 🌈 الموارد المادية (المعدات، والتكنولوجيات) .
- 🌈 الموارد البشرية (القدرات والمهارات والمعرفة والطاقات الكامنة).
- 🌈 الموارد التنظيمية (الهيكل ونظام التنسيق ، والرقابة).

والكفاءة الإستراتيجية تنتج عن خلق تكامل بين الكفاءات الفردية بتطبيق آليات تنسيق معينة وهذا يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد كفاءات جماعية .

وعليه فتفسير الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة وخاصة المورد البشري والمجهودات نحو قطاعات مختارة لإضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعنية مما يصعب تقليده من المؤسسات المنافسة .

ومن هذا المنطلق لا تكون الكفاءات إستراتيجية إلا إذا توفرت المعايير التالية:

- معيار الإستراتيجية و يظهر خلال الأهمية الإستراتيجية للكفاءات.
- معيار الندرة و يظهر إلا من خلال أن أفراد المنظمة عن باقي المنظمات بتشكيلة متميزة ونادرة وليس لها مثل في السوق **الكفاءات التنظيمية:** بحكم الغموض الذي يسود المحيط الخاص بالمنظمات خاصة الخارجي منه فإنها تسعى من خلال الكفاءات التنظيمية إلى محاولة إحداث الاستجابة المناسبة للتغيير وبالتالي فإن ذلك يوجب ضرورة وجود تنظيم عضوي مرن يسمح بتلاؤم المؤسسة العاملة في محيط متغير ومعقد

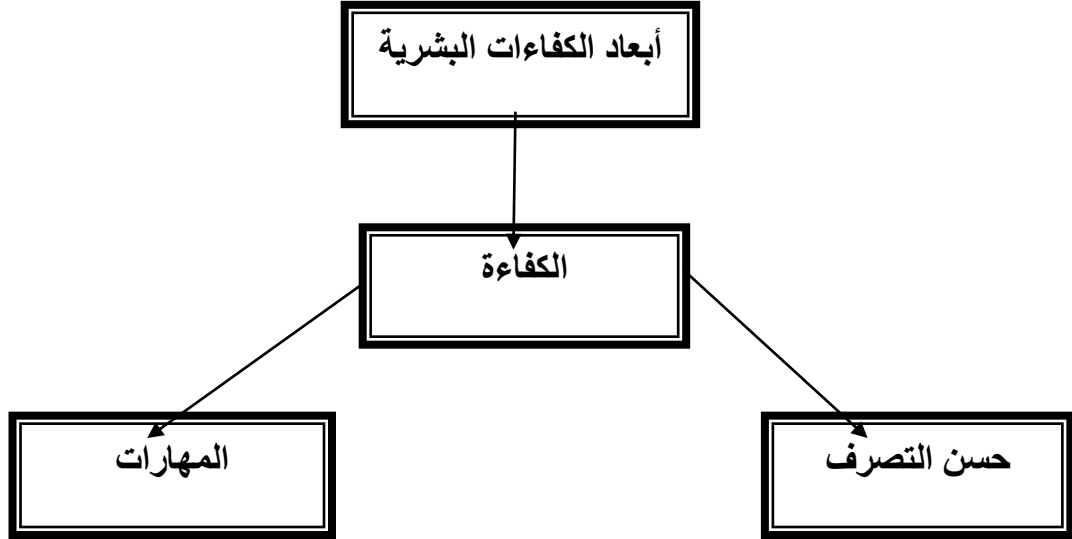
¹ مقدار أصيلة بطبيب عائشة ، دور تفسير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

من هذا المنطلق فإن التجاوب مع التغيير يعرض مرونة في النشاط وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية مما يخلق كفاءة متميزة .

◆ الفرع الثاني : أبعاد الكفاءات .

وتتمثل أبعاد الكفاءات البشرية فيما يلي :

الشكل رقم : (I - 2) أبعاد الكفاءات



المصدر : أمين مخفي ويوسف بن شني ، ص 08 .

1. المعرفة : (savoir ou connaissance) .

تعرف بمجموعة المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ، ويمكن تعيها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة : جزئية وحتى متناقضة كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها¹ .

2. المهارة : (savoir faire) .

هي القدرة على التنفيذ أو العمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

3. حسن التصرف : (savoir être) .

فقدرة الفرد على تنفي المهام وممارسة كفاءاته بتوفيق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

¹ مقدار أصيلة ، بطيب عائشة ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 ،

المطلب الثالث: استقطاب وتنمية الكفاءات البشرية .

◀ الفرع الأول : استقطاب الكفاءات .

يعتبر الاستقطاب عملية جد مهمة تقوم بها المؤسسة حيث تحرص على جلب أفراد أكفاء إلى المؤسسة للالتحاق بالعمل فيها:

كما يعتبر المرحلة الأولى في عملية شغل وظيفة معينة : حيث تشمل تحديد الوظيفة الشاغرة وأخذ بعين الاعتبار المصادر للحصول على الأفراد الأكفاء والمؤهلين للاتصال بهم¹.

تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما عارض الوظيفة وطالب الوظيفة ، كما أن هدف عارض الوظيفة استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين في سوق العمل باستعمال شتى الوسائل .

أما هدف طالب الوظيفة بالمقابل قدراته وكفاءاته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلا مهنيا واعدا.

ويمكن تعريف الاستقطاب على أنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها ذلك بالعدد أو النوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت نفسه.

يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الأفراد والكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة وهما من داخل المنظمة أو من خارجها كم سنعرض مزايا وعيوب كل مصدر من مصادرها.

يعتبر الاعتماد على العاملين في المنظمة للحصول على ما تحتاجه من موارد بشرية إلى تحقيق مقدور لكل من فرد والمؤسسة حيث تعطي بعض المؤسسات الأولوية في تولي الوظائف المتاحة للعاملين فيها ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وهو ما يعطي حافزا للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار ، إذ يعلن بشكل واضح عن هذه الشواغر وداخليا يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية²:

1. **الترقية:** تلجا معظم المؤسسات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد الشواغر ، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى.
 2. **النقل والتحويل:** نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر ومن فرع إلى آخر ، يهدف إلى سد الفراغات من الداخل كما أنه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المؤسسة.
 3. **الموظفون السابقون:** إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم .
- والاعتماد على المصادر الداخلية في الاستقطاب له مجموعة من المزايا والعيوب نذكر منها ما يلي :

◆ الاستفادة من المستودع المهاري ، ووضوح المسارات الوظيفية للعاملين.

¹ زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ط1 ، الأردن ، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2006 ص 224 .

² فغولي حورية ، حجار آسيا ، دور التسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات ، مرجع سبق ذكره ، ص30

- ◆ توفير الرضي الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى تخفيض تكاليف التوظيف.
- ◆ التيقن والتأكد من كفاءة وفعالية العاملين.
- ◆ حرمان المؤسسة من الفكر الجديد، بالإضافة إلى جمود الرؤى لموظفي المؤسسة ومن ثن صعوبة تقدمها .
- ◆ زيادة الأعباء لتدريب الأفراد المنقولين لوظائف أخرى .

تفرض الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات وغير متوفرة داخل المنظمة للجوء إلى مصادر خارجية التي تتمثل في سوق العمل سواء كان المحلي أو الدولي، إضافة إلى نوع الوظيفة المطلوب شغلها وهذه المصادر تتمثل فيما يلي :

1. وسائل الإعلام المختلفة : من راديو وتلفزيون ، صحافة ولوحات الإعلان أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة .

2. وكالات الاستخدام: وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة وتتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل : وتستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين ممثلين الوكالات لجذب الأفراد الأكفاء للمواقع الشاغرة ، إن الوكالات تكون أكثر فعالية عندما تسعى المؤسسة الحصول على الموارد البشرية ذات مهارة متخصصة .

3. الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية : إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجامعات والطلب منها توصية بالخرجين من نوعية معينة وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية.

بعد ذكرنا لمصادر الاستقطاب من خارج المؤسسة نوجز أهم مزايا وعيوب هذا الأسلوب وهي كالتالي :

- ◆ حصول المؤسسة على أفكار جديدة بالإضافة إلى ضمان تقدم ورقي المؤسسة من خلال رؤى جديدة.
- ◆ زيادة تكاليف عمليات التوظيف¹ .
- ◆ قد لا تتوفر الكفاءة والفعالية في العاملين الجدد.
- ◆ زيادة عدم الرضي بين الموظفين.

◀ الفرع الثاني: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية.

يعتبر العنصر البشري أهم مورد وأعلى الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة لما له من أهمية بالغة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة وتنميته، ليكون الدور الأساسي في ذلك قيام مسيري المؤسسات بتنمية قدرات الأفراد العاملين بمؤسسته وتحفيزهم على العمل ويكون تطوير الكفاءات البشرية من خلال تنميتها، وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين، الاتصال وذلك من أجل تحقيق الهدف والآن سنتطرق إلى مفهوم تنمية الكفاءات البشرية والعناصر الأساسية لهذه التنمية:

¹ فيغولي حورية، حجار آسيا ، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

- **تعريف 1:** هي الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها. وبعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي تلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة¹.
- **تعريف 2:** تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية مجموعة العمل.

ومن أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية.

أولاً: تكوين الكفاءات البشرية.

يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول على الكفاءات فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود، وهناك عدة تعاريف للتكوين نذكر منها:

◆ تعريف 1:

هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تهدف إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم

◆ تعريف 2:

هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العامة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة وهناك عدة تقسيمات لأنواع التكوين وهي كالآتي²:

أنواع التكوين:

- **التكوين الفردي:** يتم تكوين كل فرد على حدي على العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده وتهيئته بقيام بهذا العمل أو تكوينه بالعمل الذي يقوم به حالياً لغرض تعديل أدائه وتحسين مستوى هذا الأداء بزيادة معلوماته ومعارفه في جانب ما³.
- والتكوين قد يكون ذاتياً بمعنى أن يقوم المتكون بتكوين نفسه أو عن طريق قد يكون رئيسه في العمل الحالي أو المرتقب ويكون هذا النوع من التدريب عادة في بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله لعمل آخر تمهيداً لترقيته إلى عمل أعلى.
- **التكوين الجماعي:** بمعنى أن يتم جمع المتدربين في مجموعات يقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد في الوقت الواحد والتدريب الجماعي قد يتم في بيئة العمل العادية وفي موقع العمل أو خارج بيئة العمل كالتكوين في معهد أو مركز تدريبي

¹ مهديد فاطمة وقيابلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة بالملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21 و22/02/2015.

² عبد الحميد برحومة، طلال زغيبه مرجع سبق ذكره، ص88.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 1999، ص211.

- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف: ويأخذ الأشكال التالية:
 - ❖ التكوين بتوجيه الموظف الجديد: بحيث يحتاج إلى مجموعة من المعلومات تقدمه إلى عمله الجديد بحيث يؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية الحالية والمستقبلية.
 - ❖ التكوين أثناء العمل: بتقديم التكوين في موقع العمل وبصفة فردية ويتضمن كفاءة أعلى من التدريبات وهو ما يتوقف على قدرات المدرب ومهاراته.
 - ❖ التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ضرورة تقديم تكوين مناسب عند تقادم المعارف والمهارات لدى الأفراد من جهة وظهور أساليب العمل والتكنولوجيا وأنظمة جديدة من جهة أخرى.
 - ❖ التكوين بغرض الترقية والنقل: ويستوجب القيام بتكوين في حالة اختلاف المهارات والمعارف الحالية عن نظيراتها في الوظيفة التي سوف أو ينقل إليها الفرد¹.

○ أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة: ويأخذ الأشكال التالية:

- ❖ التكوين التخصصي: يشمل الخبرات والمهارات المخصصة لمزاولة عمل متخصص بحيث يهدف هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات بمستوى لضمان أداء أعمالهم وتوفير الإمكانات لمواجهة مشاكل ومتطلبات العمل².
- ❖ التكوين المهني والتقني: يشمل الأعمال ذات الطابع المتماثل والإدارة العامة المتعلقة بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية بحيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات
- ❖ التكوين الإداري أو القيادي: ويضمن هذا التدريب تغطية الاحتياجات المطلوبة من المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية في جميع المستويات وتتم عملية التكوين عبر الخطوات التالية:
 1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
 2. تصميم برامج التدريب.
 3. تنفيذ برامج التدريب.
 4. تقييم كفاءات التدريب.

ثانياً: تحفيز الكفاءات البشرية:

قيام المؤسسات بالدورات التدريبية غير كاف إذ لم يكن هناك عمليات تحفيزية للعاملين وتجديد كل طاقاتهم لتحقيق تنمية الكفاءات البشرية، وعليه سنتطرق إلى مفهوم التحفيز وأنواعه.

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003، ص216.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص323.

❖ مفهوم التحفيز:

- **تعريف 1:** الحوافز هي المغيرات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء العمل.
- **تعريف 2:** يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة وما الحافز إلا وسيلة للإشباع والأداة التي يتم بها الإشباع.

❖ أنواع الحوافز:

هناك عدة تصنيفات للحوافز نذكر منها:

- ◆ **الحوافز المادية والمعنوية:** الحوافز المادية تتمثل في الحوافز النقدية ، منها الأجور والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح ، أما الحوافز المعنوية فهي متمثلة في فرص الترقية والشكر والامتنان ورسائل الشكر وما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل .
- ◆ **الحوافز السلبية والإيجابية :** الحوافز السلبية متمثلة في التهديد والعقاب أو الخصم من الرواتب الإنذار والتوبيخ والحرمان من العلاوة أما الحوافز الإيجابية تتمثل في الحوافز المادية على أشكالها من علاوات ومكافآت والترقية والمشاركة في الأرباح .
- ◆ **الحوافز الفردية والجماعية :** الحوافز الفردية هي حوافز تعطى للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة وان العائد الفردي يتوقف على عائد الجماعة ، أما الحوافز الجماعية وهي حوافز تقدم للجماعة، حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة كان يكون العمل جماعيا وان العائد يتوقف على عائد الجماعة¹.

ثالثا: اتصال الكفاءات البشرية 2:

يتوقف نجاح المؤسسة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي ، 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 ومن هنا يمكن إعطاء مفهوم شامل للاتصال وأنواعه:

○ تعريف الاتصال :

- ✓ **تعريف 1:** هو عملية توصيل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي جميع المعلومات المسلمة كما تدور في ذهن المرسل
- ✓ **تعريف 2:** هو نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق والأفكار بين طرفين على الأقل من أفراد المؤسسة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتمادا على إشارات رمزية لها دلالة ويدركها المرسل والمستقبل معا³.

¹ مقدار أصيلة ، بطيب عائشة ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

² منال طلعت محمود ، نفس المرجع السابق ، ص 263 .

³ عبد الغفار الحنفي، عبد السلام أبو قنف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 510.

أنواع الاتصال: تنقسم الاتصالات إلى:

- **الاتصالات الرسمية:** ويقصد به الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم خلال القنوات والمسارات الذي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، ويشمل ثلاث اتجاهات أساسية هي:
 1. **الاتصال الهابط (من الأعلى إلى الأسفل):** وهو الذي يتجه فيه الرؤساء إلى مرؤوسيه ويتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات.
 2. **الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):** ويتضمن عادة إجابة المرؤوسين على ما يمليه عليهم رؤسائهم كما تتضمن شكاوى واقتراحات العاملين.
 3. **الاتصال الأفقي:** ويتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات.
- **الاتصالات غير الرسمية:** تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة وتتمثل في:
 1. **الاتصال الشفوي:** ويتجه وجهاً لوجه أو بالهاتف والمحادثات أو الخطابات الشفوية.
 2. **الاتصال المكتوب:** ويشمل أشكال متعددة من أبرزها الخطابات والمذكرات والتقارير.
 3. **الاتصال الإلكتروني:** وهو نوع من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصال الإلكترونية وتتميز بالسرعة والكفاءة العالية في الأداء¹.

وهناك جملة من أهداف تنمية الكفاءات تتجلى فيما يلي:

- تحقيق التطور النوعي للقوى العاملة ورفع العمالة، الكفاءة والمهارات للموارد البشرية في شتى المجالات وقطاعات النشاط مما ينجم مع مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة وهذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل المهني ومستويات المهارة والاختصاص.
- تحقيق التوازن في سوق القوى العاملة وبين عرضها والطلب عليها بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل:
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أنها تتناسب مع الوظائف المستندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات البشرية بهدف قيادتها نحو الأفضل مع تحديد أفضل نظام حوافز
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتحقيق التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج .
- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها الأقصى حدود.
- تعليم الأفراد وتلقينهم خبرات جديدة .
- التقرب أكثر من العميل :
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد².

¹ منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص264.

² منال طلعت محمود ، مرجع سبق ذكره ص264 .

أهمية تنمية الكفاءات البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة وذلك راجع إلى:

1. ازدياد الوعي بأهمية المورد البشري وكأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمنظمة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر بها ميزة تنافسية.
2. زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر المعلومات وإنما صعوبة تشغيلها وتحليلها و توظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغيير البيئة التنافسية.
3. تحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها فتسعى من خلال ذلك اعتماد أنظمة عالمية كالإيزو لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل إلى ذلك أن تمتلك المؤسسة يد عاملة مؤهلة.
4. تساهم في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة وتجسيدهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك، كما تساهم في صد التغيرات والنقائص.

◀ الفرع الثالث : تقييم الكفاءات البشرية.

يرتكز تقييم الكفاءات على تقدير ما يمتلكه فرد أو عدة أفراد فهو تحديد التوافق والتساوي ما بين الأداء والأهداف ، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من أنجاز قياسات وتعاليم حول فعالية الأعمال . كما يعتبر التقييم بمثابة مسار مستمر يندرج في نظام التعلم الذي يخص العامل المكون من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل .

بعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على المعرفة المرتبطة بالنشاط المنجز ، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز ،معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات ، وبالتالي فإن الأهداف المتبعة هي تمام العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي تركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة .

مسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي .

أثناء التقييم فإن المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم ما يلي :

- ✓ الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.
- ✓ الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها .
- ✓ الكفاءات التي يملكها لكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله .

هذا يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضممان :

✚ أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من رب العمل .

✚ أحسن تعريف لاحتياجات التكوين .

✚ الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل .

إن هذه عبارة عن مجموعة من العمليات التي يقوم بها المسير لتسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة حيث يقوم باستقطاب عاملين مؤهلين وذوي كفاءات ثم يسعى لتوفير كل الوسائل الضرورية للمحافظة عليهم وذلك من خلال توزيع الكفاءات حسب التخصص أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحفيزهم وتنمية روح التعاون بينهم بخلق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة لتكوين ما يسمى بالكفاءات الجماعية و تطوير العاملين لاكتساب مهارات جديدة تساهم في رفع مكانة المؤسسة¹.

المطلب الرابع :- أجور وحوافز الكفاءات .

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين ،مما ينعكس إيجابا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعا وبالتالي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

وتعتبر الحوافز قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث العامل على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه ويجب أن تعبر الحوافز على مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه ، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم ، وللحوافز صور عديدة منها:

- ✚ الحوافز المادية:(زيادة الأجر ، المكافآت والمنح المالية و والمشاركة في الأرباح).
 - ✚ الحوافز المعنوية : (الوظيفة المناسبة ، ضمان استقرار العامل ، فرص التدريب والتعليم والترقية).
 - ✚ الحوافز الواقعية : (ظروف العمل المريحة ، ساعات العمل المريحة ومكان العمل الصحي).
- ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- أولا : إستراتيجية تحفيز الكفاءات البشرية.**

تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية ،بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكزن مرضية لجميع الكفاءات ،وتصنف هذه الإستراتيجية إلى :

1. إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة .

ضمن هذه الإستراتيجية يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل ، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات وهي المهارة العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات مما يجعلها خبيرة في حقلها،والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة ، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة

¹ الزهرة شنكامة ،تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة،تنظيم سياسي وإداري ،جامعة ورقلة ، 2013/2012 . ص 41.

،وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة وتساعد هذه الإستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

2. إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء:

و يعتمد نظام التحفيز المستند على أساس الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسية أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة¹. الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم حوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المؤسسة.

ثانياً: أجور الكفاءات .

إن السياسة الاجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا ،وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية ،وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجور الفردية يمكن أن تلخص في :الوظيفة أو الدور ،القدرة على تقديم خدمات من الفرد ،كفاءات الفرد ،سوق العمل ،قيم وثقافة المنظمة.

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه أجل الأفراد ،كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الأجور وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف أكثر بوضوح كيف تؤثر هذه العوامل على أجرهم النهائي والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفائهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المؤسسة. ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة اجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر ويتوقع إرفاق الكفاءات في :

- الأجر القاعدي
 - الجزء المتغير من الأجر (العلاوة،تعويضات الأعمال الإضافية ...).
 - الميزات المحتملة (تأمينات ،سيارة الوظيفة...).
 - احتمالات التطوير ،مرونة ظروف العمل ...).
- وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجور على أساس الكفاءات :
- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد .
 - قاعدة تأييد كافية ،لكن أيضا الأطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية .
 - مواصفات كفاءات واضحة.
 - أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تاطير وتطوير الكفاءات .
 - إمكانية تطوير الأفراد أفقيا وليس فقط عموديا واكتشاف طرق جديدة.
 - وجود نظام احترافي للتقييم وإدارة الكفاءات² .

¹ بن جدوى محمد الأمين ،دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز ،الإدارة الإستراتيجية ،جامعة سطيف 2013/2012 ،ص 32.

² بن جدوى محمد الأمين ،دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز ،مرجع سبق ذكره ،ص 32.

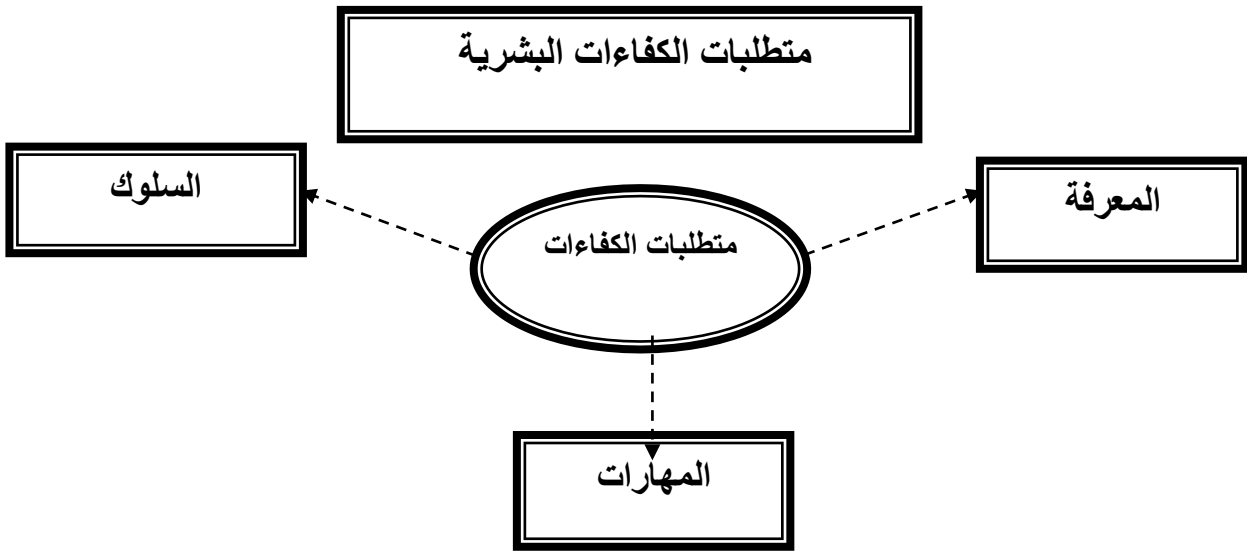
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.

