



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي تحت عنوان:

دور تسيير الكفاءات البشرية في نجاح واستمرارية
المؤسسة _ دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي _

اشراف:

د. العابد رشيدة

اعداد الطالبتين:

✓ موساوي خولة

✓ مساك اخلاص

لجنة المناقشة

الاساتذة	الصفة	الرتبة	مؤسسة الانتساب
العابد رشيدة	استاذة محاضرة ب	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
بن علي عبد الرزاق	استاذ تعليم عالي	مقيم أول	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
مسعودي زكرياء	استاذ محاضر أ	مقيم ثاني	جامعة الشهيد حمه لخضر بلوادي

الموسم الجامعي 2020-2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي تحت عنوان:

دور تسيير الكفاءات البشرية في نجاح واستمرارية
المؤسسة _ دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي _

اشراف:

د. العابد رشيدة

اعداد الطالبتين:

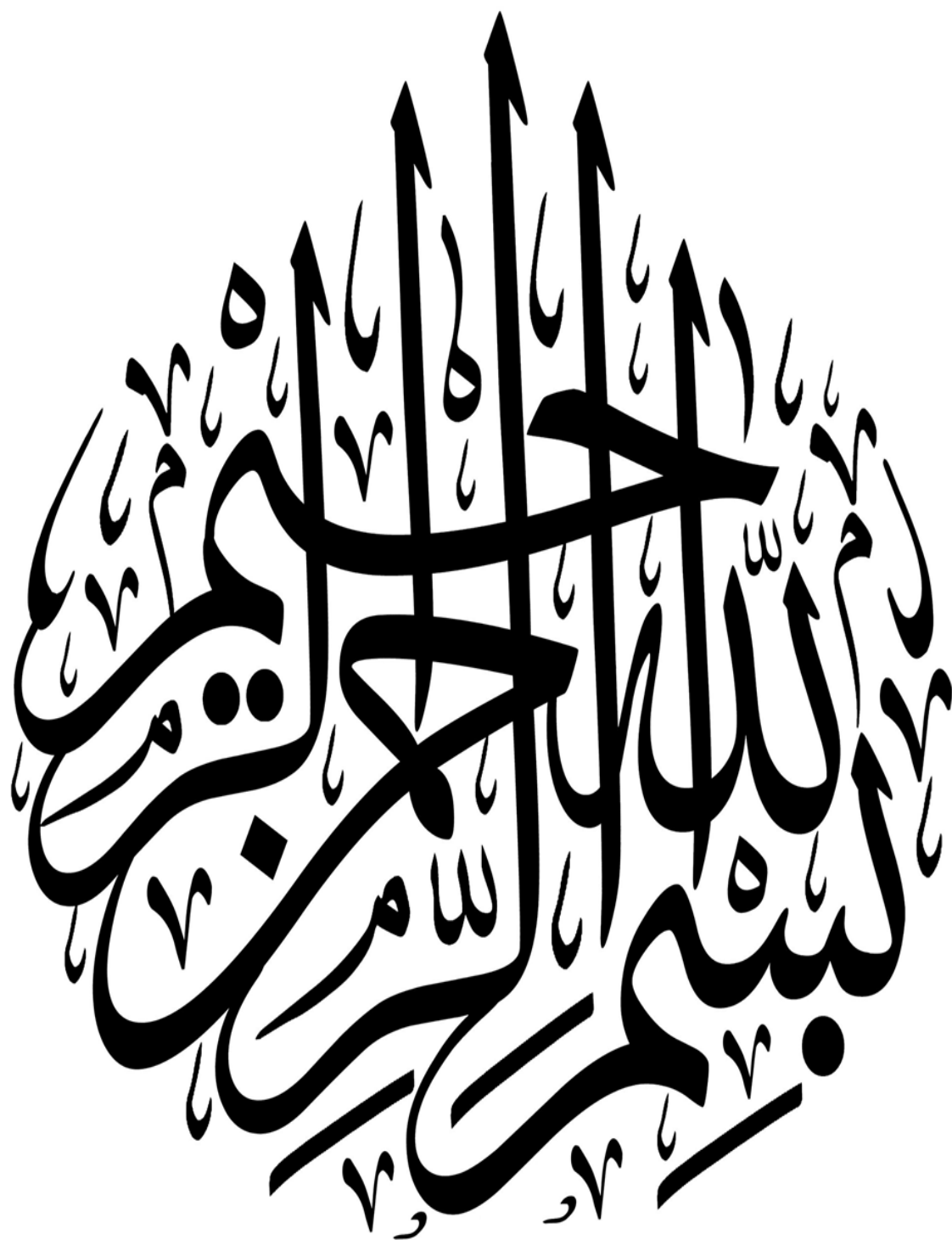
✓ موساوي خولة

✓ مساك اخلاص

لجنة المناقشة

الاساتذة	الصفة	الرتبة	مؤسسة الانتساب
العابد رشيدة	استاذة محاضرة ب	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
بن علي عبد الرزاق	استاذ تعليم عالي	مقيم أول	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
مسعودي زكرياء	استاذ محاضر أ	مقيم ثاني	جامعة الشهيد حمه لخضر بلوادي

الموسم الجامعي 2020-2021



شكر و عرفان

الحمد لله الذي جعل التربية مشتقة من اسمه وجعل أشرف الأعمال المربين والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين صلى الله عليه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين - آمين -

نشكر الله عز وجل و نحمده حمدا يليق بجلال وجهه الكريم وسلطانه العظيم أن وفقنا إلى انجاز هذا بالبركة والتيسير راجين أن يتقبله الله قبولاً حسناً وينفعنا وغيرنا به. من استعاذكم بالله فأعيذه ومن سألكم بالله فأعطوه ومن أتى إليكم بمعروف فأكفلوه فإن لم نجدوا فأدعوا له.

- أخرج بهبهقي -

وعليه فإن واجب العرفان يدعونا أن نتوجه بالشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور **العابد رشيدة** والاستاذ **مسعودي زكرياء** الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل بوافر التوجيهات القيمة والانتقادات الهادفة الناتجة عن خبرته العلمية التي أخرجت هذا العمل في صورته النهائية.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والتقدير لمن قدم لنا يد المساعدة في هذا العمل ونخص بالذكر كل عمال بنك البركة وكالة الوادي وعلى رأسها مدير البنك طاهر بن علي الذي لم يبخل علينا بالمعلومات والتوجيهات.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع استاذتنا الأفضل في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية الذين قدم لنا يد المساندة المعنوية والعلمية خلال مشوارنا الدراسي طيلة ثلاث سنوات إلى غاية وصولنا إلى هذا المستوى العلمي.

الاهداء

الحمد لله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع فالعمل لا يتم الا بالعمل اهدي ثمرة جهدي :

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه.

الى من ركع العطاء امام قدميها واعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعنا لغد اجمل الى الغالية التي التي لا نرى الا الامل في عينيهاامي الحبيبة جنتي الى الرجل الذي اتكئ عليه، عندما تلف بي الدنيا أجده بانتظاري ليسندني وعندما أضيع في الطرقات أجده جاهزا ليساعدني إلى عميد أسرتنا وعمودها أخي العزيز (هشام)

والى الذين لم يخلوا عني شيء احتجته إلى من سهروا وتعبوا من اجل راحتي.... سندي وقوتي بعد الله إخوتي (رفيق، نبيل، عاطف، الصادق، محمد العيد)

الى ازهار النرجس التي تفيض حبا وعطر ونقاء، إلى من شاركتم كل حياتي اغلى ما في الوجود أخواتي(نسيمه، أمل، رفيقة، هناء، هدى).

الى بنات اختي أدامكم الله ورعاكم لتكونوا منارة حياتي (فاطمة الزهراء، نهلة خول، غزلان، اسيل) والى رمز الحب والوفاء (خالتي العزيزة سعاد)

الى من علمتني الصبر والاجتهاد، الغالية على قلبي جدتي (دقي صخرية).

الى أروع من جسد الحب بكل معانيه... فكان السند والعطاء... قدم لي الكثير في الصور من الصبر.. والمحبة.. لن أقول شكرا.. بل سأعيش الشكر معك دائما. زوجي (مساك عبد الحكيم)

الى العينين اللتين استمد منهما القوة والاستمرار... أعذب ما في عمري... (ابني إبراهيم)

والى الأهل الذين رافقوني.. وشجعوا خطوتي.. شكرا لكم... وأدامكم الله ورعاكم لتكونوا منارة دائمة في حياتي. (مساك إبراهيم، غزولة وردة، وفاء، عبد الله، جمال الدين، عبد الباقي)

إلى من رافقوني في بداية البداية. ومعهم لا توجد نهاية إلى جميع صديقاتي التي جمعتني بهم الصدف (دارين، حنان، أمينة، أمينة، صفاء رانية، راوية، ليلى، وجدان، أمل، سهيلة)

والى من ساعدني في كتابة هذه المذكرة، رفيقة دربي واختي الحبيبة (موساوي خولة).

وشكر خاص لكل من الأستاذة نصيب عيبر والى كل الأشخاص الذين احمل لهم المحبة والتقدير.

اخلاص

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

الى رجل اراه في صلب الوجوه في قاع الحياة وفي اقصى السماء الى ذلك الخالد وسط الى من امن بي وزرع بي بذرة التحدي والقوة والعناد الى عميد اسرتنا وعمودها ابي العزيز لا أستطيع أن اقول لك شكرا فهي لا تقال الا في نهاية الاحداث وانا ارى نفسي دائما في البداية أنهل من خيرك وعطائك الذي لا ينضب واصل في كل لحظة اقضيها معك انهل وتعلم الكثير ،سلام عليك وانت بقبرك اسأل الله الذي له ملك السماوات والارض أن يجعلك من أهل الجنة مبتهج مطمئن في الفردوس الاعلى من الجنة . ابي الغالي (موسوي زرزور) .

الى جبروت البحر وطهر الانبياء الى رفيقة دربي منذ البداية الى أمراءه بأفاسها اكون ،وبدونها لا أكون ودوما سكون وسأكون امي الحبيبة والتي جعل الله الجنة تحت اقدامها الى التي غمرتني بفيض حنانها الى التي احترقت لكي تنير دربي الى التي سهرت لأنام وتعبت لارتاح وبكت لأضحك وسقتني من نبع رقتها وصدقها قرة عيني وفؤادي ،امي الغالية (مسك نسيم) .

الى أروع من جسد الحب بكل معانيه فكان السند والعطاء قدم لي الكثير في صور من صبر وأمل ومحبة وإلى من ساندني وخط معي خطواته ويسر لي الصعاب الذي تحمل الكثير ووقوفني في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعه المستمر لي زوجي ونصفي ثاني لن أقول شكرا بل سأعيش الشكر معاك دائما . اللهم احفظ جنيني وقر عيني أنا وزوجي برويته (نصيب يوسف)

الى من رافقوني في بداية البداية . . ومعهم لا توجد نهاية . الى رياحين حياتي وإلى الحبة التي لا تنضب والخير بلا حدود الى من شاركهم كل حياتي أتم زهرات حياتي اتم جوهرتي الثمينة وكزبي الغالي حماكم الله اخواتي قوتي (الحسن ،حسين ،نقي ،رنيم)

لمن كانوا عونا لي خاصة ولكم احبتي وعائلتي كنتم سندي وعزوتي بتشجيعكم المستمر لي شكرا لمسندتكم ووقوفكم معي الى ابي الغالي وامي واخواتي عائلتي الثانية وملجئي دمت لي (عبد العزيز نصيب ،نصيرة كوكه ،الهام واولادها ،جميلة اولادها ،عير ،شرف الدين ،نزار)

الى جميع افراد اسراتي الى كل من ساندني في مسيرتي بمحبة وتشجيع (جدتي الغالية حفيظة ، جميع خوالي وخالاتي وعماتي)

الى صديقاتي نور قلبي انهيت معاكم مشوار فيه فرح وحزن ومشاعر جميلة . دمت لي (اخلاص مسك رفيقتي في مشوار دراسي وكتابة مذكرتي ،حنان ،دارين ،امينة ،امنه .رواية ، صفاء رانية سهيلة ،وجدان)

شكر خاص وخالص الى اخت زوجي العزيزة اسأدة نصيب عير

خولة

المخلص

. يعتبر تسير الكفاءات مرحلة مقدمة في ممارسات تسير الموارد البشرية، وفي هذه الدراسة سنحاول تسليط الضوء على الاطار المفاهيمي لتسير الكفاءات ودوره في استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها ، وأهم المجالات الكبرى له، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على اداة SPSS في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق الإجابة على محاور وفقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض والمكونة من 23 فقرة الموزعة على عمال المؤسسة المقدر عددهم ب 40 موظف ،وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ابرزها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الاستقطاب والأداء المؤسسي.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تنمية وتطوير الكفاءات والأداء المؤسسي.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التحفيز والأداء المؤسسي.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين التقييم والأداء المؤسسي.
- الكلمات المفتاحية:** الكفاءات البشرية، تسير الكفاءات البشرية، الأداء المؤسسي، المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء في الجزائر فرع الوادي.

Abstract

.Competency management is considered as an advanced phase in the practices of human resources management. In this thesis, we attempt to shed light on the conceptual framework of competency management and its role in Continuity of the organization and improvement of its performance and its main domains. The descriptive-analytical approach was deployed by relying on the software SPSS for the analysis of gathered data. The latter was collected through means of a questionnaire devised specifically for this purpose, consisting of 23 sections distributed among the company's employees numbering 40. The study reached several conclusions; the most important are listed as follows:

- There is a positive statistically significant relationship between polarization and institutional performance.
- There is no statistically significant relationship between selection, appointment and institutional performance.
- There is a positive statistically significant relationship between the development of competencies and institutional performance.
- There is a positive statistically significant relationship between motivation and institutional performance.
- There is a positive (direct) statistically significant relationship (the test value is positive) between evaluation and institutional performance.

Keywords: Competencies, Competency management enterprise performance

, SONALGAZ El-Oued.