المطلب الأول: متطلبات الكفاءات البشرية. لابد من توفر جملة من المتطلبات في العنصر البشري وخاصة الكفاءات.

منها باعتبارها ضرورية بالنسبة له وهو ما سيتم تناوله.

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي لابد من توفرها في العنصر البشري باعتبارها ضرورية وهي متمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): متطلبات الكفاءات البشرية .



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص 05.

ومنه يمكن القول أن الكفاءة ضرورية داخل المؤسسة وبالتالي هي عبارة عن مزيج وتركيب من المعرفة السلوكيات والمهارات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل واقعية في نشاط محدد فهي تعد متطلبات الكفاءات البشرية ،وتعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي¹ :

¹ عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص 05.

○ تعريف المعرفة :

هناك عدة تعريفات للمعرفة نذكر منها ما يلي :

تعريف 1: عرفها "بوتر دروكر" على أن المعارف هي المورد الاقتصادي الأساسي والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية.

تعريف المعرفة: تعني الفهم الإدراك والتعلم والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة¹.

○ **تعريف المهارات:** هي مجموعة القدرات الفكرية والبشرية للفرد أو الجماعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

التعريف الثاني: عرفت على أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات تمارس في إطار معين لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.

○ **تعريف السلوك:** السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية و اللا شعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلقة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك².

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات.

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة وخاصة في ظل العولمة والتحديات الجديدة.

ومن أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة تتمثل ما يلي:

1. أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

- ✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل بتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه على كفاءة معينة لنحو جديد.
- ✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
- ✓ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ومنه يمكن قول إن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وتنامي قابلية الاستخدام وقابلية الحراك في

¹ الطبيب الدودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسة، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

² سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة 2013/2014، ص15.

سوق العمل وتقاسم السلطات ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة. ومن جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطور والرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.

2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

✓ تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وبين وهي تضمن علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

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

نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أن بعض المؤسسات تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث أنه على كل فرد أن يساهم في إثراء الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم.

3. أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها هذه الإدارات وعليه يمكن توظيف أفراد ذوي كفاءات تعتمد عليهم هذه الإدارة في جميع الوظائف. حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منه:

✚ تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين... الخ.

✚ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو لمنصب. وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية. حيث انتشرت ثقافة التوظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد¹.

✚ لا بد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها، مثل الأجور والعطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ.

¹ إسلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 6 - 9.

4. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

تعتبر الكفاءات بمثابة القلب النابض للمؤسسة حيث أصبحت عمليات تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، إذ تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءة عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع.

يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... الخ) و جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لأنه لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك من الضروري أن تقوم المؤسسة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت¹.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءات البشرية.

تأتي مؤشرات الكفاءة في مقدمة المؤشرات الاقتصادية الأكثر استحواداً على اهتمام الاقتصاديين وهنا نستنتج أن هناك مؤشرين أساسيين للكفاءة وهما:

- ❖ **المؤشرات المباشرة:** والتي تتضمن مقارنة المخرجات من سلع وخدمات مع عمليات المنظمة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في:

- ◆ **المقاييس الكلية للكفاءة:** كالربح الصافي.

- ◆ **المقاييس الجزئية للكفاءة:** مثلاً في قسم المبيعات وهذا لقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.

- ◆ **المقاييس النوعية للكفاءة:** كتحسين جودة مخرجات المؤسسة نأخذ بعين الاعتبار الموارد المستخدمة ذاتها إلا أن هاته المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

- ❖ **المؤشرات غير المباشرة:** قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم دقة البيانات المتعلقة بالمخرجات و المدخلات لعدم دقة قياس الكفاءة وهذا ما يجعل المؤشرات غير مباشرة في

¹ سلامي فتيحة، نفس المرجع السابق، ص 9.

بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل لتحديد درجة رضا الأفراد والروح المعنوية لدى الأفراد¹.

¹ مقيّم صبري " قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، نفس المرجع السابق ص 28.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية وكذا أنواعها وصولاً إلى متطلباتها وأهم العوامل المؤثرة فيها وعليه استخلصنا بأن الكفاءات البشرية تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها أحد الركائز الأساسية بالنسبة للمؤسسة لذلك وجب على المؤسسة العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين، وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار كفاءات جديدة بطريقة ملائمة مهما كان مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية.

الفصل الثاني:
عموميات حول تسير الكفاءات

تمهيد:

تزايد الاهتمام بالعنصر البشري ولاسيما في الآونة الأخيرة، ويرجع ذلك أساسا إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهرى في نجاح أي مؤسسة والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها، هذا ما مكن عدة مؤسسات أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة والفضل كله يرجع إلى المجهودات الجبارة التي تبذلها هذه الكفاءات لإرضاء المؤسسة وللوصول إلى أهدافها.

تلعب الكفاءات دورا مهما في المؤسسة لذا نجد أن العديد من المؤسسات تسعى لجذب مثل هذه الكفاءات في المؤسسة وتدعيمها لخلق ما هو أفضل وحسن تسييرها وفيما يلي سنحاول الآن تناول مفهوم تسيير الكفاءات وكل ماله علاقة بها.

المبحث الأول: ماهية تسيير الكفاءات.

لكل مؤسسة هدف رئيسي وأساسي تسعى من خلاله لتسيير كفاءاتها وهذا طبعا للوصول إلى مبتغاهما لتحقيق رؤياها المستقبلية وهذا ما يخلق التمييز بين كل مؤسسة وأخرى وفي هذا الفصل سنتطرق حول كل ماله علاقة بتسيير الكفاءات من مراحل مجالات ومقاربات.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات.

يعتبر تسيير الكفاءات البشرية كغيره من المصطلحات بحيث تعددت تعاريفه والآن سنتطرق إلى بعضها:

- ◆ **تعريف 1:** هو عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيب والاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو.
- ◆ **تعريف 2:** هو عبارة عن مجموعة من تطبيقات لتسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين.
- ◆ **تعريف 3:** هو التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.
- ◆ **تعريف 4:** هو مجموعة الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد¹.

المطلب الثاني: خصائص تسيير الكفاءات.

تتميز تسيير الكفاءات بجملة من الخصائص وتتجلى في:

- 1/ فتسيير الكفاءات الجيد يولد عدة مزايا تنافسية للمؤسسة.
- 2/ يسمح للمؤسسة بمعرفة نقاط قوتها وضعفها والتغلب عليها وتحديد الفرص ومواجهة التهديدات.
- 3/ يسمح للمؤسسة للوصول إلى مركز تنافسي قوي.
- 4/ مجابهة كل التغيرات والعراقيل الموجودة بمحيطها وذلك باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ مكيدش زينب، الشيخ أسماء، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة تلمسان 2015/ 2016 ص 69.

5/كسب ثقة الزبون نتيجة تسليم الخدمات في الوقت المناسب الناتج عن التنظيم الموجود بالمؤسسة بفضل تسيير الكفاءات.

أما خصائص الكفاءات فهي كالتالي:

- ✚ الكفاءة غير قابلة للتقليد وغير قابلة للتبديل.
- ✚ الكفاءة نادرة ومتعلقة بالفرد ذاته.
- ✚ الكفاءة مكتسبة فالفرد لا يولد كفوا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك لنشاط معين.
- ✚ تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل..
- ✚ الكفاءة مرتبطة بنوع النشاط أو العمل الذي يمارسه الفرد كما أنها صعبة التحويل لا يمكن تعليمها¹.

المطلب الثالث: أهداف تسيير الكفاءات البشرية.

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تسيير الكفاءات البشرية وهي كالتالي:

- ✓ وضع أسس عملية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد استراتيجياتها.
- ✓ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، بالتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المستندة إليها.
- ✓ تنمية القدرات والكفاءات من خلال التكوين المستمر.
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد انسب نظام للتحفيز².
- ✓ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها فيحس العامل بالانتماء.
- ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- ✓ متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.

¹ مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة تلمسان 2015/2016، ص11.

² سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص24.

المبحث الثاني: أساسيات حول تسيير الكفاءات.

تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق أهدافها وإرضاء زبائنها ولتحقيق مبتغاها لابد لها من تسيير كفاءاتها تسييرا حسنا لهذا لابد عليها من المرور بعدة مراحل أساسية.

المطلب الأول: مراحل تسيير الكفاءات.

تتمثل مراحل تسيير الكفاءات البشرية في العناصر التالية والموضحة في الجدول التالي:

الشكل رقم: (II-2) مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004، ص49.

أولاً: تخطيط الكفاءات. وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالوقت الحالي للمؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها وذلك من خلال وصف المناصب¹

التي تكشف عن مختلف المعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لها وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات..

ثانياً: اكتساب الكفاءات.

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب الأفراد الجدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

ثالثاً: تنمية الكفاءات.

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات.

¹ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية والاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص49.

رابعاً: استخدام وتقييم الكفاءات.

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهية المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهارة المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات¹.

المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية.

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب.

فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم علاقات الكفاءات بتلك المفاهيم التي تساهم في الانتقال من تسيير المحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

أولاً: المقاربة التسييرية: تمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف، أو الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف، والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة².

أن المقاربة التسييرية تفرض جاهزية الكفاءات للتعينة والاستغلال بحرية عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه.

ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، أن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

¹ بوزيان عثمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

² سلامي فتيحة ، مرجع سبق ذكره 26

ثانيا: المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا بالتفاعل الإيجابي تتحقق لديها كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية.

ثالثا: المقاربة الإستراتيجية:

وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسعة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بكفاءة أخرى مشابهة ومنه لتحقيق أهدافها المسطرة عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز¹.

المطلب الثالث: مجالات و مزايا و عيوب تسيير الكفاءات.

● مجالات تسيير الكفاءات

تتمثل مجالات تسيير الكفاءات في أربعة عناصر أساسية وهي كالتالي:

أولاً: إعداد مواصفات الكفاءات البشرية: يشمل إعداد مواصفات الكفاءات الواحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية أو مجموعة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.

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

- ◆ نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.
- ◆ وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

ثانيا: تقييم الكفاءات.

تعتبر أحد أهم مجالات التسيير لأنه يوضح جانب الضعف والقوة في الكفاءات. وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكر منها:

1) مقابلة النشاط السنوي.

¹ سلامي فتيحة ، مرجع سبق ذكره ص 26 .

- (2) المرافقة الميدانية.
- (3) مرجعية الكفاءات.
- (4) طريقة مركز التقييم.

ثالثا: تطوير الكفاءات.

تأخذ الكفاءات معناها في التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات يمثل أهمية إستراتيجية نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبارها الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية¹.

رابعا: رواتب الكفاءات.

إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة. وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في فريق والعمل عن بعد.

وهناك بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال كسوق العمل، وقيم وثقافة المؤسسة .

• مزايا وعيوب تسيير الكفاءات البشرية:

مزايا تسيير الكفاءات البشرية :

1. خصوصيات الكفاءة تعطي للمتعاونين نظرة واحدة على ما ينتظره من الأفراد ، وهذت ما يقلل من الأخطاء .
2. عند تطبيق تسيير الكفاءات ، المنظمة تهتم بتطوير معاونيها وهذه العناية يحد ذاتها محفزة.
3. أن جلب خصوصيات وكفاءات في الوظائف تعطي نظرة شاملة على الإمكانيات المهنية في إطار تنظيمي .

إن نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف ومفيد في التطبيق.

• عيوب تسيير الكفاءات البشرية :

إن نظام تسيير الكفاءات جد معقد كما أن المتعاونين مع المؤسسات حليا لا يفهمون جيدا ما لمقصود بالكفاءة وتسييرها.

إن تسيير الكفاءات البشرية لن يكتب له نجاح إلا إذا كان مدرج في أنماط تطويرية أخرى للمؤسسة.

¹ مقدار أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015/2016، ص 28، 29، 30.

تؤكد المؤسسات التي تمارس تسيير الكفاءات ، أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل لتجاوز هذه الحواجز والعراقيل وهي :

- قبول هذا النظام على جميع مستويات المنظمة هو عامل يساهم في النجاح.
- خصوصيات الكفاءات هي رسائل قوية لتحديد الإستراتيجية ووسائل هامة للتغيير .
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات تكتسي أهمية أساسية من أجل بقاء المؤسسة على المدى الطويل¹.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى كل ماله علاقة حول تسيير الكفاءات البشرية وكذا إلى أهدافها مراحلها وصولاً إلى مجالاتها الكبرى، وعليه نستخلص أن المؤسسة تعيش عدة تحولات صعبة في محيطها وهو الأمر الذي يستدعي لها أن تكون يقظة من أجل المحافظة على مكانتها وقوتها إذ تعتبر الكفاءات أحد أهم الركائز الأساسية وهي أحد أهم العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة لذا عليها المحافظة على هذه الثروة الداخلية والعمل على تحفيزها وخلق فيها قيم الإبداع والابتكار فيها للوصول لما هو أفضل.

الفصل الثالث:

تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر)

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة.

لتجسيد معنى تسيير الكفاءات داخل المؤسسة الاقتصادية ومعرفة مدى تأثيره على الفرد والمؤسسة سنتطرق إلى دراسة ميدانية لشركة تكرير السكر.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة.

أولا: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

هي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب **164 000 000 000** دج، تقع الوحدة غرب مدينة مزغران على الطريق الرابط بين وهران و مستغانم، وساهمت في إنجازها شركة فرنسية وأخرى إيطالية حيث كان وضع حجر الأساس سنة **1974** وانطلقت العملية الإنتاجية بها **04/18** **1974/** ونظرا للصعوبات التي واجهت هذه المؤسسة تم تعديل وزاري في فيفري سنة **2000** فاستقلت كل مؤسسة لوحدها، وأصبحت بعد ذلك المؤسسة الوطنية للسكر تتعامل مع القطاع الخاص منذ سنة **2001** نظرا لتخلي الدولة عن الدعم المالي والمادة الأولية.

ابتداء من سنة **2000** اتبعت الخصوصية عن طريق الشراكة مع الخواص فتعاملت مع "شركات لحلف التجارة" ومع مؤسسة شرقاوي للتجارة وغيرها، وصولا إلى المتعامل الحالي وهو مجمع برحال للسيد "برحال قادة" منذ بداية سنة **2008**، وفي نفس السنة قررت الدولة بيع وحدات مجمع برحال على وحدة مستغانم للخواص مع وحدة خميس مليانة لتزويد المؤسسة بالمادة الأولية، بدأ أول شراكة مع الشريك الجزائري الذي يقوم بتمويل الشركة بالسكر الأحمر ومنذ سنة **2008**، أصبحت الشركة خاصة ملك ل "مجمع برحال" متضمنة **250** عامل.

ثانيا: تعريف مؤسسة " تكرير السكر، رام، مستغانم ":

المؤسسة "رام لتكرير السكر مستغانم" هي في الأصل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية كما نذكر سالفا بدأ نشاطها منذ سنة **1974**، ولقد حظي "الفريق برحال" بشراء وحدة مستغانم لتكرير السكر الكائنة بولاية مستغانم بالإضافة إلى وحدة سيدي لخضر ببلدية خميس مليانة بولاية عين الدفلى في **2008** عام وبعد قرار الدولة ببيع هذه الوحدات مقابل عدة شروط من بينها المحافظة على نشاط المؤسسة وإعادة هيكلة عتاد جديد وإبقاء الموظفين الحاليين بالمؤسسة¹.

يتمثل نشاطها في تكرير السكر، ومنتجاتها هي: المنتج الرئيسي يتمثل في إنتاج السكر الأبيض المبلور ومن أهم زبائنها: مؤسسة رامي فاد للمشروبات، مؤسسة طيبة فود، مؤسسة غزلان للمشروبات... وغيرها.

تقع المؤسسة طريق مزغران على بعد **5.2** كلم من الجنوب الغربي لوسط المدينة، حيث يحدها من الشمال مباني سكنية ومن الغرب غابة صغيرة ومن الشرق محطة الحافلات ومباني سكنية ومن الجنوب طريق يؤدي إلى ولايتي وهران و غليزان وتقدر مساحتها ب **11** هكتار.

¹معلومات مقدمة من قبل مؤسسة رام لتكرير السكر، فرع مستغانم.

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي:

نجد على رأس الشركة مديرية عامة تسيير وتنظم برفقة الأمانة العامة والتي تقسم إلى ثلاث مديريات وكل مديرية بدورها تنفرع إلى مجموعة من المصالح والأقسام.

- 1) مديرية التجارة: والتي تنقسم إلى ثلاث مصالح:
 - ❖ مصلحة النظافة والأمن: تعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي وتضم مجموعة من الفرق المتناوبة خاصة وأن العملية الإنتاجية لا تتوقف حتى الليل وعليه هناك مسؤول واحد عن الأمن.
 - ❖ مصلحة البيع: خاصة بتسويق او بيع المنتج.
 - ❖ مصلحة التمويل: تمويل المؤسسة.

- 2) مديرية الإدارة والمالية: والتي تنفرع إلى:
 - ❖ المصلحة الإدارية: حيث تتكون من مكتب المستخدمين الذي تتمثل صلاحيته في التنصيب، دسترة المواضيع الإدارية، والإنجازات التكاليف المهمة والانتقال، الترقية والتقدم، الساعات الإضافية والمكافأة.
 - ❖ مكتب التكوين: يهتم بتكوين العمال الجدد وتدريبهم على العمل.
 - ❖ مكتب المصالح وحظيرة السيارات.

قسم المحاسبة والمالية: ينقسم إلى المحاسبة والمالية تتم فيه عمليات المحاسب بصفة عامة وتتضمن مكتب المحاسب ومكتب خاص بالميزانية المعمول بها في المؤسسة، محاسب المواد والخزينة.

- 3) مديرية الاستغلال: والتي تنفرع إلى:
 - ❖ قسم المخابر: حيث يتم فيه معاينة عينات من السكر الأحمر كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة¹.
 - والعينة لمختلف مراحل تكرير السكر بصفة خاصة ومراقبة وتحليل السكر.
 - ❖ قسم الصيانة: وهي مسؤولة عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات وصناعة قطع الغيار الضرورية للألات، ففي حالة تعطل أي آلة تجد المهندسين في الخدمة السريعة وفي هذا القسم هنا كمسؤولين اثنين على مجموعة الميكانيك.
 - ❖ قسم الإنتاج: تضم هذه الأخيرة قسمين للإنتاج والتصنيع هي المنطقة التي تتم فيها مختلف عمليات الإنتاج وهي مكونة من الآلات، عمال تقنيين ومهندسين.

وقد مرت المؤسسة بعدة مراحل هي:

المرحلة الأولى: كانت ابتداء من سنة 1974 تقدم خدمات للديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية ONACO كانت تستفيد من الدعم المقدم لها من طرف الدولة (المواد الأولية والأموال).

المرحلة الثانية: في سنة 1987 إلى يومنا هذا اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي، غير أن الدولة هي التي تقرض الأسعار.

1 مرجع سبق ذكره، مستغانم.

المرحلة الثالثة : ابتداء من سنة 2001 تخلت المؤسسة عن شراء المادة الأولية "سكر خام" وعمليات التوزيع وأصبح رجال الأعمال يقدمون لها هذه المادة وما عليها سوى الإنتاج فقط .

بحيث السيليليز ، الكلس ، الملح والكهرباء ، الغاز والماء وغيرها من اللوازم على عاتقها أما تكاليف التوزيع فهي على عاتقهم لتتقاضى أجر خدمة التكرير فقط ، أما فيما يخص المتعاملون فكانت تتعامل سابقا مع شركة لخلف التجارة LTC وبعد ذلك مؤسسة شفاوي للتجارة ، مؤسسة BLONY ، فشركة CIVITAL أما المتعامل الحالي فهو شركة OUEST IMPORT قدم ملفا إلى المؤسسة الأم بعد قرار الدولة بخصوصته¹.

وتمثل هذه المراحل بالجدول التالي :

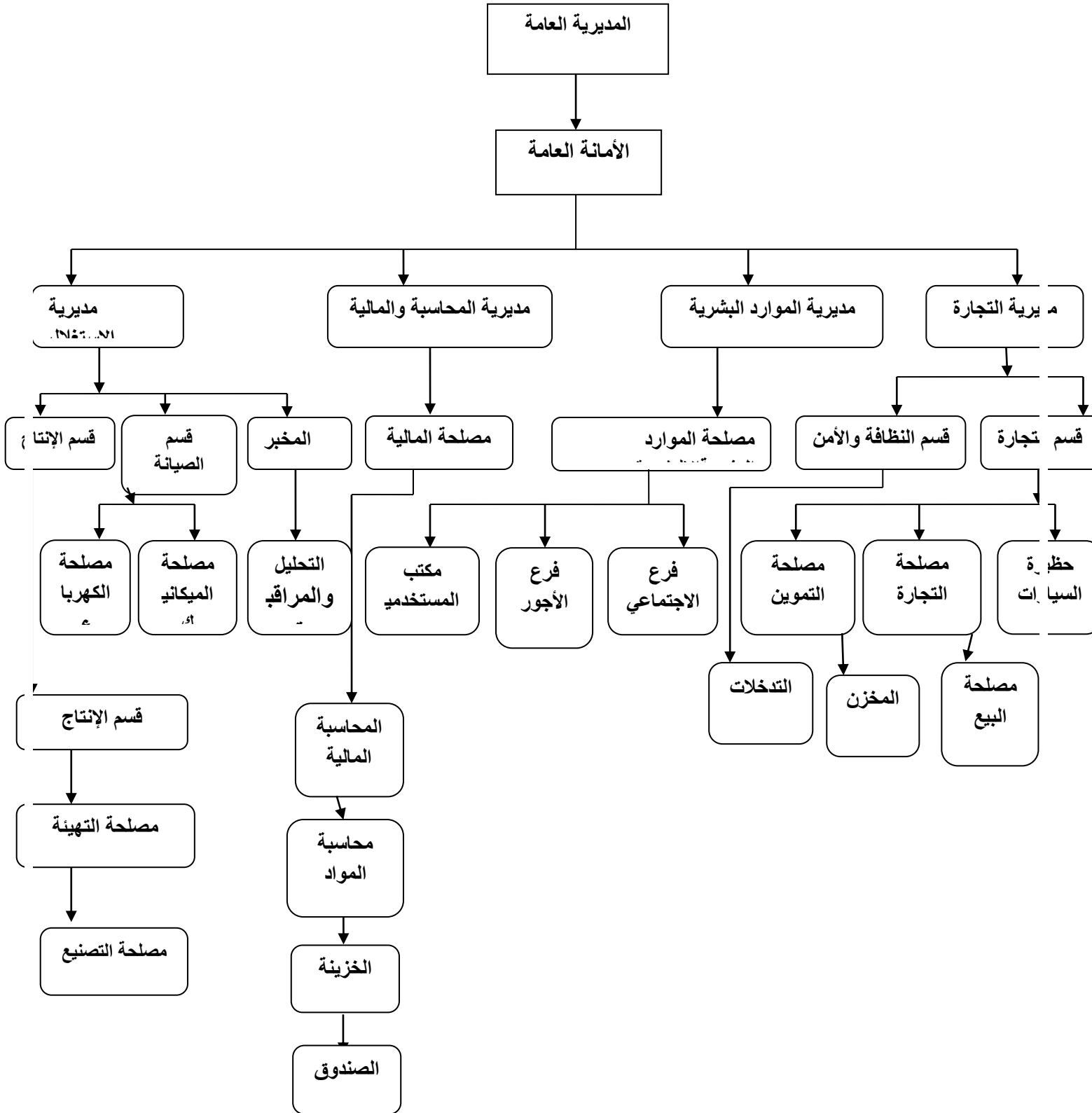
بداية المرحلة	1974	1987	2001	2008 إلى يومنا هذا
مميزاتها	الدعم المادي	التمويل الذاتي	أداء الخدمات	القطاع الخاص