فهرس المحتويات

2	شكر وعرفان.....
3	الاهداء
4	الاهداء
6	فهرس المحتويات.....
8	فهرس الجداول.....
9	فهرس الأشكال.....
10	المقدمة.....
15	الفصل النظري.....
15	مفاهيم عامة حول تسيير الكفاءات البشرية.....
16	الفصل النظري: مفاهيم عامة حول تسيير الكفاءات البشرية.....
17	تمهيد:.....
18	المبحث الاول :ماهية الكفاءات.....
18	المطلب الاول :مفهوم وأهمية الكفاءات.....
24	المطلب الثاني :خصائص وأنواع الكفاءات.....
30	المطلب الثالث : مزايا الكفاءة وأبعادها.....
32	المطلب الرابع : تنمية الكفاءات البشرية ومستوياتها.....
40	المبحث الثاني :أساسيات تسيير الكفاءات البشرية.....
40	المطلب الاول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية:.....
44	المطلب الثاني : أهداف تسيير الكفاءات البشرية :.....
45	المطلب الثالث :مراحل ومجالات تسيير الكفاءات البشرية:.....
49	المطلب الرابع مقاربات تسيير الكفاءات البشرية وعوائقها:.....
51	خلاصة الفصل :.....
52	الفصل التطبيقي.....
52	الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.....
53	الفصل التطبيقي: الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.....
54	تمهيد :.....

55	المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
55	المطلب الأول :لمحة تاريخية عن المؤسسة
55	الفرع الأول :نشأة المؤسسة الأم
56	الفرع الثاني: نشأة مركز التوزيع بالوادي
56	المطلب الثاني: مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ووظائفها
56	الفرع الأول : مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ووظائفها
57	الفرع الثاني : وظائف مؤسسة سونلغاز
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
60	المبحث الثاني :طريقة وادوات الدراسة
60	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
61	المطلب الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة :
62	المطلب الثالث: اختبار ثبات الاستبيان
64	المبحث الثالث : عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة
64	المطلب الأول: عرض البيانات العامة لعينة الدراسة
66	المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات
71	خلاصة الفصل :
72	الخاتمة
73	الخاتمة:
76	قائمة المصادر والمراجع
77	قائمة المراجع:
78	ملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
01	يمثل توزيع الاستثمارات	65
02	سلم ليكرت الثلاثي ومجالاته	65
03	يوضح كيفية توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع	66
04	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	67
05	يوضح التكرار بحسب جنس العينة	68
06	يوضح توزيع العينة بالنسبة لمتغير الفئة العمرية	69
07	توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبة تكراراتها بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	70
08	طبيعة توزيع افراد العينة بالنسبة لمتغير طبيعة الانتماء للمؤسسة	71
09	يوضح توزيع العينة بالنسبة لمتغير الخبرة	72
10	تحليل الاتجاه العام لمفردات خصائص الكفاءة البشرية	73
11	تحليل الاتجاه العام لمفردات عبارات الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين الكفاءات البشرية	74
12	توزيع ابعاد الرضا الوظيفي	75
13	ملخص الارتباط الخطي البسيط الفرضية الفرعية الأولى	76
14	توزيع العينة بالنسبة لمتغير الخبرة	76
15	ملخص الارتباط الخطي البسيط الفرضية الفرعية الأولى	77
16	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الشخصية	78
17	Post-Hok لتحليل التباين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	79

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
01	يوضح هذا الشكل مهام الكفاءة	20
02	تمثيل الكفاءة الفردية	28
03	أبعاد الكفاءات	37
04	خطوات التكوين وتدريب الكفاءات البشرية	43
05	التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات البشرية	44
06	الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية	46
07	النموذج المثالي لتسيير الكفاءات	48
08	شكل يوضح مراحل تسيير الكفاءات	68
09	:الهيكل التنظيمي للمؤسسة	69
10	تمثيل التوزيع بحسب متغير الجنس	70
11	يمثل التوزيع بحسب متغير الفئة العمرية.	71
12	الشكل يوضح طبيعة الانتماء للمؤسسة	72
13	يوضح سنوات الخبرة (الأقدمية)	73
14	المتوسط العام لبعء خصائص الكفاءات البشرية	74
15	المتوسط العام لبعء الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين الكفاءات المهنية	75
16	:التمثيل البياني المتوسط العام الرضا الوظيفي	102
17	يوضح هذا الشكل مهام الكفاءة	103



المقدمة

لعل أهم ما ميز التغيرات والتحولات الاقتصادية التي شهدتها القرن الحادي هو تنامي الاهتمام بالموارد البشري واعتباره المفتاح السحري في المنظمات الحديثة، فوجود الانسان المفكر والعالم في مجتمعه بشكل عامل قوة وعنصرا مهما في ركيزة البناء الاقتصادي، وقد أكدت معظم التوجهات الادارية على توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية واعتبارها رأس المال النادر الحصول عليه خاصة أصحاب الكفاءات والمهارات، حيث تتمتع الكفاءات البشرية في المنظمات المعاصرة بقدرة فائقة على الانتقال بين المنظمات و البلدان المختلفة بشكل لم يسبق له مثيل، وتزايد حدة هذه الظاهرة يوما بعد يوم مع تصاعد موجة العولمة، وبعد أن كانت المؤسسات تتصارع في حروب الاسعار والتسويق، بدأ صراعها يدور حول إمكانية تنمية كفاءاتها البشرية بهدف تطويرها وتنمية الكفاءات عليها التي تعد من أهم الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وأهم مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية مستدامة .

نتيجة هذه التحولات العالمية الجديدة وما أحدثته في تأثير جذري على الفكر التسييري ويبدو ذلك جليا من خلال اختلاف نظرة مسيري المؤسسات إلى الموارد البشرية واعتبار شأنها شأن الموارد المادية أو أكثر أهمية لما يتميز به في طاقة ذهنية وقدرة فكرية وابداعية ومصدر للمعلومات والقدرة الابتكارية من كفاءة والخبرة و التجربة ذات درجة عالية .

يؤكد الكثير من المسيرين والباحثين ما توصلت إليه الكثير من الدراسات المنجزة من أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تملك كفاءات بشرية ذات قدرات عالية ومناسبة لنشاطها وقادرة على التحكم فيما وتسييرها وهو ما جعل الكثير من المؤسسات تسعى لامتلاك هذه الموارد الغير ملموسة والاحتفاظ بها وعدم التفريط فيها مهما كانت تلك التكاليف والعمل على رفع قدراته الابداعية والابتكارية من خلال التدريب المستمر لها ما يجعله مصدر مهم للميزة التنافسية ويساعد على التطور و البقاء واستمرارية المؤسسة.

فتسيير الكفاءات يعد محدداساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات و المعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها و مهاراتها واستغلالها لأي مؤسسة يتطلب تثمين هذه الاخيرة لمواردها الداخلية وكفاءتها وتسييرها تسييرا فعالا، ومما سبق يمكن صياغة الاشكالية البحثية التالية:

❖ الاشكالية الرئيسية

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التسيير الجيد للكفاءات في نجاح واستمرارية الأداء المؤسسي لدى المؤسسة سونلغاز بالوادي ؟

❖ التساؤلات الفرعية

للإجابة على الاشكالية الرئيسية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية الاتية

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تسيير الكفاءات والاداء المؤسسي؟

- هل توجد علاقة بين دلالة احصائية وبين الاستقطاب والاداء المؤسسي ؟
- هل توجد علاقة بين دلالة احصائية وبين الاختيار والتعيين والاداء المؤسسي ؟
- هل توجد علاقة بين دلالة احصائية وبين تنمية وتطوير الكفاءات والاداء المؤسسي؟
- هل توجد علاقة بين دلالة احصائية وبين التحفيز والاداء المؤسسي؟

❖ فرضيات الدراسة

في ضوء العرض السابق ومن أجل تمييز الإشكالية، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة و اختبار صحتها والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستقطاب والاداء المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين التنمية والتطوير والأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين التحفيز والأداء المؤسسي.

❖ أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تكمن أهمية الموضوع في توصل إلى اكتشاف دور تسيير الكفاءات البشرية في نجاح واستمرارية المؤسسة الاقتصادية.
- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز و التفوق.
- يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس نظريات تسيير الموارد البشرية إلا أنه مازال هناك مجال للبحث والتجديد.

❖ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الاهداف نوجزها فيما يلي:

- التعرف على طبيعة تسيير الموارد و الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز
- محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.
- تسليط الضوء في هذا البحث على جانب قد لم ينتبه اليه الباحثين في هذا المجال الموارد البشرية الا وهو أهمية الكفاءات البشرية ،ودعم هذا المجال بمعلومات تفيد من يبحث في مثل هذه المواضيع .

❖ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

سوف نتطرق الى موضوع دور تسيير الكفاءات البشرية في نجاح واستمرارية المؤسسة من خلاللقاء الضوء على تسيير الكفاءات البشرية مع تركيز في نجاحها واستمراريتها وما لها أهمية في استمرارية ونجاح داخل المؤسسة .

حدود الزمانية والمكانية

- تحددت الدراسة على دور تسيير الكفاءات البشرية للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز خلال السنوات (2020.2021).

- حدود الدراسة كانت فقط على مستوى مؤسسة سونلغاز

- الدراسة التطبيقية كانت خلال الموسم الجامعي (2020.2021).

أسباب اختيار الموضوع

- يدخل هذا الموضوع في التخصص الاكاديمي للطلّابات وهو ما يجعل دراسته والبحث فيه أمرا مستحسنا من الناحية الموضوعية ،اضافة على ذلك فان الرغبة الشخصية للطلّابات في معالجة مثل هذه المواضيع تمثل سببا اضافيا لاختياره.

- حاجة المؤسسات

- الجزائية إلى تسيير الكفاءات البشرية في تحسين ونجاح المؤسسة .

- الرغبة الشخصية إلى احتراف مهنة الكفاءات

- إثراء المعارف والمكتسبات الخاصة بموضوع تسيير الكفاءات البشرية في نجاح واستمرارية المؤسسات الاقتصادية

المنهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع نظرا لعنوان المذكرة الذي يستدعي إبراز مجموعة من الترابطات والعلاقات بين دور تسيير الكفاءات ونجاحها واستمراريتها داخل المؤسسة.

وقد تمثلت الادوات المستخدمة في الدراسة حسب تقسيم البحث إلى أدوات بيليوغرافية ،مثل الكتب مذكرات وذلك في ما يخص الجزء النظري أما بالنسبة لجزء التطبيقي استخدمنا دراسة الحالة في بالتحليل المعطيات كنا قد حصلنا عليها من طرف المؤسسة التي قمنا فيها بالدراسة الميدانية.

تقسيمات البحث

عملنا على تقسيم البحث إلى فصلين ،فصل نظري ،وفصل تطبيقي، أما في ما يخص فصل الأول وهو الجانب النظري يحتوي على مبحثين:

المبحث الأول بعنوان ماهية الكفاءات والمبحث الثاني أساسيات تسيير الكفاءات البشرية .

وبالنسبة للمبحث الأول قسم إلى أربعة مطالب أولا ماهية الكفاءات وأهميتها ،ثانيا خصائص الكفاءات وأنواعها وثالثا مزاياها وأبعادها وأخير تنمية الكفاءات ومستوياتها .

وبالنسبة للمبحث الثاني كذلك قسم إلى أربعة مطالب أولا مفهوم تسيير الكفاءات البشرية ودورها ،ثانيا أهدافها ،وثالثا مراحلها ومجالاتها وأخير مقاربات وعوائق تسيير الكفاءات البشرية .

والفصل الثاني وهو الجانب التطبيقي خاص بدراسة حالة ،بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ،فقد احتوى على مبحثين:

المبحث الاول تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز والمبحث الثاني واقع تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالوادي .
بالنسبة للمبحث الأول قسم إلى ثلاث مطالب ،أولا تعريفها وثانيا مهامها وظائفها وثالثا الهيكل التنظيمي لها .
والمبحث الثاني قسما إلى مبحثين بالنسبة للمبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة ،أولا مجتمع وعينة الدراسة ،ثانيا الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ، اختبار ثبات الاستبيان ،والمبحث الثاني عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة ، عرض البيانات العامة لعينة الدراسة، ثم عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، ثم نتائج اختبار الفرضيات .
أما الخاتمة العامة فتتضمن النتائج المستخلصة ومجموعة من التوصيات والافاق.

الفصل النظري

مفاهيم عامة حول تسيير الكفاءات
البشرية

الفصل النظري: مفاهيم عامة حول تسيير الكفاءات البشرية

تمهيد

المبحث الاول: ماهية الكفاءات

- المطلب الاول: مفهوم وأهمية الكفاءات
- المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات
- المطلب الثالث: مزايا الكفاءة وأبعادها

المبحث الثاني: أساسيات تسيير الكفاءات البشرية

- المطلب الاول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية
- المطلب: أهداف تسيير الكفاءات البشرية
- المطلب الثالث: مراحل ومجالات تسيير الكفاءات البشرية
- المطلب الرابع: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية وعوائقها

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة أساسية يتوقف على أساسها نجاح المؤسسات وفشلها ولهذا أصبح من الضروري تحديد كفاءة أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وأدى ذلك إلى تزايد أهمية إدارة موارد البشرية من يوم إلى آخر، ومع التغيير لحاصل في مجال إدارة الموارد البشرية تحت تأثير التطور التكنولوجي والبحث عن الجودة، النوعية وكفاءة حيث أن المؤسسات الاقتصادية الحديثة لم تعد تهتم بالوسائل البشرية الكفاء باعتبار أن أصحاب الكفاءات وخبرة ومهارات هم أكثر مردودية وأكثر مسؤولية وأكثر تحملاً للتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحالي تمثل أحد المزايا التنافسية للمؤسسات تكتسبها لتحقيق التفوق.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي :

المبحث الأول حول ماهية الكفاءات حيث نتطرق إلى مفهوم الكفاءات وأهميتها وخصائصها وأنواعها وأبعادها ومزاياها وتنميتها ومستوياتها .