المصدر : معلومات مقدمة من قبل المؤسسة .

¹ معلومات مقدمة من قبل مؤسسة رام لتكرير السكر ، مستغانم .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (III-1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.

- تسعى مؤسسة رام لتكرير السكر فرع مستغانم إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:
- استثمار وتسيير وتنمية نشاطات إنتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علامة نشاطها الأساسي.
 - ضمان التكوين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص إنتاج مادة السكر.
 - تنظيم وتطوير هياكل الصيانة بحيث ترفع مرد ودية الإنتاج.
 - تعظيم الإنتاج والربح الجيد.
 - العمل على الاستفادة من التكنولوجيا والأساليب الحديثة في العمل بما يسهل عمليات الإنتاج والتسيير من خلال عمليات التدريب والملتقيات في هذا الشأن.
 - تسيير وتنمية نشاطات إنتاج السكر بما يضمن تغطية الطلب على المادة.
 - ضمان بيع بضاعتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة.

لمعرفة واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية قمنا بتوزيع استمارة مكونة من عينة ممثلة في عمال المؤسسة موزعين في مختلف المستويات الإدارية وقمنا بتحليلها للوصول إلى المطلوب.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة.

تكونت أفراد العينة من 40 عامل بمؤسسة "رام" التي تنشط في تكرير السكر.

أدوات الدراسة:

لقد قمنا بتوزيع الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا حيث شمل معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عن العمال وكذلك جزء آخر تضمن عبارات أخرى تتعلق بالكفاءات كيف تتم مكافأتها كيف تتم تنمية معارفها والوسائل المستخدمة لتحسين أدائها ونظرة مسؤولي المؤسسة للكفاءات وما هي النتائج المحققة من قبل الكفاءات المستخدمة ونظرة مسؤولي المؤسسة للكفاءات.

وتكون الإجابات: بنعم أو لا

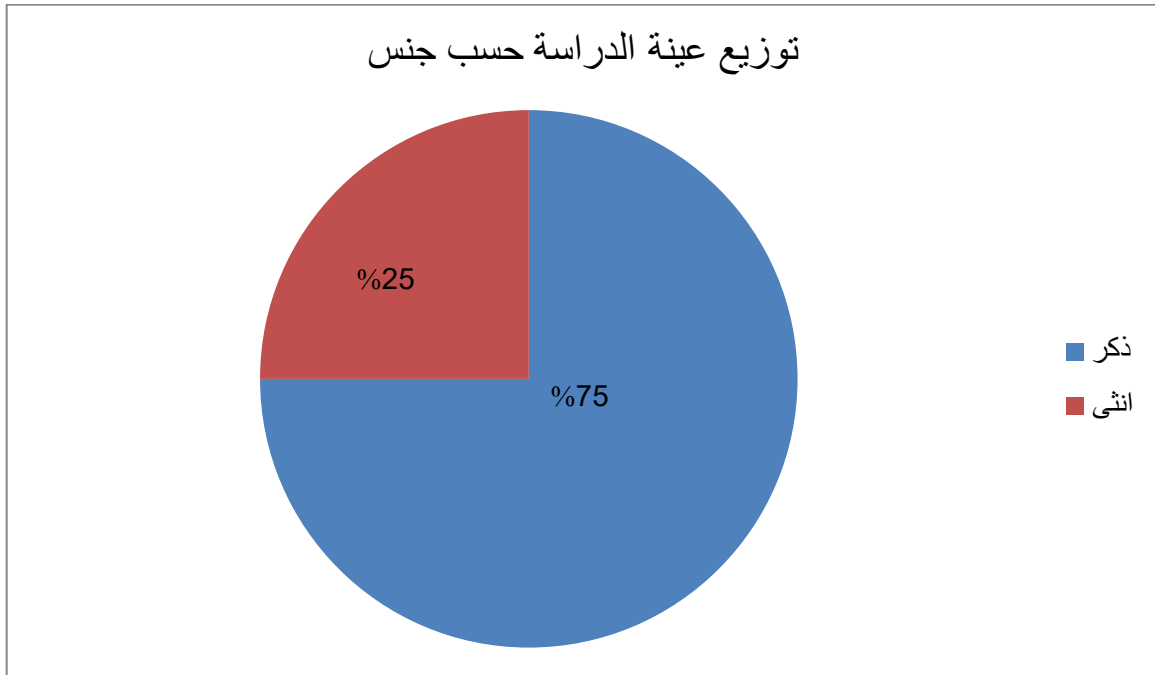
أولاً: دراسة البيانات الشخصية.

الجدول رقم (III-1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	75%
أنثى	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (III-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات إكسل.

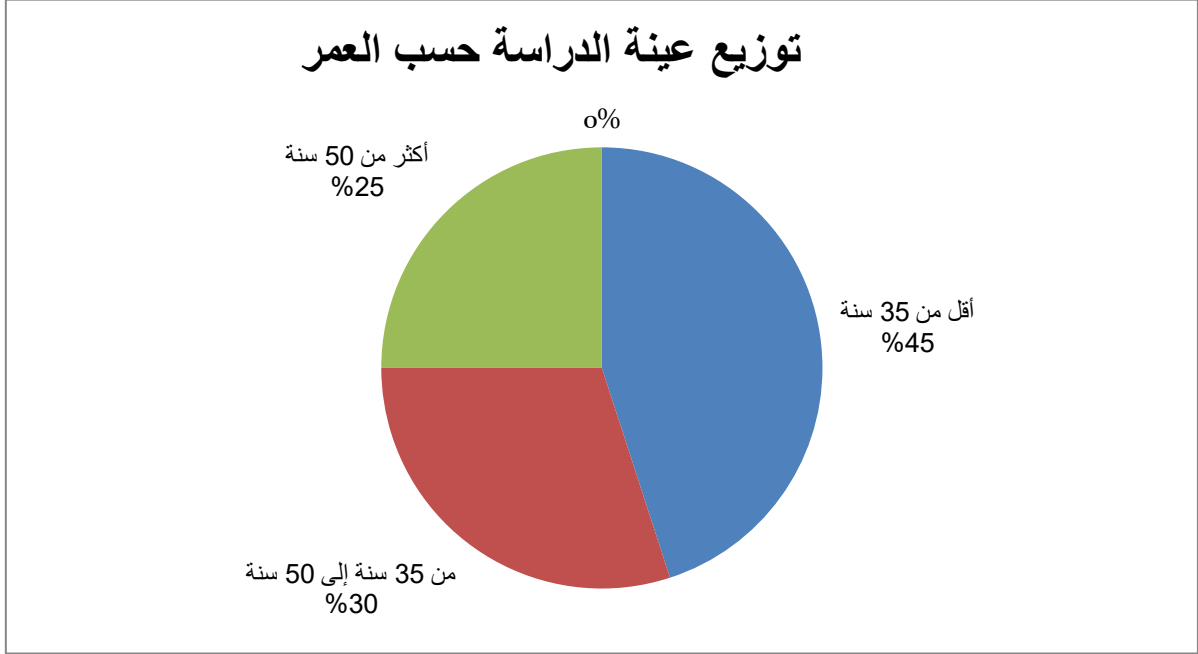
من خلال الشكل البياني أعلاه نلاحظ أنه 75 بالمائة من العمال ذكور وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يعتمد على الجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري خاصة في ورشات الإنتاج. أما 25 بالمائة منهم نساء فيقتصر عملهم في الوظائف الإدارية كالسكرتارية.

الجدول رقم (III-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	18	45%
من 35 سنة إلى 50 سنة	12	30%
أكثر من 50 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (III-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاكسال.

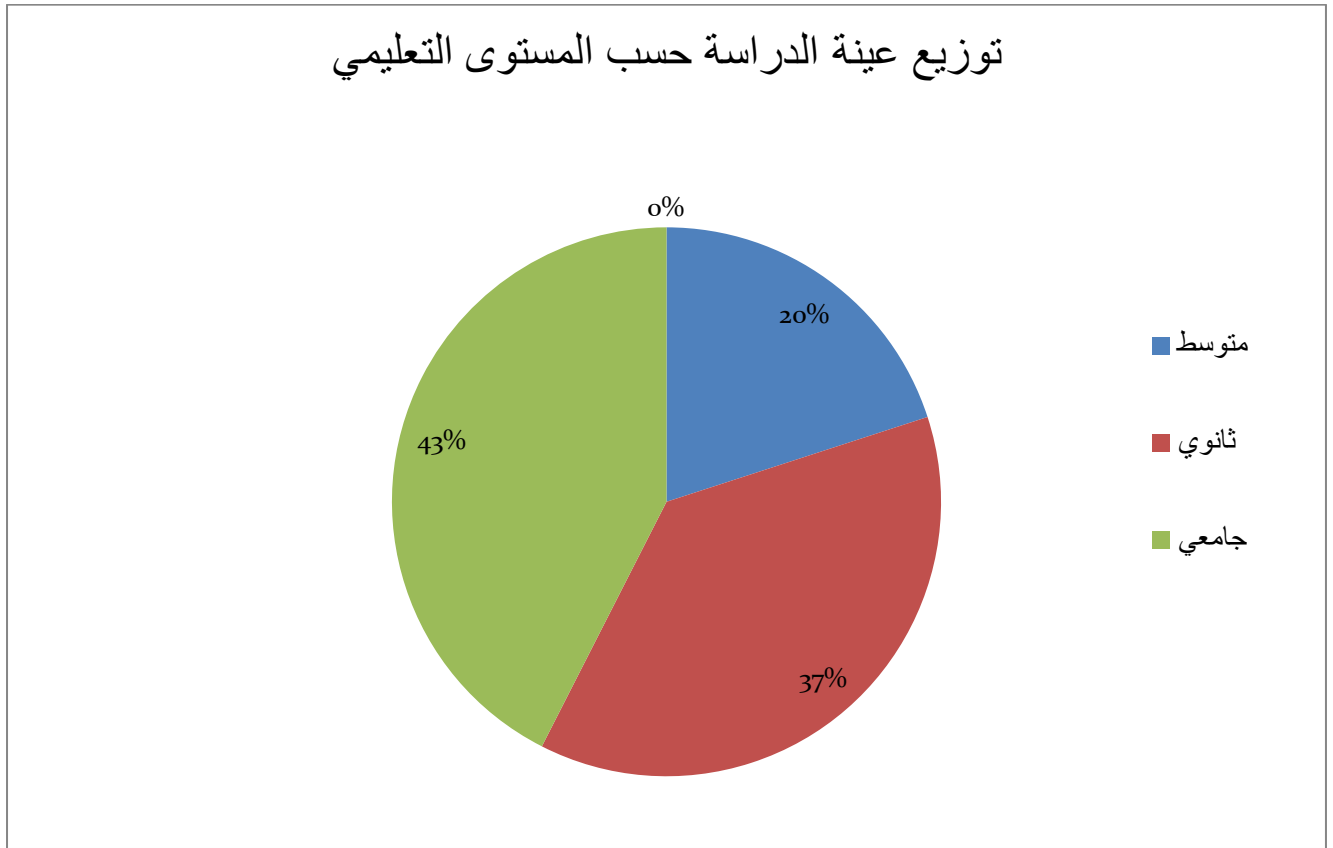
من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ أنه 45 بالمائة من العمال أعمارهم أقل من 35 سنة و30 بالمائة منهم أعمارهم تتراوح ما بين 35 و50 سنة وهذا يدل على أن اليد العاملة لدى المؤسسة ذات مؤهلات في أوج عطائها مما يجعلهم يتميزون بالنشاط والحيوية وخلق جو الإبداع والابتكار والقدرة على إعطاء المزيد لأداء عملهم.