أما المبحث الثاني يتمحور حول أساسيات تسيير الكفاءات البشرية حيث تناولنا مفهوم تسيير الكفاءات البشرية ودورها ثم أهدافها وأيضاً مراحلها ومجالاتها وعوائق تسيير الكفاءات

المبحث الاول : ماهية الكفاءات

المطلب الاول : مفهوم وأهمية الكفاءات

1. مفهوم الكفاءات :

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم والمواضيع الشائكة ومن الصعب تحديد مفهوم موحد ، إذ كل مفكر يعطي مفهوم للكفاءة حسب اختصاصه فهناك من يعرفها على أساس أداء مؤسسة أو أداء آلة أو قطاع معين في الاقتصاد وهناك من يطلق الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى الكفاءات البشرية .

1.1. أصل مصطلح الكفاءات :

يرجع أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس ، حيث استخدم سنة 1920م في مضامين تربوية ، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل ، وإن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930 ، وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها ، كما استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الجديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة ، وبزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في استراتيجية المؤسسات ومؤشر لقياس فاعلية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق ميزة التنافسية¹.

1.2. تعريف الكفاءات:

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية وهي:

- ❖ تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "AFNOR": الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط .
- ❖ تعريف "P.Zaritian": الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه².
- ❖ تعريف D.collardyn استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية³.
- ❖ تعريف "G.leboterf": الكفاءات بأنها القدرة على التعبئة ،ومزج وتنسيق المورد في إطار عملية محددة ،وبغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ،كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية .ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محددة من الأداء . أما " Le

¹ مقدار أصيلة ، بطيب عائشة ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر القايد _ تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2016_2015 ص 02.

² مقدار أصيلة ، بطيب عائشة ، مرجع سابق ذكره

³ سلامي فتيحة ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة الماستر في تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة الكلي محند أو لحاج كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2013/2014 ص 04.

Medef "يعرف الكفاءات على أنها مزيج المعارف النظرية والعلمية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها على المؤسسة وتقييمها وتطويره.¹

❖ الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء الكفاءة مقدرة اجتماعية التزام يأتي من الفرد الكفاءة هي المعرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطى الحق بالحكم في هذا أو ذلك المجال الكفاءات.

❖ أما المجموعة المهنية الفرنسية " Medef " عرفت الكفاءة المهنية بأنها: « تركيبة من المعارف، والمهارات، والخبرات و السلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطى له صفة القبول.²

❖ كما عُرِّفت الكفاءة على أنها: " مجموعة من المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل، كمرعاة أولوية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء".³

❖ حسب الاقتصادي (Bot réf) يعرف الكفاءة على أنها نتيجة مزيج التنظيم والترابط للعديد من الموارد.⁴

❖ تعرف الكفاءة بأنها مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة .⁵
❖ وتعرف الكفاءات بأنها بيانات للسلوكيات تمثل قوائم يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات .⁶

❖ ويعرفها (Mintzberg) في كتابه (Administrative Beauvoir) القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة.⁷

❖ والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو متعلقة بوضعية أو هدف محدد مسبقا (M.Parlier و P. Gilbert) الكفاءة بأنها مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات . التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما".⁸

❖ الكفاءة فهي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد {المعارف، المعارف العملية، المعارف التحلي في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل وحسب

¹ مهدي فاطمة وقابيلي أمل، دور تطوير الكفاءات وتنمية المسارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21 و 22_02_2015.

² A. Meignant, Ressources Humaines: déployer la stratégie, édition liou sons paris, 2000, p110.

³ d'organisation, France, 2003, p.107. Jean. Yvesbuck, Le Management des Connaissances et des Compétences en Pratique, édition dorg

⁴ Mohamed GHAYATE, La démarche compétences, Mastère Management des Ressources Humaines nos 4 publiai

⁵ د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط 1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 6

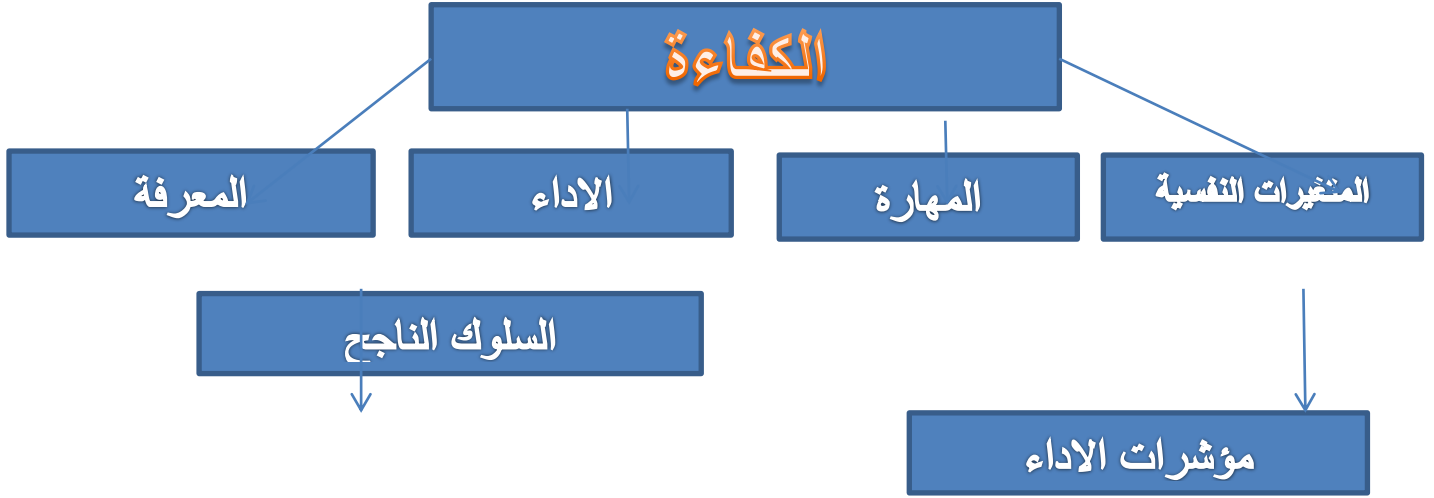
⁶ Levy. Leboyer, "La Getion Des Competences", Edition D'organisation, Paris .p42, 1996

⁷ د. محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 227.

⁸ "Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", édition d'organisation .paris, 2001, p141

يشير مفهوم الكفاءة الى مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي¹

الشكل رقم (1): يوضح هذا الشكل مهام الكفاءة



المصدر : كمال منصور وسماح صولح ،تسيير الكفاءات _ الإطار المفاهيم والمجالات الكبرى _مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،جامعة بسكرة العدد 07،جوان 2010، ص 50.

واستنتاجا مما سبق من التعاريف ، تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة ، وعليه يمكن استخلاص تعريف لها بعين الاعتبار تلك المؤهلات و الخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات المتوفرة في شخص وكذلك تعرف الكفاءة البشرية على أنها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها.

1.3. المفاهيم المرتبطة بالكفاءة :

✓ المهارة:

قدرة على تعبئة ،ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون معترفا بها وقابلة للتقييم ،كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية².

✓ القدرة :

أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في الاتقان ، فعندما يشغل إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري ، وكما تتمثل في بعض الانجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة ،فمثل يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة ،كحفظه لقطعة شعرية أو حفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة

¹ كمال منصور وسماح صولح ،تسيير الكفاءات _ الإطار المفاهيم والمجالات الكبرى _مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،جامعة بسكرة العدد 07،جوان 2010ص50.

² اسماعيل حجازي ، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر ،العدد 10،نوفمبر 2006،ص401.

....كل هذه الإنجازات المختلفة مظهري، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه تدخل ضمن قدرته على التذكر.¹

✓ الاستعداد:

الاستعداد قدرة ممكنة. أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر الشروط الضرورية، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهنة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

✓ السلوك:

السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.²

2. أهمية الكفاءات:

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية، وألوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية، والمؤسسة بشكل عام.

2.1. أهمية الكفاءة على مستوى الفردي:

فالكفاءة تعتبر بمثابة الورقة الراححة للفرد في ظل التحديات التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد بيئة عمل متسارعة نظر للأسباب التالية:³

✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.

✓ في داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

✓ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

✓ - زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظر لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

✓ أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

¹ منى مسغوني، تسيير الكفاءات والاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012_2013 ص239.

² مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخل في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع وإفاق التطور _ تجارب الدول _ جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف 2012 ص63.

³ J. Arbert, P- Gillbert, F.picyere, Management des competences, Réalisation- concepts analuses, 2ème edition, OP.P48•paris

✓ تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدك مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، على هذا النحو المراد. وحسن وضمان سيره على النحو المراد .
ومنه يمكن القول ان الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير ،الرقى وتحقيق الأهداف¹

2.2. أهمية الكفاءة على مستوى الجماعي :

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

الأفراد على هذا المستوى فيما يلي²:

✓ كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد، وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية، أي علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتعاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

✓ تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون، والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

✓ تلعب الكفاءة البشرية دور هاماً في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العمل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشيكات ما بين الأف ا رد لضمان السرعة والمصادقية.

✓ أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية، او ادارتها كان ولا بد من ضبط سيرها، وحركتها، وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها، حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز، وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق، حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار، وتخفيض التكاليف، وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

✓ نظر للتطور السريع في المفاهيم والدراسات و النتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة الجديدة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث

¹ رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر،

² J. arbert,P. Gillbert-F.Pigyere, Op.cit, P.48.

أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم ✓ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في نهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.¹

2.3. على مستوى إدارة الموارد البشرية :

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يعكس اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من التخصص إلى مبدأ الكفاءات المعتمدة في جميع الوظائف حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى الموارد البشرية في عدة عناصر منها²:

✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد و المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

✓ لابد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال لها مثل الأجور، العطل، التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

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

✓ قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات .

2.4. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة .

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية من الأحيان هي المحددة والمتحركة في كل عمليات الإدارة، للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت

¹ أبو القاسم حميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003_2004، ص48_47

² Loic Cadini- Francis Gverin- Frédérique Pigyre, Gestion de Ressources Humains – Pratique et éléments de théorie, 2ème édition, Dunad, Paris, 2002, P.P. 119-120

تحتل حيزا هاما من المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، وتبرز من اهمية الكفاءات ما يلي :

✓ - تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة كما يراها

" Barney " كالرأس مال مادي والبشري والتنظيمي.¹

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

✓ يتوفر الافراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (المعارف ،مهارات ...الخ)،وجهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة ،لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الاخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها ، عوض تعرضها لتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت ، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية²

✓ أصبح الاستثمار في الموارد الانسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية ،خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة ،سواء عوائد ملموسة (أرباح ،انتاجية جديدة)أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء ،ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاءالخ)،لذا فأن المؤسسة تولي اهتماما بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن سباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة .

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات

1. خصائص الكفاءات³

للکفاءات البشرية عدة خصائص ومميزات تعطي لها قيمة تميزها عن موارد أخرى في مؤسسة أخرى نذكر منها مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة من غيرهم من الأفراد العاديين منها :

✓ سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية.

✓ القدرة على التقويم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة

✓ توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الاعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات ...الخ

¹ بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق ال رأس المال الاستراتيجي، مداخل مقدمة - ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 09 - 10 مارس 2004 ، ص. 68 .

² سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص 08 - 09.

³ أ.د.بويحيوي ابراهيم، ابن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، (البليلة 2) لونيبي علي

✓ مساهمة الموارد في خلق القيمة المؤسسة: فالطبيعة المتباينة للمورد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة .
✓ يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي :

❖ طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .
❖ صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
✓ عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المبتهجة من طرف المؤسسة .

2. أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد. كما ان : التعريف الموسع للكفاءات يدل على وجود عدة أسس لتصنيفها من بين هذه الأسس ما يلي¹

أ- الكفاءات الفردية : Les compétences individuelles

تمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية، والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات، والمعرفة العملية، والسلوكيات، والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها . وعبر عنها " Medef " بأنها : " توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنشيتها وتطويرها .
فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات وممارسات وأداء الفرد في محيطه الوظيفي، وتتضمن ثقافته الاجتماعية و ادراكاته، ومواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءة وتقوم بتقويمها، وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المؤسسة²، وقد عرفها " Jean Marie Peretti " على أنها: "تلك المعارف، والسلوكيات والمهارات المتحركة Mobilisés أو القابلة للتحرك Mobilisables بعد القيام بمهمة محددة³

أما Bayatzis يرى أن الكفاءة الفردية هي: " مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد، والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات

¹ مناصريه رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 6

² كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى". مجلة أبحاث اقتصادية، - جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، جوان 2010، ص.52.

³ Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", op cit, p141.

شخصية، القدرة، الصورة الذاتية ،... الخ من خلال التعاريف السابقة نستطيع تمثيل الكفاءات في الشكل التالي:¹

شكل رقم 2: تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر: مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص. 249

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ المعارف الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل والتي تمنحه القدرة على التحرك، غير أنّ هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملاً فعلياً ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة وامكانية التحرك، في معرفة التصرف، الرغبة في التصرف، والقدرة على التصرف فهي أساس تطبيق الكفاءة، والتي تمثل النقاط التي يتحرك فيها المسير.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وتتمثل الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد هي:²

¹ حمدي ابو القاسم، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص. 32

² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى - الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 - 03 - 2004، ص. 21.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة؛
- القدرة على التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- توظيف المواهب، وارساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- إيجاد جانب ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي؛
- التعامل الإيجابي مع المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.
- كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة

في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها .

ب- الكفاءات الجماعية

وتعرّف على أنها: " تلك المهارات الناجمة عن تظافر، وتداخل بين مجموعة - من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها".¹

فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها، والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط، والمتمثلة أساسا في: " معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا نضاعف من تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق، كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية".²

إذن الكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار، وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد من خلال دمج، وتعاون، وتواصل العمال، وتبادل مهاراتهم، وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرته على تنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الأفراد ودور القيادة في تشجيع فرق العمل، وروح الفريق، ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الأداء الجماعي، فهي تشجع أداء الأعمال جماعيا لا فرديا، وهذا ما يخلق الانسجام، والقوة التنظيمية التي هي أساس تكوين الكفاءات الجماعية.

أما بالنسبة لوجود الكفاءات الجماعية في المؤسسة، ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط تتمثل في ما يلي:³

¹ حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 14، جوان 2016، ص. 334

² حرز الله محمد لخضر، مرجع سبق ذكره ص334.

³ J. Arbert, P- Gillbert, F.picyere, Management des competences, Réalisation- conceots analuses, 2ème edition, paris, 2003, p. 23

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي، والعلاقات بين أفراد الهياكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات الفردية.

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات لوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛

ت- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي؛ إن الكفاءات الجماعية تتطلب المعرفة الجيدة لكل فرد لنفسه، وبروح منفتحة مع الزملاء والعملاء، ومحاولة فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس إيجاباً على المؤسسة، و" يتجسد ذلك في قلة الصراعات، حلها دون اللجوء إلى السلطة، تحقيق الأهداف بفعالية¹.

ث- الكفاءات التنظيمية

ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على المحيط، فقد أكدت الدراسات أن التنظيم الميكانيكي يلائم المؤسسة التي تنشط بمحيط مستقر، حيث المركزية والرسمية، أما التنظيم العضوي فيلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر، ومع ومعقد متميز بالمرونة واللامركزية، ومن ثم فتحويلات، وتغيرات البيئة، ودرجة تعقدها، وعدم استقرارها تحتم على المؤسسة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع، ومن هنا يبرز دور كفاءات التسيير في تحقيق ذلك². إن تحولات البيئة التنافسية، ودرجة تعقدها تفرض على المؤسسة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، فالمؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

فالكفاءات التنظيمية تتعلق بقدرة المؤسسة على التفاعل إيجابياً مع بيئتها التنظيمية، واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لمهارات التواصل، وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر، والفعالية التنظيمية، والوظيفية، وتمكين العاملين، وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الاندماج أكثر وبصورة

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص. 37 -

² سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة - دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص. 141

سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية، ومواكبة كافة التحوّلات الطارئة، والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي.¹

ج- الكفاءات الاستراتيجية

إن مفهوم الكفاءة يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين، ومقارنتها مع تلك التي وتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط إن أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرات ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها ونجاحها، بحيث يكون ذلك أمرا مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.²

" وهناك مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بين المؤسسة ومحيطها فالمؤسسة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية بصفة أصيلة، فمنطلق استراتيجية الموارد يربط بين الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية، والمهارة التجارية والإدارية والتي تعتبر مصادر مهمة للتمييز، والتي تمكّن من خلق ميزة تنافسية معينة، والحفاظ عليها.³ فالكفاءات الاستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد وهي: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني)،...، الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)، والموارد التنظيمية (الهيكل، نظم التنسيق، الرقابة)،...، " فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يجعل من الكفاءات الاستراتيجية بالضرورة كفاءات جماعية، لهذا فإن البحث على إيجاد توليفات جديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم، وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة.⁴

¹ حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص. 335

² لهادي بقلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول - التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 09 - 10 مارس 2004، ص. 27

³ J. Arbert, P. gillbert, F. picyere, Op.cit, P 24

⁴ لهادي بقلول، مرجع سابق، ص. 209.

المطلب الثالث : مزايا الكفاءة وأبعادها

1. مزايا الكفاءة

إن الاعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا الاستراتيجية مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية مستدامة منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وذلك على النحو التالي: ¹

✓ الكفاءة ذات غاية (هادفة): هذه الكفاءة تتحقق من خلال تشغيل مجموعة من المعارف بغرض تحقيق هدف محدد، أو تنفيذ نشاط معين، ويصبح الشخص كفوا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة

✓ الكفاءة مفهوم مجرد: الكفاءة غير ملموسة وغير مرئية، وتظهر من خلال الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.

✓ الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: الكفاءة تنتج عن تفاعل مختلف أنواع المعرفة وضمن مختلف المستويات المكونة لها (المعرفة، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية) عبر الزمن، وهذا يدل على أن الكفاءة مرتبطة بالنشاط "لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت مواردها (معرفة نظرية، معرفة عملية وسلوكيات) في تنفيذ الأنشطة، وبمعنى آخر انه يجب ممارسة الكفاءة بشكل عملي في الواقع الميداني ²

✓ الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى: ويتحقق هذا وفق ثلاثة مستويات مختلفة، فالمستوى الأول وهو مستوى الإبداع (مستوى الإسقاط) فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، أما المستوى الأخير فيجد الفرد مجبر على التقليد ويكتفي العامل بالنقل فقط.

✓ الكفاءات تكون مدركة: الكفاءات لا تكون مفيدة إذا لم تكون مدركة كون إدراك الفرد لما يملكه من معارف يسمح له بالحفاظ عليه وتطويره وفي الاستفادة منه.

✓ الكفاءة مكتسبة: أي فرد لا يولد كفوا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه

2. أبعاد الكفاءات

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

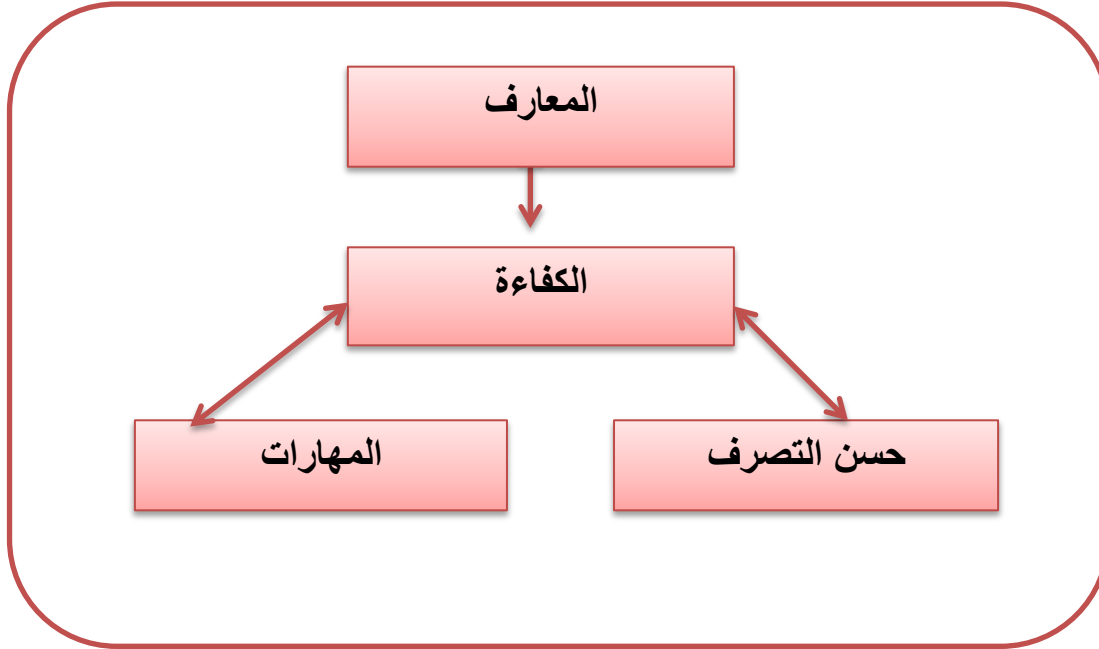
¹ موساوي زهية، خالدي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعامل لتحسين الأداء ، المتميز"،

مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس 2005

² د. عبد المالك جقق، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية- دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 13.

أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي. من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة مكونات أساسية، كما هو ممثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم 3: أبعاد الكفاءات



المصدر امين مخفي ويوسف بن شني، اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الاول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012

أ- المعرفة savoir ou connaissance

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

"وهي مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة"¹

المعرفة هي "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية. للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات"²

وتدعى المعرفة عند الإغريق "بالأبستمولوجيا (épistémologie) بمعنى علم أو معرفة، وكلمة loges بمعنى حديث أو نقد"³

¹ د. جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، (ب. س. ن)، ص 1

² د. محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي"، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 1

³ د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 31

ويرى أفلاطون المعرفة بأنها عبارة عن اعتقاد صادق له ما يبرره¹، ويدل هذا على أنه لكي نعتبر شيئاً ما معرفة يجب أن تتوفر فيه شروط معينة وهي: الذكاء والصدق، والتبرير.

ب- المهارة: Savoir faire

القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقاً، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.²

ت- حسن التصرف: Savoir être

قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.³

المطلب الرابع: تنمية الكفاءات البشرية ومستوياتها

يعتبر العنصر البشري أهم مورد وأعلى الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة. والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتنميته، ليكون الدور الأساسي في ذلك قيام مسيري المؤسسات بتنمية قدرات الأفراد العاملين بمؤسسته وتحفيزهم على العمل.

1. مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

تعتبر عملية تنمية الكفاءات: " مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم، واستعداداتهم واتجاهاتهم. فبعض الباحثين يرون أن تنمية الكفاءات : "هي موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف امكانيات نموها ، حيث ينظر الى هذه العملية من خلال المحاور التالية:⁴

_وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة؛

_دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها .

هي: "الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها، فهي ذلك المزيج من الطرق، والوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها.

2. أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية

1. 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، وقد قدمت للتكوين عدة تعريف نذكر منها:

تعريف: 01 هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم .⁵

¹ د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 31

² مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ص 04

³ مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 04.

⁴ عدواي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على -

المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الج 1، 2015، ص. 112

⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 211.

تعريف : 02 هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العامة بتزويدهم "لمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة. وهناك عدة تقسيمات لأنواع التكوين، وهي كالآتي:

3. أنواع التكوين

✓ التكوين وفقا للأفراد المتدربين :

❖ **التكوين الفردي:** يتم فيه تكوين كل فرد على حدى على العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده وتهيئته للقيام 'ذا العمل أو تكوينه على العمل الذي يقوم به حاليا لغرض تعديل أدائه وتحسين مستوى هذا الأداء بزيادة معلوماته ومعارفه في جانب ما، والتكوين قد يكون ذاتيا بمعنى أن يقوم المتكون بتكوين نفسه أو يقوم بمعرفة شخص آخر، كأن يكون رئيسه في العمل الحالي أو المرتقب ويكون هذا النوع من التدريب عادة في بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله لعمل آخر تمهيدا لترقيته إلى عمل أعلى¹.

❖ **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 في غير موقع العمل².

✓ التكوين وفقا للمكان الذي يتم فيه التدريب:

يأخذ الأشكال التالية :³

❖ **التكوين في موقع العمل:** ويتم تقليد حيث يكون المشرف أو المدرب بشرح العملية للمتدرب في موقع العمل العادي ثم يقوم المتدرب بتنفيذها تحت إشراف المدرب.

❖ **التكوين بمعرفة جهة خارجية:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم في معهد أو مركز تدريبي خارجي لا يتبع منشأة وله صفة الاستقلال، وفي هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط وإعداد وتنظيم وتنسيق ومتابعة تنفيذ البرامج التدريبية جهة منفصلة عن إدارة المنشأة وفي مكان خارجها.

✓ 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 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 وتكنولوجيا وأنظمة جديدة من جهة ثانية .

❖ **التكوين بغرض الترقية والنقل:** ويستوجب القيام بتكوين في الحالة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية عن نظيراتها في الوظيفة التي سوف يرقى أو ينقل إليها الفرد⁴

✓ أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة:

¹ مقدار أصيلة، بطبيب عائشة، مرجع سابق ذكره ص 18.

² منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003، ص 216.

³ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 277.

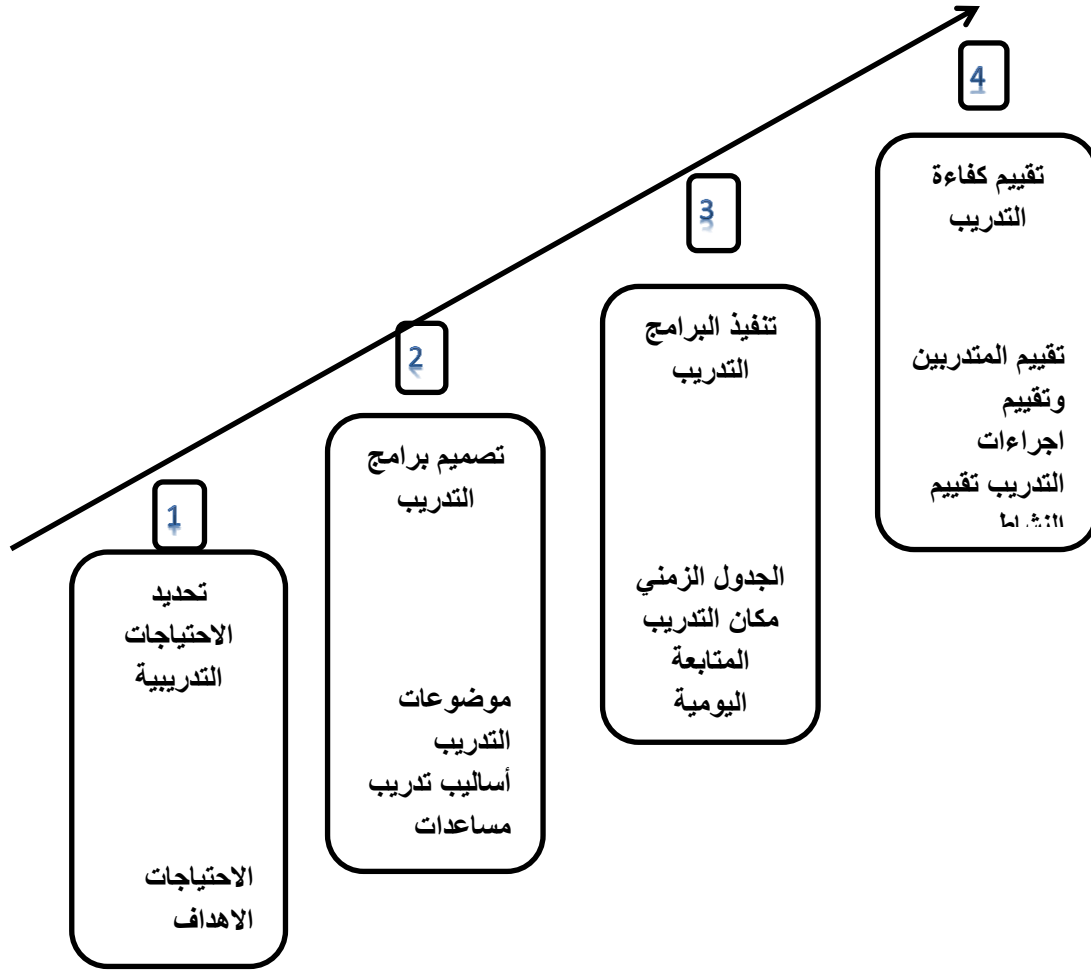
⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 323.