الجدول رقم (III-3) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	8	20%
ثانوي	15	37,5%
جامعي	17	42,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (III-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الإكسال.

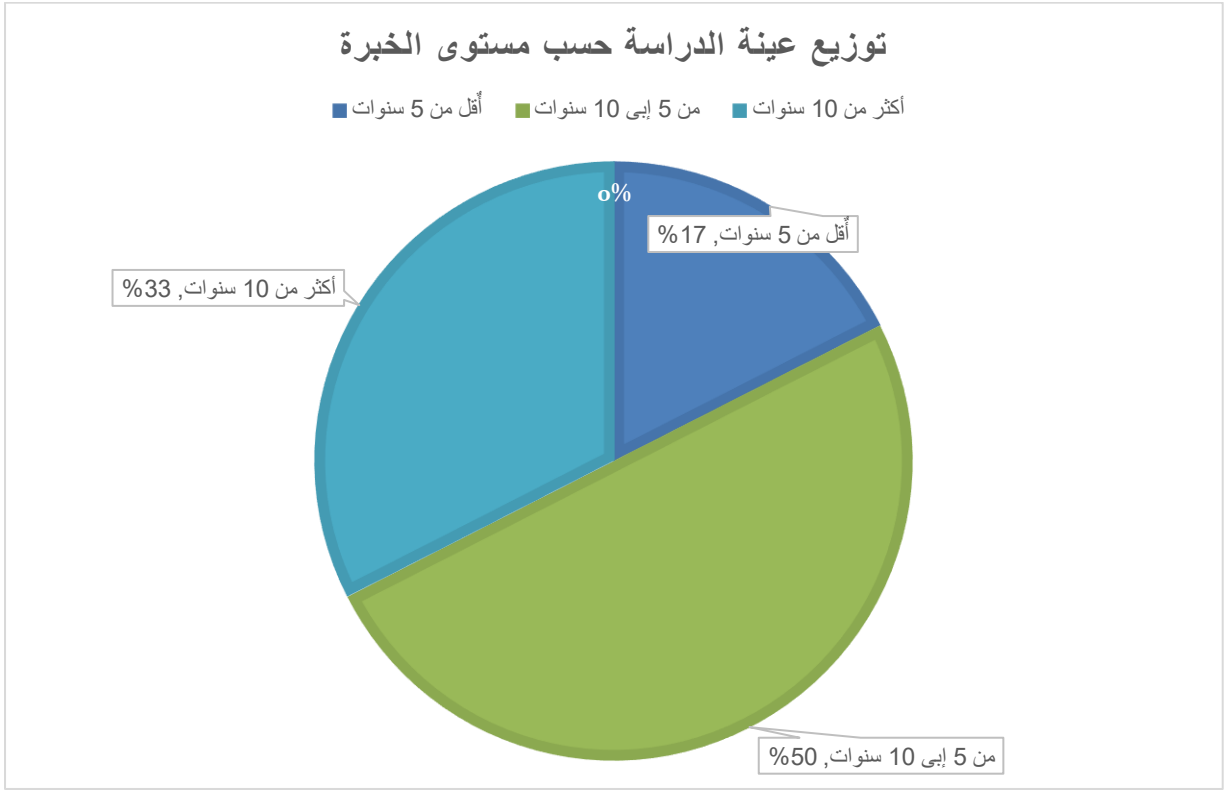
من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ أنه نسبة العمال من المستوى الجامعي تفوق كل المستويات بنسبة 42,5 بالمائة تليها الثانوي بنسبة 37,5 بالمائة والمتوسط بنسبة 20 بالمائة هذا يدل على أن عمال المؤسسة غلبهم يتميزون بمستوى تعليمي مرتفع وهذا يصب في مصلحة المؤسسة مما يساعدها على تحقيق أداء متميز وخلق مزايا تنافسية مستقبلا.

الجدول رقم (III-4) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
17,5%	7	أقل من 5 سنوات
50%	20	من 5 إلى 10 سنوات
32,5%	13	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (III-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الإكسال.

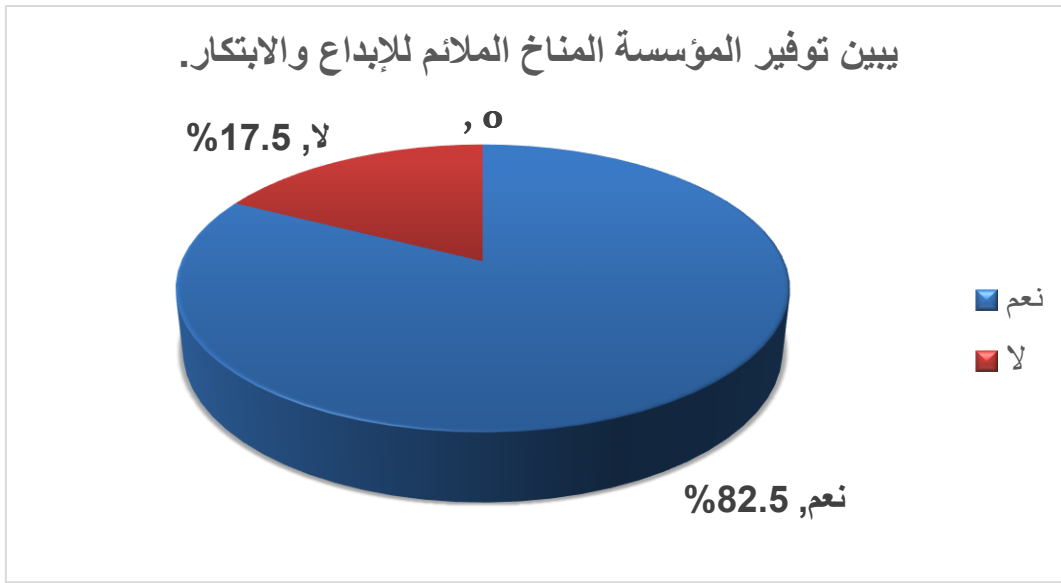
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه 50 بالمائة من عمال المؤسسة تتراوح خبرتهم من (5 سنوات إلى 10 سنوات) و32,5 بالمائة أكثر من 10 سنوات بينما 17,5 أقل من 5 سنوات، هذا يدل على أن مؤسسة رام لتكرير السكر فرع مستغانم تحتفظ بالكفاءات البشرية ذات الخبرة الكبيرة، فهذا يعد مطلباً أساسياً للتولي المناصب الإدارية التي تساعد المؤسسة على فهم التغيرات التي تواجه المؤسسة في محيطها وبتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

الجدول رقم (III - 5): يبين توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والابتكار.

النسبة	التكرارات	التكرارات	
		الإجابة	الإجابة
82,5%	33	نعم	توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والابتكار
17,5%	7	لا	
100%	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (III - 6): يبين توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والابتكار.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الإكسال.

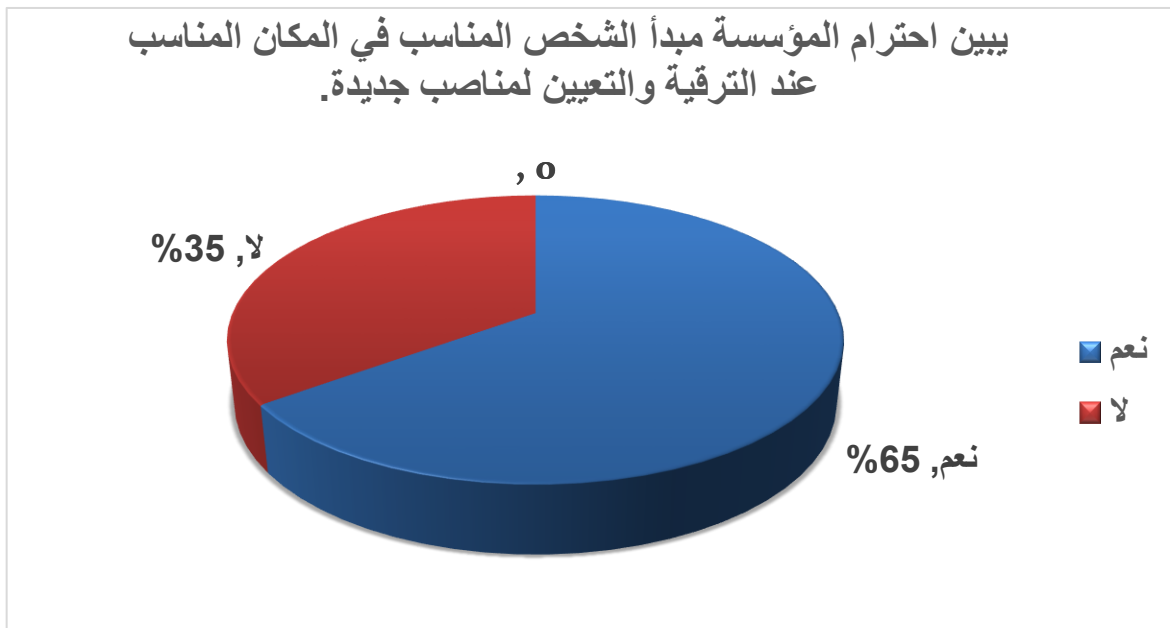
من خلال بيانات الجدول تبين أنه 82,5 بالمائة من عمال المؤسسة أكدوا أن المؤسسة توفر لهم المناخ الملائم للإبداع والابتكار بحيث يكون ذلك بشكل منظم وجماعي داخل المؤسسة من خلال تنمية المهارات والقدرات الإبداعية و الابتكارية ويتحقق ذلك من خلال توفير الجو الملائم. أما باقي العمال الذين تبلغ نسبتهم 17,5 بالمائة صرحوا بأن المؤسسة " لا توفر لهم المناخ الملائم " وهذا يرجع لنقص الاتصال التنظيمي فيما بينهم وكذا التفاعل الاجتماعي وهذا ما يخلق فجوة بين العمال ويؤدي إلى عدم التناسق والانسجام في الأنشطة.

الجدول رقم (III-6): يبين احترام المؤسسة مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين

النسبة	التكرارات		التكرارات الإجابة
	%65	26	نعم
%35	14	لا	
%100	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-7): يبين احترام المؤسسة مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين لمناصب جديدة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الإكسال.

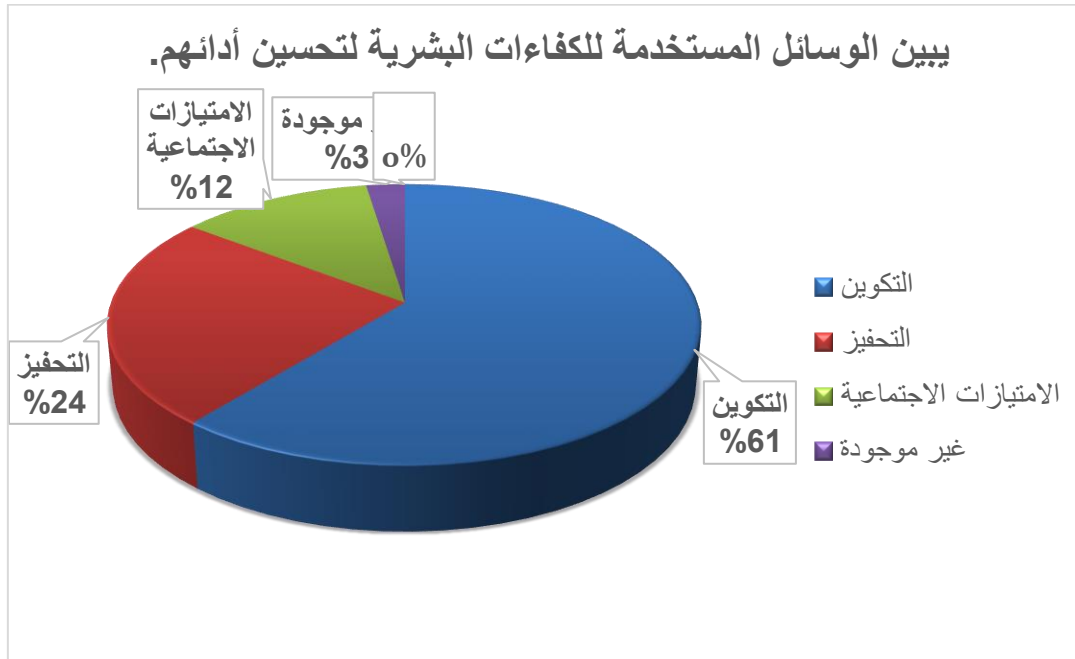
من خلال بيانات الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين أي ما نسبته 65 بالمائة أكدوا على أن المؤسسة تحترم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين لاستيعاب المعلومات والمهارات والمعارف من كفاءاتها المهنية وهذا راجع على أنه الكفاءة لا بد أن تكون في منصبها لأنها ذو فعالية وخبرة وهي تقدم مجهودات أكثر. أما ما نسبته 36 بالمائة فصرحوا على أن المؤسسة لا تحترم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا راجع لعدة صراعات وخلافات تنظيمية.

الجدول رقم (III-7): يبين الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائهم

النسبة	التكرارات		الإجابة
62,5%	25	التكوين	الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائهم
25%	10	التحفيز	
12,5%	05	الامتيازات الاجتماعية	
2,5%	01	غير موجودة	
100%	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-8): يبين الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائهم.



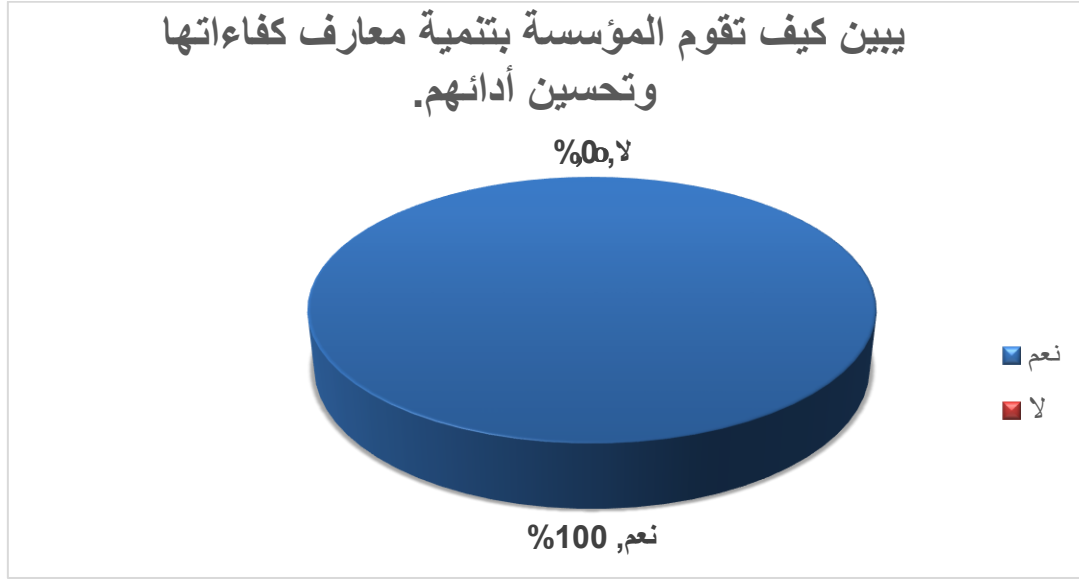
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الإكسال.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين أي ما نسبته 62,5 أكدوا أن التكوين من أهم الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائهم وهذا راجع إلى أن التكوين يساعد الموظف على التأقلم في عمله. ينمي المعارف والمهارات. يزرع ثقافة العمل الجماعي. أما ما نسبته 25 بالمائة يؤكدون على أن التحفيز من أهم الوسائل المستخدمة لتحسين الأداء. أما ما نسبته 12,5 بالمائة فيعتقدون أن الامتيازات الاجتماعية هي من بين الوسائل المستخدمة للكفاءات لتحسين أدائهم.

الجدول رقم (III-8): يبين كيف تقوم المؤسسة بتنمية معارف كفاءاتها وتحسين أدائهم.

النسبة	التكرارات		الإجابة
100%	40	نعم	تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم.
00%	00	لا	
100%	00		المجموع

الشكل رقم (III-9):- يبين كيف تقوم المؤسسة بتنمية معارف كفاءاتها وتحسين أدائهم.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الإكسال.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 100 بالمائة من المبحوثين على أن المؤسسة تقوم بوضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وهذا لإحداث تغيير في سلوكياتهم لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية كما تعمل على توجيههم وتكليفهم بمحيط العمل الجديد.

الجدول رقم (III-9): يبين سوء التسيير هل يؤدي إلى إهمال وهدر الكفاءات.

النسبة	التكرارات		الإجابة
100%	40	نعم	سوء التسيير يؤدي إلى إهمال وهدر الكفاءات.
00%	00	لا	
100%	40	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (III-10): يبين سوء التسيير هل يؤدي إلى إهمال وهدر الكفاءات .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الإكسال.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أي ما نسبته 100 بالمائة يؤكدون على أن سوء التسيير يؤدي إلى هدر وإهمال الكفاءات وهذا ناتج عن عدم الفهم الصحيح لمصطلح الكفاءات وهذا يرجع لعدة عوامل منها:

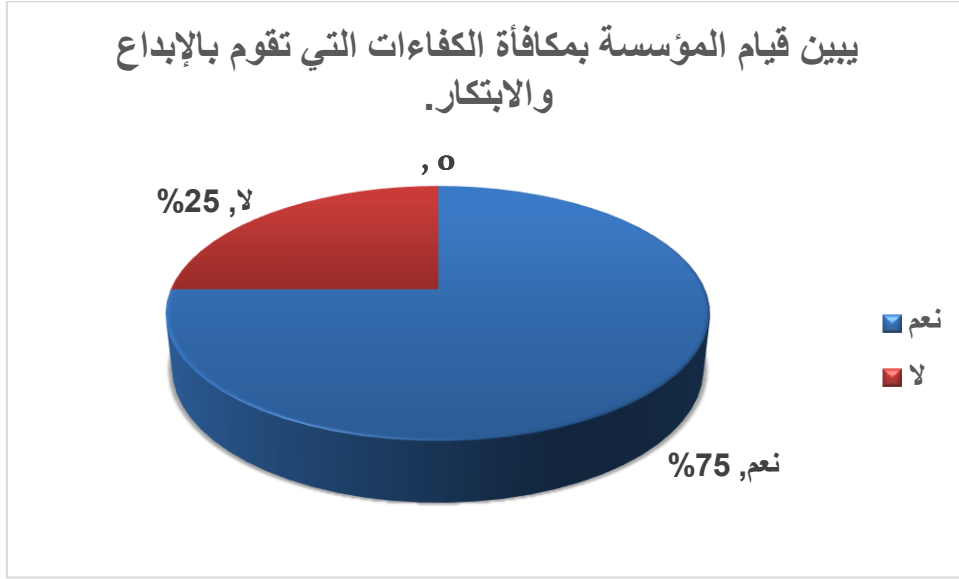
- ❖ عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الناتج عن البيروقراطية .
- ❖ ضعف التنسيق بين تطبيقات التسيير .
- ❖ ضعف التزام المسيرين والمدربين بمنهج تسيير الكفاءات.

الجدول رقم (III-10): يبين قيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات التي تقوم بالإبداع والابتكار.

النسبة	التكرارات	الإجابة
75%	30	نعم
25%	10	لا
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (III- 11): يبين قيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات التي تقوم بالإبداع والابتكار.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الإكسال.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية أفراد العينة أي ما نسبته 75 بالمائة أكدوا على أن المؤسسة تقوم بمكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة وهذه المكافأة تكون إما مادية أو معنوية من ترقية أو تحفيز أو تشجيع وهذا مل يولد فيهم العزيمة وزيادة قابلية الشغل مما ينتج عنه تفاعل ايجابي.

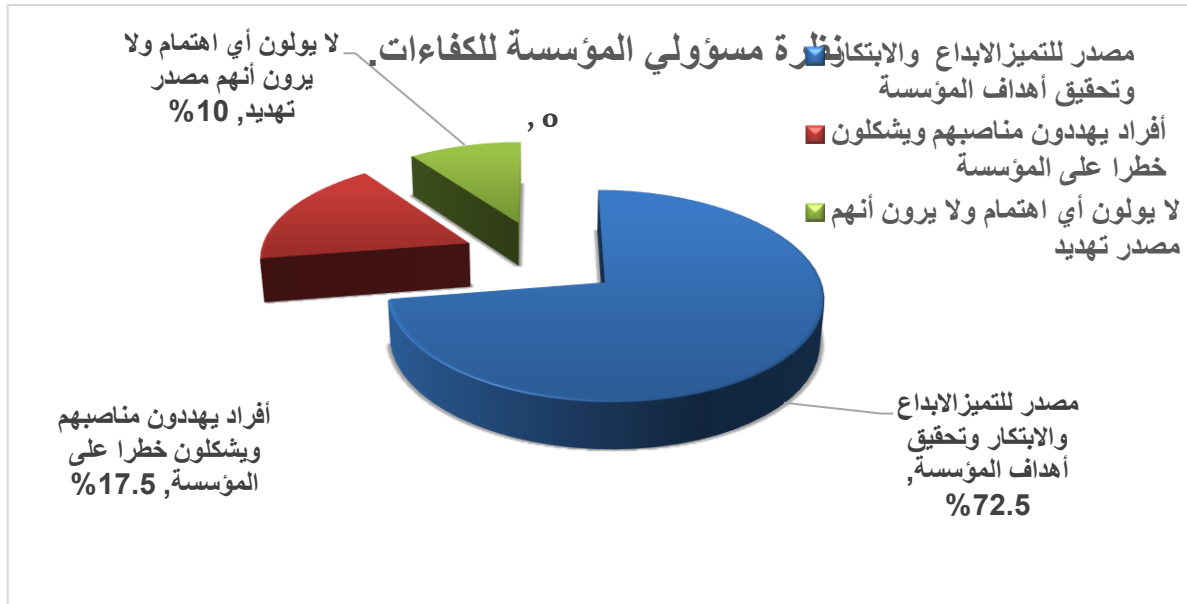
وعليه نستنتج أن المؤسسة تقدر الجهود المبذولة من قبل الكفاءات وتقوم بتثمينها وهذا ما يعزز فيهم حب المهنة والحرص على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

الجدول رقم (III-11): نظرة مسؤولي المؤسسة للكفاءات.