وخذ الأشكال التالية:

- ❖ التكوين التخصصي: يشمل الخبرات والمهارات المخصصة لمزاولة عمل متخصص ، بحيث يهدف هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات بمستوى أعلى لضمان أداء أعمالهم وتوفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل ومتطلبات العمل.
 - ❖ التكوين المهني والتقني: يشمل الأعمال ذات الطابع المتمثل والإدارة العامة المتعلقة "المهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية بحيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة على انتظام العمل في هذه الآلات .
 - ❖ التكوين الإداري أو القيادي: ويضمن هذا التدريب تغطية الاحتياجات المطلوبة من المعارف والمهارات الإدارية والشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية في جميع المستويات.
- وتمر عملية التكوين عبر خطوات وهي:
- تحديد الاحتياجات التدريبية
 - تصميم برامج التدريب.
 - تنفيذ برامج التدريب.
 - تقييم كفاءات التدريب¹

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 323.

الشكل رقم 04 خطوات التكوين وتدريب الكفاءات البشرية



المصدر أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص320.

✓ تحفيز الكفاءات البشرية

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

✓ مفهوم التحفيز¹:

❖ تعريف 01: الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل .

❖ تعريف 02: يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة وما الحافز إلا وسيلة للإشباع والأداة التي يتم بها الإشباع .

✓ أنواع الحوافز :

¹ منال طلعت محمود، مرجع سابق ص 254_263

هنالك عدة تصنيفات للحوافز نذكر منها¹:

❖ الحوافز المادية والمعنوية: الحوافز المادية تتمثل في الحوافز النقدية، منها الأجور والزيادات السنوية و المكافآت والمشاركة في الأرباح ،أما الحوافز المعنوية فهي متمثلة في فرص الترقية والشكر والامتنان ووسائل الشكر و ما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل .

❖ الحوافز السلبية والإيجابية: الحوافز السلبية متمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب الإنذار أو التوبيخ والحرمان من العدة ،أما الحوافز الإيجابية تتمثل في الحوافز المادية على أشكالها من عاوات ومكافئات والترقية والمشاركة في الأرباح .

❖ الحوافز الفردية والجماعية : الحوافز الفردية هي الحوافز تعطى للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة ،كأن يكون العمل جماعيا وأن العائد الفردي يتوقف على عائد الجماعة ،أما الحوافز الجماعية وهي الحوافز تقدم للجماعة ،حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة ،كأن يكون العمل جماعيا وأن العائد يتوقف على عائد الجماعة .

✓ اتصال الكفاءات البشرية :

✓ يتوقف نجاح المنظمة 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 .ويمكن إعطاء مفهوم للاتصال وأنواعه وقنواته وصولا إلى كفاءة الاتصال.

✓ تعريف الاتصال :

❖ تعريف 01: هو عملية توصيل المعلومات ،أي نقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء والحقائق بشكل يضمن فهم الملتقي جميع المعلومات المسلمة كما تدور في ذهن المرسل²

❖ تعريف 02: هو نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق والأفكار بين طرفين على الأقل من أفراد المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالة ويدركها المرسل والمستقبل معا³

✓ أنواع الاتصال:

تنقسم الاتصالات إلى⁴:

❖ الاتصالات الرسمية : ويقصد به الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات الذي يحددها البناء التنظيمي الرسمي ،ويشمل على ثلاثة اتجاهات أساسية هي :

¹ المرجع نفسه ،ص 264

² منال طلعت محمود ،مرجع سابق ص 264

³ عبد الغفار حنفي _ عبد السلام أبو قحف ،أساسيات تنظيم إدارة الأعمال ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2005،ص510.

⁴ منال طلعت محمود ،مرجع سابق ص173،174.

- الاتصال الهابط (من الأسفل إلى الأعلى): ويتضمن عادة إجابة المرؤوسين على ما يليه عليهم رؤسائهم كما تتضمن شكاوي واقتراحات العاملين .
- الاتصال الأفقي: ويتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات .
- ❖ الاتصالات غير الرسمية: يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة ويتمثل في :
- الاتصال الشفوي: ويتم وجها لوجه أو بالهاتف والمحادثات الفرض الرسمي أو الخطابات الشفوية .
- الاتصال المكتوب: ويشمل على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات والمذكرات والتقارير.... وتستخدم بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة .
- الاتصال الإلكتروني: وهو نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصال الإلكترونية وتتميز بالسرعة والكفاءة في الأداء .
- إن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين هما :
- ❖ كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.
- ❖ تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا وعليه تنبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية في تشكيل العلاقات المؤثرة على اتجاهات الأفراد و آراءهم ونظراتهم إلى الإدارة والعمل كما تؤثر على رغباتهم وقراراتهم.
- فلما تتوفر أمام المسيرين هذه العناصر الأساسية ويتم استغلالها عند تسيير الموارد البشري في المؤسسة بفعالية، هنا يساهمون في تنمية القدرات والمعارف ومنه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة.

مستويات الكفاءة

- الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي:
- ✓ **البيانات:** البيانات تعرف بأنها المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الإمكان . الإدارية تصبح
- معلومات" ¹.
- ✓ **المعلومات:** هي "ناتج معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات،

¹ - د. طاهر محمود الكلاله، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 1

✓ أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها¹. وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:²

- **التوقيت السليم (Timelines)** بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.

- **الدقة: (Accuracy)** أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.

- **الملائمة: (relevance)** أي أن تلائم أو تطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير.

- **الشمول (Compétences)** أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.

- **بالإمكان قراءتها (Readable)** أن يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.

✓ **المعرفة:** المعرفة بإطارها الشامل هي "كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحده وببحثه من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهاما وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم"³، بحيث نجد أن البيانات هي كل ما نجمعه والمعرفة هي التي "تساعدنا على اتخاذ القرارات الجيدة، وتسمى عملية استخلاص المعرفة من البيانات بعملية تعدين البيانات، (Data Mining) ويمكن تعريف تعدين البيانات بأنها عملية استكشاف وتحليل لكميات كبيرة من البيانات بغرض اكتشاف أنماط معنوية (اكتشاف المعرفة)⁴ والمؤسسات تكون معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود فيها والموجه لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة وأسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لإنشاء القيم.

وتصبح المعرفة ذات قيمة عالية إذا بنيت على المشاركة بالمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، لان عدم استغلالها لا يزيد من قيمتها في المؤسسة وينجم عنه تعطيل لكل حركات النمو والتطور والابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع.

وفي الأخير تظهر عملية تطبيق المعرفة بأنها بداية حركة جديدة في حياة المعرفة، وتدل على بداية لولادة جديدة من المهارات الإنسانية والتنظيمية والتقنية التي تسعى لإنشاء القيمة الحقيقية داخل المؤسسة

¹ د. محمد سويلم "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 42

² د. طاهر محمود الكلاله، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص (199_200)

³ د. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقش بندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مرجع ذكره، ص

⁴ د. حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط 3، مصر، 2004، ص

والتي بدورها تكون سبب في تميز المؤسسة عن منافسيها، وأصحاب المعرفة من خبراء وتقنيين يدركون جيدا معالم التجربة الجديدة، وهذه التجارب تطرح أسئلة جديدة تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف من خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة. ✓ **الخبرة:** وهي الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته عمله .

وفي الأخير نجد بأن الفرق بين المعلومات والمعرفة يكمن "في أن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما والمعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها ¹.

والمعرفة ليس لها قيمة إذا لم تستثمر وتحول إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها، وتتميز المعرفة بوصفها موردا إنسانيا في كفاءة فاعليتها عن الموارد المادية بما يلي: ²

- المعرفة اقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.
- تنامي المعرفة كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاضد بالتفعيل.
- المعرفة أكثر قابلية للتحويل والانتقال والتجديد بدرجة عالية من السرعة وبتكلفة اقل.
- المعرفة تتزايد تزايدا أفقيا وعموديا.

¹ د. نزار عبد المجيد، د. فارس محمد النقش بندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص42.

² د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، مرجع سبق ذكره، ص33.

المبحث الثاني: أساسيات تسيير الكفاءات البشرية

المطلب الاول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية:

تسيير الكفاءات في المؤسسة يكون بتخطيط الكفاءات وتحديد الاحتياجات، مروراً بمرحلة اكتسابها وتنميتها، مع تقييمها وتحفيزها ، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث. تعريف 01: هو التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط.¹ تعريف 02: عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساساً على استقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة اجل تنمية اداء العاملين.² تعريف 03: . كما يمكن تعريفه على انه "استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"³

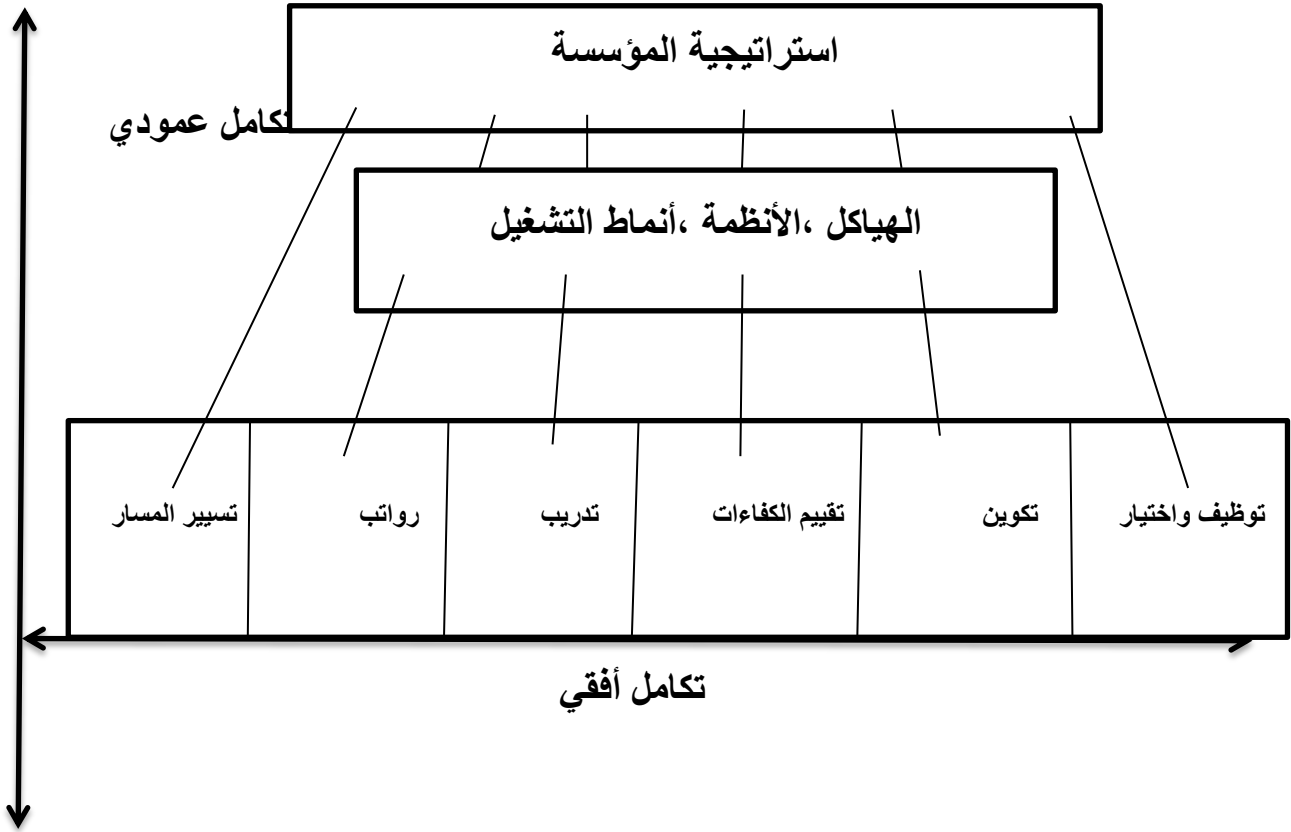
يمكن القول ان تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع تطوير الأفراد و الجماعات الموجود أو المستقطبة نحو الأحسن، بطريقة مثلى بهدف إبراز كفاءاتهم و إمكانياتهم و تنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين ،التحفيز....الخ ، من اجل تحقيق الأهداف المحدد من طرف المؤسسة، ومنه يمكن القول أن تسيير الكفاءات البشرية لا تعتبر هدفا في حد ذاته، إنما كوسيلة لتحسين أداء المؤسسة. ومن اجل تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، و الذي يبين الروابط بين النشاطات الاستراتيجية، والعملية، وكذا التكتيكية، كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ ، براهيم عاشوري – حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، و 22 . 093ص، 2012 فيفري 23

² التنمية البشرية و humaines resource des Performance أبو حمد أحمد، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 ،ص 2

³ Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, édition boeck
Belgique, 2016, p34

الشكل رقم 05 : التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات البشرية

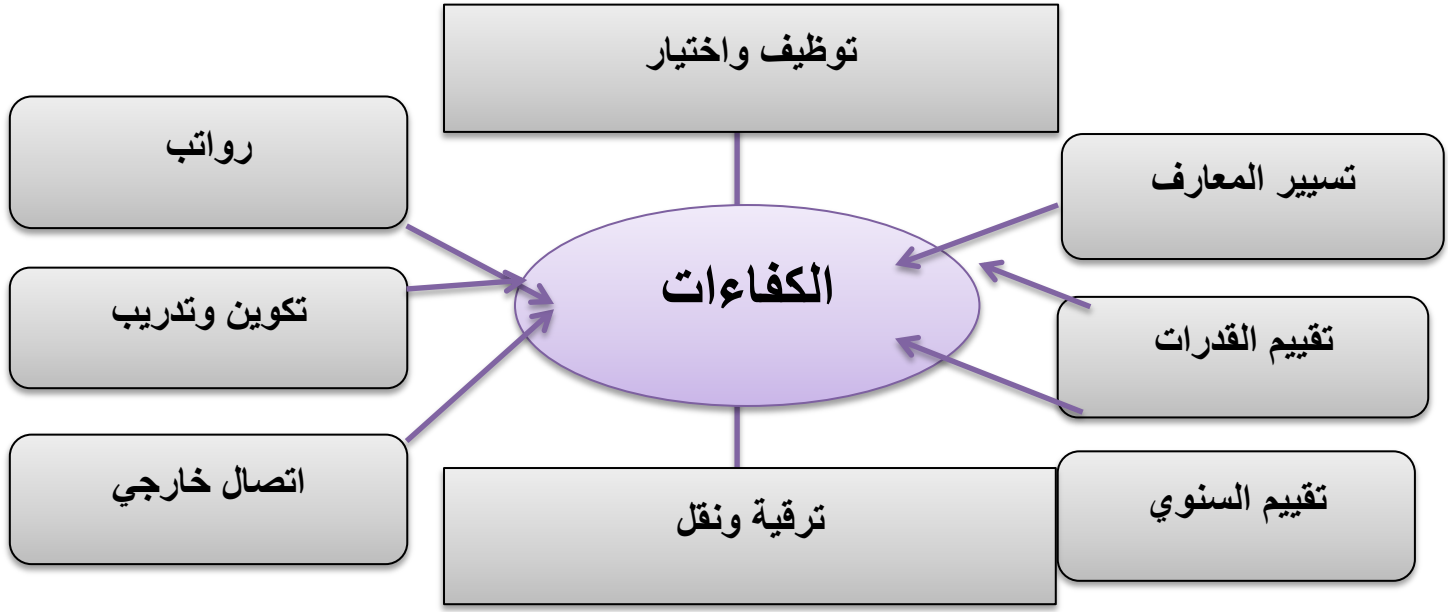


Source: Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, édition Boeck, Belgique, 2016, p34.

حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أديجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة و منظمة و مطورة بطريقة معينة، أما التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها هنا لتكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضح في الشكل التالي¹

¹ مرغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة المؤسسات الجزائرية-العدد 05، 2014، ص31.

الشكل رقم 06 الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات _ الاطار المفاهيم والمجالات الكبرى _ مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة العدد 07، جوان 2010 ص50.

في تسيير الكفاءات هناك ايضا فكرة إضافية مقارنة بفعالية الأداء تتعلق بمسؤولية الأجير فيما يتعلق بالنتيجة التي يحققها أي تقييم الأفراد في كل مرحلة من مراحل أداء الإنتاج . و من هذا التعريف و ذلك يمكننا أن نعتبر تسيير الكفاءات بمثابة: " منهج تنظيم جديد لتسيير و إدارة الموارد البشرية الكفوءة بالمؤسسات ، و هذا بالاعتماد على طرق تقنيات و أساليب تسيير تكون مقارنة الكفاءات محورها " .

تعريف 03: تعرف تسيير الكفاءات على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الفرد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الاحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها وسيلة تحسين أداء المؤسسة.¹ ويعتبر تسيير الكفاءات المستوى الأول ، القاعدي في عملية التسيير و الإدارة المتمحورة على الكفاءات فهو يشكل المرحلة الأولى في منهج الكفاءات ككل . و مثلما كانت الكفاءة محل جدل و نقاش الباحثين و العلماء و الممارسين فقد أسال تسيير الكفاءات حبر العديد من المؤلفين المحدثين و كان موضوع دراستهم و أبحاثهم ، فلقد عرفته سلفي سيطون ONG-St Sylvie في كتابها كشف آثار الموارد البشرية " على أنه يعني التأثير في معارف و مهارات و سلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة.²

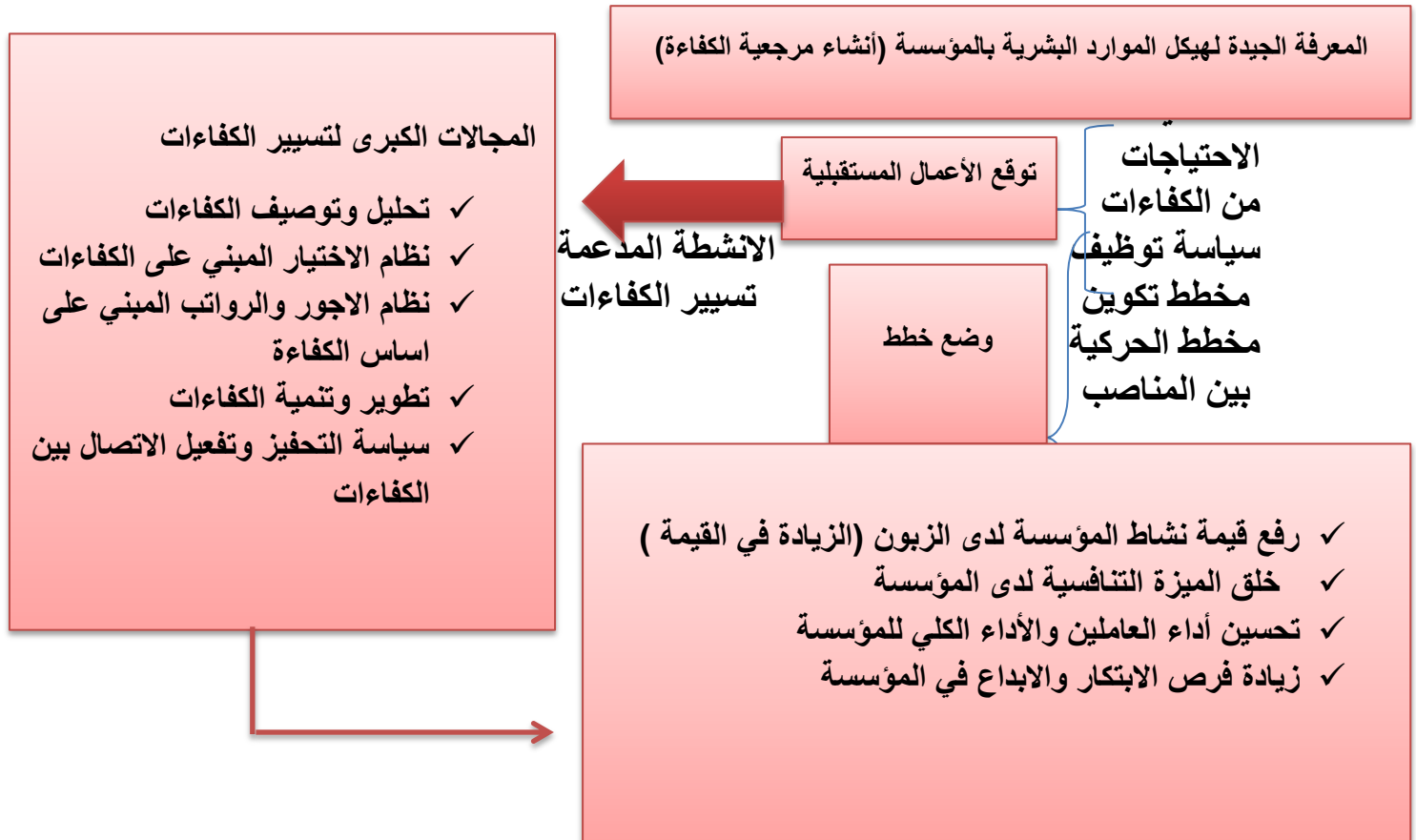
¹ أبو حمد أحمد، مداخلة مقدمة لملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص2.

² St-ong , Sylvie.Relever les défis de gestion des Ressource humain. canada : gâtant Mourine ,2001 .p 256

✓ نموذج تسيير الكفاءات

من خلال الشكل ادناه، يتضح ان تسيير الكفاءات تقتضي مجموعة من السلوكيات التي تتبعها المؤسسة من أجل التطور والنمو وذلك من خلال عملية التعرف على كفاءاتها البشرية المتوفرة ومحاولة التفاعل معها، ومن أجل نجاح في عملية التعرف على الكفاءات تستعمل المؤسسة العديد من الوسائل والطرق المحددة، من بينها عمليات البحث والتنمية لأفضل الوسائل، كما ان الاهتمام بكفاءات الأفراد يتطلب نمطا خاصا بها لتسييرها، بالتركيز على تنمية المعارف والمهارات والصفات الشخصية والدوافع من خلال مجموعة من الأنشطة والتي تسمح بخلق القيمة، وتحسين الأداء¹

الشكل رقم 07 النموذج المثالي لتسيير الكفاءات



المصدر: منى مسغوني، تسيير الكفاءات والاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012_2013 ص239.

¹ مسغوني منى، مرجع سابق، ص 34 ، بالتصرف.

ثانيا . دور الكفاءات البشرية

- مثل العنصر البشري المحرك الرئيسي لمختلف أنشطة المنظمة ومواردها ،فالكفاءات البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة ،وبالتالي فان تطويرها وتحفيزها يحسن القدرة التنافسية للمؤسسة (MICHAEL PORTER, 2000;P60)،فالكفاءات البشرية هي مصدر القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تعظيم ادائها ،وهناك ثلاثة طرق اساسية لتحقيق القدرة التنافسية (مصطفى محمود ابو بكر ،2006، ص ص 26_21)
- أ- اعداد وتطبيق استراتيجيات المؤسسة :تمتد المؤسسة رؤية استراتيجية تستطيع ان تحقيق قدرة تنافسية وتحسينها على خلاف غيرها من المنظمات التي تفتقر الى مثل هذه الرؤية . ولكي تطبق هذه الاستراتيجية بأحكام ،لابد من مشاركة المكافئات البشرية في جميع المستويات التنظيمية ،والمجالات الوظيفية .
- ب- القدرة على ادارة التغييران ديناميكية البيئة تحتم على المؤسسة القيام بتدعيم قدراتها على ادارة التغيير ،من خلال الاستعمال الامثل لمهارات وخيرات الموارد البشرية، لذا يجب على المؤسسة اختيار كفاءات تنسم بالمرونة مع العمل على تطويرها ،مع دعم معايير الابتكار .
- ت- بناء التوحد الاستراتيجي جيل لمؤسسة:يقصد بها درجة مشاركة افراد المؤسسة سواء كانوا داخلها او خارجها في مجموعة القيم والافتراضات الاساسية المتعلقة بتلك المؤسسة، فمثلا اذا كان تحدمه العميل من القيم الاساسية التي تحكم اداة المؤسسة، فان تلك القيمة يجب ان تكون متنباة من طرف العاملين، الادارة والموردين ،و المساهمين وغيرهم من الاطراف ذات الصلة بالمؤسسة .
- ان الدور الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة لا يتم بعيدا عن ادوار اخرى داخلها ،فالتسيير الامثل لهذا المورد يحقق تمازجا فعالا للوظائف الداخلية ،ويحسن من مستوى الاداء البشري ¹.

المطلب الثاني : أهداف تسيير الكفاءات البشرية :

- تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها: ²
- زيادة تحسين تنافسية المؤسسة:** تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثا عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة
- توليد القيم:** يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة لمقيم وتسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.

✓ **تحديد وتقويم الكفاءات:** تسيير الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة

¹ نور الدين شنوفي ،عمار طيبي ،دور تسيير الكفاءات وأهميته في المؤسسات الاعلامية حالة المؤسسات الاعلام التلفزيوني عربيا ،ص 37.
² حفيتي حنان، بركاني بثينة، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في عمم الاجتماع تخصص عمم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 5491، قالمة، 2016/2015، ص 56.

لمفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية. **المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد:** تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد إنها تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار (الجودة خدمة الزبائن) ليذا يجب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسيا.

التعريف بالمؤسسات الكفوة: يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من مؤسسات فمن المازيا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنيا تمنح للعمال مساحة حرة لمعمل 2016 (renaudin cathrin) يهدف تسيير الكفاءات في المؤسسات إلى البحث، استقطاب، الحصول على الكفاءات الفردية أو

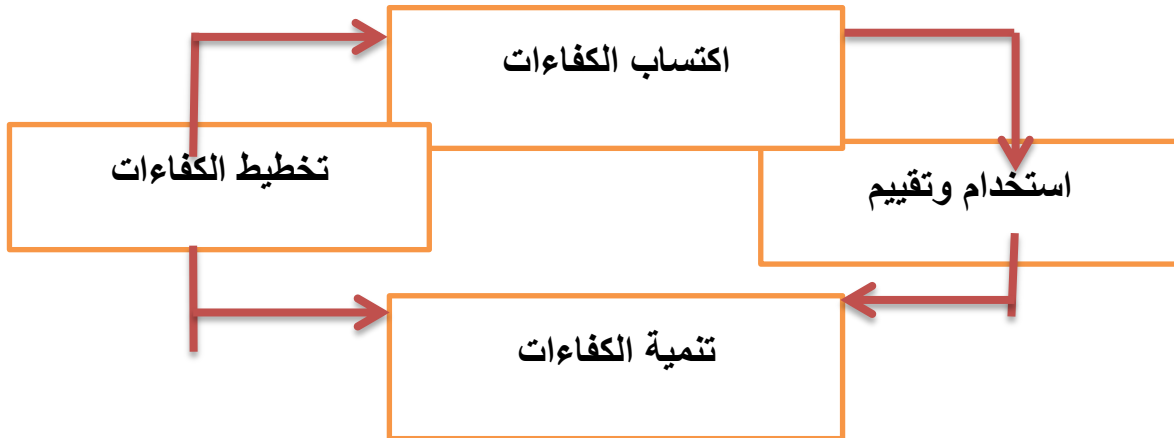
الجماعية والتي هي في حاجة إليها، ولكن أيضا إلى فرزها وتنقيتها. وبصورة عامة يمكننا أن نقول بان تسيير الكفاءات يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتثمين الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي عندما تثرى تدعم التعلم التنظيمي..2006 (dejoux Cécile)

المطلب الثالث: مراحل ومجالات تسيير الكفاءات البشرية:

اولا: مراحل تسيير الكفاءات :

من أجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية:

الشكل رقم 08 : شكل يوضح مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص249

تخطيط الكفاءات: وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات

اللازمة وتستعمل المؤسسة لمتوقع لاحتياجاتها من الكفاءات gpec التسيير التوقيع للتشغيل والكفاءات.

❖ **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من الاستقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى

نفس المنظمة (داخليين) شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى

❖ **تنمية الكفاءات:** والتي تشير إلى عملية تؤدي إلى تعلم ويعرف التعلم على أنو العمليات التي

تؤدي إلى تغير واحد أو أكثر من الابعاد التالية:

المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكات، وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.

❖ **استخدام وتقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل

عليها، حيث يتم من حاليا جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعليم، كما تفيد

هذه المرحلة في الاجابة عن ما يلي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي

الى تقييم الكفاءات المستخدمة اكتساب الكفاءات استخدام الكفاءات تخطيط الكفاءات تنمية

الكفاءات ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في

مناصب معينة واشخاص معينين والذي من شأن توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل

دورة حياة تسيير الكفاءات.¹

ثانيا :مجالات تسيير الكفاءات البشرية:

مجالات تسيير الكفاءات البشرية في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن الكفاءات

بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصقل من

خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم، إلى غيره من المجالات

الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي:

✓ عداد مواصفات الكفاءات البشرية .

✓ تقييم الكفاءات البشرية.

✓ تطوير الكفاءات البشرية.

✓ تحفيز الكفاءات البشرية.

❖ **إعداد مواصفات الكفاءات البشرية:**

يمثل إعداد المواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند

وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول

على أحسن الأداء الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف،

وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.²

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا

مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات

¹ زكية سعد، أثر البرامج، تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2007، 2008، ص35، 36.

² كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 58

الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...الخ، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية.¹

✓ نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

✓ وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

❖ **تقييم الكفاءات:** يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة الجوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة الملموسة ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعة الكفاءات.²

● **مقابلة النشاط السنوية:** حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات

● **المرافقة الميدانية :** وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقدم لهم النصائح ومساعداتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، وهناك بعض السليبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل.

● **مرجعية الكفاءات :** إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وتعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية والمنح والقدرات من أجل معرفة وتحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها، بصفة أخرى هو الملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح . تعرف كذلك أنها أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نموذج العمل في الفرع المهني وتنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن ثم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد .

● **طريقة مركز التقييم:** وتعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بانها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل: المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، ويحسب تقييم المتباعدات من خلال العلاقة التالية :

¹ مرجع سبق ذكره، ص 59

² مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية، مدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطور، تجارب الدول جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية يومي 4 ، 3 ديسمبر 2012 ، ص 2.

تقييم التباعد = الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية¹

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

✓ **التكوين المرتكز على الكفاءات:** هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد.

✓ **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** قديماً المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

2

❖ **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 لمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في فريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءات وقدراتهم في العمل .

✓ ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال فيما يلي :

✓ **الوظيفة:** القدرة على تقديم الخدمات من الفرد .

✓ **سوق العلم ، قيم وثقافة المؤسسة** ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة، حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي :

• **الاجر القاعدي .**

• **الجزء المتغير من الاجر مثل العلاقات والتعويضات.**

¹ نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² جمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- الميزات المحتملة مثل التأمينات.¹

المطلب الرابع مقاربات تسيير الكفاءات البشرية وعوائقها:

أولا 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 استراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم علاقات الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

❖ **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 مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكون من رأس مال يشمل المعرفة و المهارة أو حسن التعرف والسلوكيات . إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بحرية عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعية 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، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها المسؤولية توفر البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية .

❖ **المقاربة العملية:** من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجية، فبالتفاعل الإيجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست (1) فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية . !

❖ **المقاربة الاستراتيجية:** وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة، ومنه لتحقيق أهدافها. مسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين فيها للاستفادة من اثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز.²

عوائق تسيير الكفاءات البشرية :

¹ مقدار أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سابق ذكره
² مقدار أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سابق ذكره 29

كدت العديد من الدراسات عمى أن تطبيق منهج التسيير بالكفاءات عمى أرض الواقع تعترض العديد من العوائق والصعوبات التي من الممكن أن تتسبب في فشله، ومن هذه العوائق نذكر مثال:

✓ عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص ببيها تبعا لأوضاعها و امكانياتها والاهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الاسلوب في التسيير .

✓ الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجدرها في ثقافة بعض المؤسسات، ضعف في التزام المديرين والمديرين بالمنهج، فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج التسيير المتمحورة على الكفاءات والا فالفشل سيكون حتميا.

✓ نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لمتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ودرجة الاندماج فيما بينها.

✓ النموذج المختار لا يتلاءم مع الاهداف الاستراتيجية لمؤسسة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية لإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة التنافسية .

✓ عدم تقييم الافراد على أساس العوامل المفتاحية الاساسية لنجاح المؤسسة الكفاءات الاستراتيجية المطلوبة

✓ الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعمق بالتقييم وتكوين الكفاءات .

✓ عجز المؤسسة على تشاطر ونشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحميل الخارجي والداخلي مما يصعب من تحديد الدقيق للكفاءات الاستراتيجية وهذا ما يؤدي الى ضعف التحليل الداخلي والخارجي مما يصعب من تحديد الدقيق للكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكا وتستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.¹

¹ عزاء بن شارف، تسيير الكفاءات في المؤسسات والمعلومات، دورة علمية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات، الجزائر. العدد 41 مارس 2016 ، بدون صفحة.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة مفهوم الكفاءات ،أنواعها وكذا أهميتها في مواجهة التحديات الراهنة وصولاً إلى تنمية الكفاءات ،أهدافها ،أهميتها ،وأساليبها وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها، وتحتل الكفاءات بأنواعها مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشراً مهماً للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك تفاعل مابين المعارف ،المهارات ،و السلوكيات للأفراد والمجسدة ميدانياً. وتعتبر تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة ،فكفاءة المؤسسة عامل مهم وحاسم في بقاء المؤسسة وزيادة تنافسيتها ،كما إن أدراك التغيرات والاستعداد لها من خلال استراتيجية واضحة المعالم تشكل أهم العوامل بالنسبة لواقع المؤسسات اليوم .وتضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه ،وبالتالي يمكن القول أن للكفاءة دور كبير في التسيير الجيد لأنها تساعد على الوصول لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير ،كما تساهم في زيادة الانتاج في المؤسسة وتطوير منتجاتها بالاعتماد على مهارات وكفاءات المسير الكفاء .

بعد انتهائنا سنقوم في هذا الفصل الثاني والأخير بإسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع من خلال محاولة معرفة تسيير الكفاءات البشرية ومدى مساهمتها في نجاح واستمرارية في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

الفصل التطبيقي

الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية
لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الفصل التطبيقي: الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

تمهيد

المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

- **المطلب الأول :لمحة تاريخية عن المؤسسة**
 - الفرع الأول :نشأة المؤسسة الأم
 - الفرع الثاني: نشأة مركز التوزيع بالوادي
- **المطلب الثاني: مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ووظائفها**
 - الفرع الأول : مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ووظائفها
 - الفرع الثاني : وظائف مؤسسة سونلغاز
- **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

المبحث الثاني :طريقة وادوات الدراسة

- **المطلب الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة**
 - **المطلب الثالث: اختبار ثبات الاستبيان**
- المبحث الثالث : عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة
- **المطلب الأول: عرض البيانات العامة لعينة الدراسة**
 - **المطلب الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة**
 - **المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات**

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد إن تطرقنا في الفصل النظري ولمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، والتي اشتمل على، تفسير الكفاءات البشرية من حيث كونها متغيرا مفسر استمرارية المؤسسة. في المؤسسة الاقتصادية فإننا سنعمل في هذا الفصل على إسقاط تلك المفاهيم على (مؤسسة سونلغاز بالوادي) عبر استبيان لآراء عينة من الافراد. وسنقسم دراستها إلى مبحثين أساسيين:

✓ المبحث الاول :طريقة وادوات الدراسة

✓ المبحث الثاني : عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الاستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية سنحاول من خلال المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز و إبرار مكانتها في الاقتصاد الجزائري وعرض كيفية والهيئات التي تشرف على تسييرها ،وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال العناصر الآتية:

- التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز .
- مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ووظائفها.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المطلب الأول :لمحة تاريخية عن المؤسسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى نشأة المؤسسة الأم في الفرع الأول ،ونشأة مركز التوزيع بالوادي في الفرع الثاني .

الفرع الأول :نشأة المؤسسة الأم

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 28_07_1969 بأمر رقم: 59_69 حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة ،وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائر وتمتد جذورها إلى عام 1947 وقد تم تأميمها بعد الاستقلال .

كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 4 مديريات جهوية (الجزائر، وهران ،قسنطينة ،ورقلة) وفي سنة 1975 تم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر ،الشلف ،قسنطينة ،عنابة ،سطيف ،بشار ،البليدة ،وهران ،ورقلة)مع العلم أنها لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق¹.

في سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري ،جاء بعد ذلك في 01_06_2002 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادة على تغطية التكاليف وستكون المرحلة (2002_2007) مرحلة انتقالية حيث تقسم و تهكيل المؤسسة حسب نظامها الجديد أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة وحاليا هناك مديرية عامة تتكون من:

- مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء)
- مديرية نقل (نقل الكهرباء والغاز)
- مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز)

¹ من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي 23/ 05 /2021

الفرع الثاني: نشأة مركز التوزيع بالوادي

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع بسكرة ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز. في عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز التوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية ونقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير والديلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة لتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات)
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية)

المطلب الثاني: مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ووظائفها للمؤسسة عدة مهام ووظائف تقوم بها ما سنتطرق له في هذا المطلب

الفرع الأول : مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ووظائفها

بناء على القانون الذي أصدر في سنة 1985 أن مهام التي تقوم بها المؤسسة كالآتي:

أولاً: الطاقة الكهربائية: المؤسسة تقوم بإنتاج ونقل وتوزيع واستغلال الطاقة الكهربائية .
ثانياً: الغاز: المؤسسة تقوم بنقل والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي ولكي تبقى المؤسسة محتكرة لهذا النشاط عليها القيام ب:

- ✓ إقامة مؤسسات من أجل تنمية القطاع .
- ✓ دراسة وتطوير التقنيات المستعملة في المؤسسة .
- ✓ التسيير الجيد للعمال وتكوينهم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية .
- ✓ اتساع المساحة المستعملة للكهرباء والغاز لزيادة المبيعات .

ثانياً : مهام مركز التوزيع بالوادي

- ✓ تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز)
- ✓ تسيير المنشآت الكهربائية والغازية .
- ✓ تطوير المنشآت الطاقة .
- ✓ تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية.
- ✓ الاتصال بالسلطات¹.

¹ من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي 2021/ 05 / 23

الفرع الثاني : وظائف مؤسسة سونلغاز

أولاً : الوظائف التقنية : القيام بإنجاز وتطوير بحوث في مجال الانتاج ونقل توزيع الطاقة في المجالات المذكورة .

ثانياً : الوظائف التجارية

وتتمثل في بيع الطاقة للمستهلكين وتحقيق رغباتهم ومن الوظائف السابقة ظهرت عدت وظائف فرعية تنقسم إلى قسمين :

✓ وظائف ذات طابع إداري :

- تسيير المال .
- تسيير الوسائل .
- معالجة المعلومات .

✓ وظائف ذات طابع داري :

- القيام بدراسات اقتصادية (التخطيط).
- القيام بدراسات تسويقية .
- القيام بدراسات النظام العام وأنظمة مراقبة التسيير .
- وفي الوظائف ذات الطابع الداري يكون بهدف جميع الدراسات هو تحديد سياسة رشيدة للمؤسسة وإيجاد الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هدف الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حيث أن مديرية التوزيع بالوادي متفرعة من شجرة مكونة من:

نجد على مستوى القمة مجمع سونلغاز ويمثلها رئيس المجمع ، ومن تحتها المديرية العامة لتوزيع الوسط الرئيس المدير العام وهو مراقب للمديريات ويمثل السلطة العليا للمؤسسة .

المديرية العامة لتوزيع مقسمة إلى 09 مناطق لتوزيع الكهرباء والغاز ومن ضمنها مديرية التوزيع بالوادي حيث تنقسم إلى مدير التوزيع وأمانة و08 أقسام :

- قسم الشؤون العامة .
- قسم الموارد البشرية .¹
- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الالي .
- قسم استغلال الكهرباء.
- قسم استغلال الغاز.

¹ من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي 23/ 05 / 2021

- قسم المالية والمحاسبة .
 - قسم العلاقات التجارية .
- وبدورها تنقسم هذه الأخيرة إلى 3 مقاطعات: مقاطعة المغير ، مقاطعة الدبيلة ، ومقاطعة الوادي .