النسبة	التكرارات	الإجابة
72,5%	29	مصدر للتميز الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة.
17,5%	7	أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطر على المؤسسة.
10%	4	لا يولون لهم أي اهتمام ولا يرون أنهم مصدر تهديد.
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (III-12): نظرة مسؤولي المؤسسة للكفاءات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الإكسل.

من خلال الجدول نلاحظ انه 72,5 بالمائة من أفراد العينة يرون أن مسؤولي المؤسسة ينظرون إلى الكفاءات على أنها مصدر للتمييز والإبداع وهدفهم هو تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها. أما 17,5 بالمائة من أفراد العينة فيرون أن المسؤولين يعتبرون الكفاءات مجرد خطر يهددون مناصبهم ويشكلون خطر بالنسبة للمؤسسة.

أما 10 بالمائة من أفراد العينة فيرون أن مسؤولي المؤسسة ينظرون إلى الكفاءات أن ليس لها أهمية ولا تشكل أي تهديد. وعليه نستنتج أن الرؤساء يولون الاهتمام بالنسبة للكفاءات وينظرون إليها على أنها مصدر للتفوق والتميز والإبداع كما أنهم يحترمون مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب وهم يأخذون بعين الاعتبار الجهود المبذولة من قبل الكفاءات ويولون لها أهمية بالغة.

خلاصة:

من خلال بحثنا هذا يمكن القول إنه لا بد على المؤسسات بلفت الانتباه إلى الكفاءات البشرية وحسن تسييرها باعتبارها مورد استراتيجي مهم كما لها دور في تحسين أداء المؤسسة باعتبارها المورد الوحيد القادر على خلق الاختلاف والتميز. لذا لا بد على المؤسسة من تطوير كفاءاتها لأنه من الأولويات التي تقوم عليها رؤية الإستراتيجية للمؤسسة قصد تكريس مبدأ الاحترافية والعمل بأراء الكفاءات واستغلالها لخلق مسارات جديدة تصب في مصلحته

الخاتمة

تشهد المنظمات اليوم تطورا كبيرا وهذا نتيجة حدة المنافسة والتطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم التي تحتم عليها دائما البقاء في مركز تنافسي قوي لضمان بقائها واستمرارها في السوق لأن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات اليوم لم يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات مادية وتنظيمية وإنما يعتمد بدرجة أساسية على ما لديها من إمكانيات بشرية. ومن بين الآليات الحديثة المعتمدة في عصرنا الحالي هو التسيير الجيد للكفاءات البشرية باعتبار الكفاءات أحد أهم الموارد الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسة بحيث تخلق للمؤسسة عدة مزايا تنافسية إضافة إلى المهارات والإبداعات والابتكارات التي تقدمها للمؤسسة فهدفها الوحيد هو تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة وزيادة فرص الربح للمؤسسة ومواجهة كل التهديدات التي تواجهها.

ولقد تطرقنا في بحثنا تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة إلى أن الكفاءات البشرية تعتبر أحد أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة وهي المحرك الرئيسي لها فالتسيير الجيد يضمن للمؤسسة الحصول على كفاءات في القمة واغتنام تلك الطاقة الكامنة بها.

ونظرا للتقلبات التي تحدث في محيط المؤسسة فلا بد لها من كفاءات جيدة تسمح لها باتخاذ القرار المناسب والصائب وفي الوقت المناسب. لذا وجب على المؤسسات الاستثمار في الرأس المال البشري وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتنميتها بما يتماشى مع متطلبات عصر المعلومات والانترنت. كما أن التسيير الفعال والجيد وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل الكفاءات يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لها. بحيث تبين لنا من خلال دراستنا أن المؤسسة الناجحة تسعى للحصول على أفضل الكفاءات لتحقيق أهدافها وتسيير أعمالها والعمل على حل مختلف العراقيل التي تواجهها والفضل كله يرجع للكفاءات التي تسعى لإيجاد الحلول الممكنة. وعليه يمكن استخلاص أن الكفاءات البشرية هي مصدر مهم وثروة لا يمكن الاستغناء عنها فلا بد للمؤسسة من استغلال تلك الطاقة الكامنة الذهنية والفكرية وخلق فيها قيم الإبداع والابتكار وتحفيزها سعيها منها لبلوغ ما هو أفضل لها وللمؤسسة.

نتائج الدراسة:

- (1) التسيير الفعال والجيد يمكن المؤسسة من تنظيم أمورها والسيطرة عليها.
- (2) تعتبر الكفاءات مورد مهم بالنسبة للمؤسسة وثروة داخلية لا يمكن الاستغناء عنها.
- (3) للكفاءات البشرية طاقة كامنة لا بد على المؤسسة من اغتنام تلك الطاقة وحسن استغلالها.
- (4) التسيير الجيد للكفاءات يساعد المؤسسة على ربح الوقت وإنجاز المهام بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.
- (5) تعتبر الكفاءات البشرية مصدر لخلق التمييز بالنسبة للمؤسسة وهي في حد ذاتها ميزة تنافسية.
- (6) تتعرض الكفاءات للتقادم لذا وجب على المؤسسة بتنمية مهارات كفاءاتها وتحفيزها إما ماديا أو معنويا لتتمين جهودها.
- (7) سوء التسيير يؤدي إلى إهمال الكفاءات.
- (8) المؤسسة الجيدة هي المؤسسة التي تسعى لتحسين أداء كفاءاتها.
- (9) الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والخبرات المترجمة لدى الكفاءات.
- (10) توفير المناخ الملائم للكفاءات للإبداع والابتكار.

التوصيات والاقتراحات:

بناء على ما تم استنتاجه عن تسيير الكفاءات في المؤسسة رام لتكرير السكر يمكن صياغة التوصيات التالية:

نظرا للتغيرات الحاصلة في العالم كافة والمؤسسات خاصة فلا بد على المؤسسات بتنمية مهارات كفاءاتها وتقديم الدعم لها حتى لا تتعرض هذه الكفاءات إلى التهميش والتقدم.

لابد على المؤسسة من الاستثمار في العنصر البشري باعتباره عنصر التمييز الكفيل بمسؤولية المؤسسة .

تهيئة وسائل التكنولوجيا اللازمة لتنمية قدرات كفاءاتها و عصرنتها لمواكبة التطورات الحاصلة. الأخذ برأي العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة.

دعم وتقديم الحوافز سواء المادية أو المالية للكفاءات للوصول إلى الهدف المرغوب.

العمل على تشجيع الاتصال الداخلي للمؤسسة باعتباره وسيلة مهمة لتحسين وتدفق المعلومات .

زرع فكرة العمل الجماعي بين عمال المؤسسة لزيادة تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسينها والتعلم و اكتساب مهارات جديدة .

تنظيم برامج تكوينية لتنمية مهارات وزيادة تحسين خبرات الكفاءات .

توفير المؤسسة للمناخ الملائم للإبداع والابتكار والتفكير في إيجاد طرق عمل ومنتجات جديدة .

تطوير تكنولوجيا المؤسسة من آلات وعتاد لضمان بقائها واستمرارها.

عقلنة وترشيد التكاليف والحرص على اليقظة والمراقبة الدائمة لعمالها للسيطرة على كلل أمور المؤسسة.

عصرنة منتجاتها مواكبة مع متغيرات محيطها ومنافسيها للوصول إلى مركز تنافسي قوي.

كسب ثقة عملائها وزبائننا من خلال التسيير الحسن وتقديم خدماتها في الوقت المناسب.

العمل على الرفع من جودة منتجاتها لكسب ثقتهم والحصول على أكبر حصة سوقية

آفاق الدراسة :

بعد دراستنا لموضوع البحث تبين لنا عدة نقاط مجهولة وهذه النقاط يمكن أن تكون موضوعات بحوث أخرى:

أثر التكنولوجيا على الكفاءات البشرية.

دور التكوين في تحسين أداء ومهارات الكفاءات.

قائمة المصادر والمراجع

• الكتب:

- 1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 1999.
- 2) أحمد ماهر، حمد الدعيح، إدارة المبادئ والمهارات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 3) رافد الحريري، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الباروزي للطباعة والنشر، عمان الأردن، سنة 2012.
- 4) عبد الغفار الحنفي، عبد السلام أبو قذف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 5) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرواد للطباعة والنشر، طرابلس، سنة 2014.
- 6) منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003.

• الرسائل والأطروحات.

- 7) سلامي فتحية، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير جامعة البويرة، 2014/2013.
- 8) مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر، جامعة تلمسان 2015/ 2016.
- 9) مكيدش زينب، الشيخ أسماء، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة تلمسان 2015/ 2016.

• المجلات:

- 10) كمال منصور، بوسماح صالح، تسيير الكفاءات والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة بسكرة، العدد 07 جوان 2010.

• المؤتمرات والملتقيات:

- 11) بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة ومفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول تنمية البشرية والاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
- 12) الطيب الدودي، الأمين حلوس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسة، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

13) عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهماتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

14) عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب وتنمية المهارات البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 21 و22 /02 /2012.

15) مقيح صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الثالث، المؤسسات تثمين الكفاءات وتنميتها، الورقة الرابعة في التنفس بين المؤسسات يوم 14 /15/ نوفمبر 2006.

16) مهدي فاطنة وقبايلي أمل، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة بالملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21 و22 / 02 / 2015.

17) الهادي بوقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج، ورقة 10 مارس 2004.

الملخ ص

المخلص

تجد المؤسسات نفسها اليوم في ظروف صعبة أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة الذي يفرض عليها التعايش مع هذه المتغيرات والسيطرة على كل ما يحيط بها واليقظة أكثر لذلك وجب عليها اقتناء أفضل الكفاءات لمواجهة هذه التحديات الصعبة وانتهاز أفضل الفرص الممكنة لضمان بقائها واستمرارها وكذا الوصول إلى مركز تنافسي قوي يضمن بقائها في السوق.

والفضل كله يعود للكفاءات التي تسعى دوما لخلق التمييز ومواكبة هذه المتغيرات والتأقلم معها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

الكلمات المفتاحية:

الكفاءات البشرية، تسيير الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات، المؤسسة الاقتصادية.

Summary:

Institutions find themselves today in difficult conditions facing the globalization of the economy and the globalization of competition, which forces them to coexist with these variables, control everything that surrounds them, and more vigilance. Therefore, they must acquire the best competencies to face these difficult challenges and seize the best possible opportunities to ensure their survival and continuity, as well as access to a strong competitive position Ensures its survival in the market.

All thanks to the competencies that always strive to create discrimination, keep abreast of these variables, adapt to them, and take appropriate decisions at the right time.

key words:

Human competencies, managing human competencies, developing competencies, the economic institution.