1_ مقاطعة المغير : وتتكون من :

- وكالة المغير .
- وكالة جامعة .

2_ مقاطعة الدبيلة: وتتكون من

- وكالة الدبيلة .
- وكالة تغزوت .

3_ مقاطعة الوادي : وتتكون من :

- وكالة الوادي .
- وكالة 300 مسكن .

تحليل الهيكل التنظيمي :

أولا : مصلحة الموارد البشرية: مهمتها تسيير الموظفين بواسطة برنامجين :
GIP GEVA : (تعالج الأجور) .

GIP SAM : (تعالج المسار المهني للعامل والعوامل الثابتة للأجور) .

- ✓ متابعة تكوين العمال ، التربصات ، الأيام الدراسية .
- ✓ متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال .
- ✓ مراقبة العمال .

ثانيا : قسم الدراسات والأشغال : وتكمن مهامها في ما يلي :

- ✓ دراسة طلبات الزبائن الجدد.

- ✓ متابعة الأشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية .

ثالثا : قسم المالية والمحاسبة : مهامها كالاتي :

- ✓ التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة والدراسات الاقتصادية .

- ✓ تسيير الأظرفة المالية AP.

- ✓ تسيير الأشغال الكهربائية .

- ✓ تسيير المخزون .

- ✓ المراقبة الداخلية¹.

رابعا : قسم العلاقات التجارية : تلعب دور الوسيطانية بين المؤسسة والزبون ومهامها :

- ✓ ربط الزبائن الجدد وإنجاز عقود الاشتراك.

- ✓ إنجاز قوانين التمويل بالطاقة الكهربائية.

¹ من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي 2021/ 05 /23

- ✓ متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية (تشغيل المنشآت الكهربائية)
- خامسا:** قسم استغلال الشبكات الغازية : من مهامها :
 - ✓ استمرارية التموين بالطاقة الغازية بصورة جيدة .
 - ✓ المحافظة على نوعية الخدمة بنظر إلى الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.
- سادسا:** قسم استغلال الشبكات الكهربائية :ومهامها استمرارية الخدمة بنوعية عالية .
 - ✓ الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاعات .
 - ✓ النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط .
- سابعا:** قسم الاعلام الالي (المعالجة الالية) : ومن مهامه :
 - ✓ معالجة المعلومات ووضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية.
 - ✓ إعداد البرامج والاحصائيات والمتابعة المستمرة للملفات المشتركة.
- ثامنا:** مهندس الأمن ومساعدته :من مهامها تأمين توزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير المشتركين في الشروط الملائمة للنوعية والأمن ومن واجبها :
 - ✓ صيانة الشركات بواسطة برنامج منظم .
 - ✓ تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة .
 - ✓ تسيير المشتركين في حدود المقاطعة .
 - ✓ تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات ...).
 - ✓ تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيتها.
- تاسعا:** المكلف بالشؤون القانونية :
 - ✓ فض النزاعات بين المؤسسة والمتعاملين .
 - ✓ إبرام العقود بين المؤسسة والمتعاملين معها .
- عاشرا:** المكلف بالاتصالات :
 - ✓ تسهيل المبادلات بين المؤسسة والمتعاملين معها .
 - ✓ تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة¹ .

¹ من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي 2021/ 05 /23

المبحث الثاني: طريقة وادوات الدراسة

يتوقف تحديد المنهجية التطبيقية للدراسة، التعرف على مجتمع الدراسة، والتي تشمل كيفية جمع البيانات، ثم التأكد من صدق وثبات الأداة المعتمدة في الدراسة .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من مختلف الموظفين والعمال العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "مؤسسة سونلغاز بالوادي

ثانياً: عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من عمال وموظفين مؤسسة سونلغاز بالجزائر (الوادي) بلغ عددها 31 مفردة وزعت عليهم استبانة بغرض التعرف على العلاقة بين مستويات الالتزام بتسيير الكفاءة البشرية على نجاح المؤسسة عبر قياس مستويات الرضا الوظيفي

الجدول رقم (01): يمثل توزيع الاستثمارات

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل
31	31	00	31

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

ثالثاً: مقياس مجالات متغيرات الدراسة

لتحديد الاتجاه العام يتعين وصف مجالات سلم ليكرت الثلاثي الذي تم اعتماده في الدراسة كالتالي:

الجدول رقم: (02): سلم ليكرت الثلاثي ومجالاته

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3
1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3
اتجاه ضعيف	اتجاه متوسط	اتجاه موجب

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

رابعاً: جدول توزيع العبارات.

الجدول رقم (03): يوضح كيفية توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع

الأبعاد	العبارات
المتغير المستقل:	
خصائص الكفاءة البشرية	من 1 إلى 7
الاستراتيجيات المعتمدة لتحسين الكفاءات البشرية	من 8 إلى 17
المتغير التابع:	
نجاح المؤسسة (الرضا الوظيفي)	من 18 إلى 25

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

المطلب الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة :

التحليل الإحصائي يتطلب تدرجا من ثلاث مستويات، يبدأ بالتعرف على الطبيعة الوصفية لمتغيرات الدراسة ، توزيعاتها وتوزيعاته و متوسطاتها وكذا انحرافات المعيارية، ثم التعرف على مدى ارتباط أبعاد الدراسة ،حيث سنعتمد مصفوفة الارتباط للمتغيرات، وصولا العلاقة الاستدلالية بين الأبعاد من خلال نماذج الانحدار البسيط والمتعدد بهدف الاجابة على فرضيات الدراسة .

أولا: الاحصاءات الوصفية المستخدمة:

- التكرارات: لتحديد عدد المستقسين وترار اجاباتهم عينة الدراسة
- النسب المئوية: لتحديد النسب المئوية لأرائهم في المؤسسة لدى عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي: ويعتبر المؤشر الأكثر اهمية لقياس المواضع المركزية، كما يستخدم بكثرة في مختلف الدراسات الاحصائية
- الانحراف المعياري: يعتبر من اهم مقاييس التشتت لأنه يمكننا من التعرف على مدى تشتت العبارات عن وسطها .

ثانيا: الاختبارات والاستدلالية الاحصائية المستخدمة :

- الفاكرومباخ: ويستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي بين عبارات فقرات الاستبيان .
- معامل الارتباط الرتبي (سبيرمان): وهو مقياس للعلاقة الثنائية لخطية بين متغيرين .
- اختبار كلومنجروفسميرنوف: للتعرف على طبيعة توزيع البيانات .
- الرسومات البيانية : للتعرف على شكل توزيع البيانات .

المطلب الثالث: اختبار ثبات الاستبيان

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج مقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، حيث يعتبر معامل ألفا كرو نباخ من أكثر المعاملات استخداما من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرو نباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.6 الجدول التالي يوضح ذلك.

1. الثبات.

1.1. ثبات الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ.

جدول رقم (04) يوضح ثبات الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ.

المحور	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ	القرار الاحصائي
المحور الأول: تسيير الكفاءات	18	0.808	ثابت
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	7	0.735	ثبات
الاستبيان ككل	25	0.867	ثابت

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم نجد ان قيمة الفا كرونباخ لكلا محوري الاستبيان وكذا الدرجة الكلية أكبر من (0.7) وبالتالي فالاستبيان على درجة عالية من الموثوقية تسمح باستخدامه في جمع البيانات.

1.2. ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

جدول رقم (05) يوضح ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

الاستبيان ككل	الفا كرونباخ النصف الاول	الفا كرونباخ النصف الثاني	معامل ارتباط التجزئة النصفية	تصحيح الطول بمعادلة سيبرمان براون	القرار الاحصائي
	0.721	0.819	0.717	0.835	ثابت

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم () نجد ان قيمة تصحيح الطول بمعادلة سيبرمان براون لمعامل ارتباط التجزئة النصفية يساوي (0.835) وهو اكبر من (0.7) وبالتالي فالاستبيان على درجة عالية من الموثوقية تسمح باستخدامه في جمع البيانات.

2. الصدق.

2.1. الصدق الذاتي للاستبيان.

لدينا:

$$\sqrt{\text{الصدق الذاتي} = \text{الثبات}}$$

* جدول رقم (06) يوضح الصدق الذاتي للاستبيان.

المحور	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ	معامل الصدق	القرار الاحصائي
المحور الأول: تسير الكفاءات	18	0.808	0.899	صادق
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	7	0.735	0.857	صادق
الاستبيان ككل	25	0.867	0.931	صادق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم نجد ان معامل الصدق لكلا محوري الاستبيان وكذا الدرجة الكلية أكبر من (0.8) وبالتالي فالاستبيان على درجة عالية من الصدق الذاتي تسمح باستخدامه في جمع البيانات.

2.2. الصدق البنائي للاستبيان.

المحور	معامل الارتباط بالاستبيان	درجة المعنوية (Sig)	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
المحور الأول: تسير الكفاءات	0.959**	0.000	0.01	متسق
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	0.870**	0.001	0.01	متسق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (07) نجد ان محاور الاستبيان على درجة عالية من الارتباط بالدرجة الكلية له مما يدل على صدق بنائي جيد للاستبيان يسمح باستخدامه في جمع البيانات.

المبحث الثالث : عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل وعبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة لعينة الدراسة

أولاً: توزيع المتغيرات الشخصية :

1.1. جدول بحسب متغير جنس :

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة.

1. توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم (08) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	40	% 100
انثى	0	% 0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss
شكل رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب الجنس.



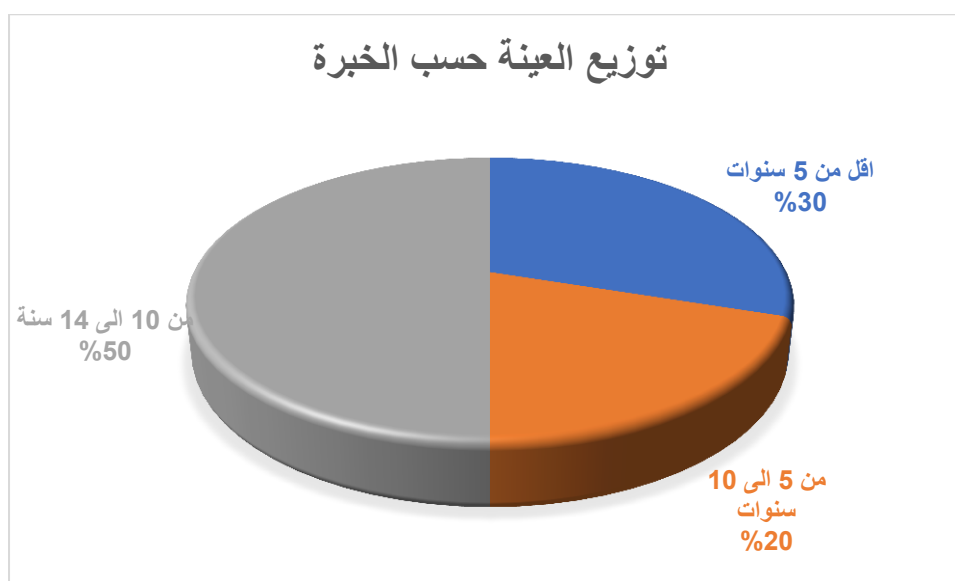
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

2. توزيع العينة حسب الخبرة.

جدول رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب الخبرة.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	30 %
من 5 إلى 10 سنوات	8	20 %
من 10 إلى 14 سنة	20	50 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss
شكل رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

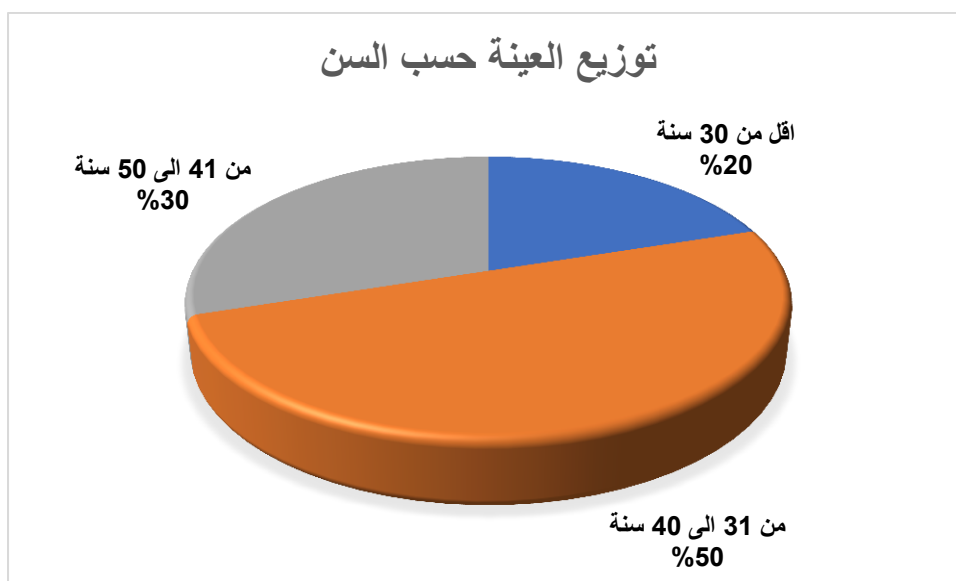
3. توزيع العينة حسب السن.

جدول رقم (10) يوضح توزيع العينة حسب السن.

السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	20 %
من 31 إلى 40 سنة	20	50 %
من 41 إلى 50 سنة	12	30 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

شكل رقم (08) يوضح توزيع العينة حسب السن.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات

الدراسة الإحصائية تختلف بحسب فرضياتها، حيث تبدأ بالتعرف على العلاقة وصولاً إلى معرفة حجم الأثر، أي مقدار تأثير تلك العلاقة الارتباطية بين كلا المتغيرين،
أولاً: مصفوفة الارتباط:

قبل الشروع في الدراسة القياسية يتعين علينا أولاً التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات بعضها ببعض. حيث سنلجأ لاختبار تلك العلاقة بالاعتماد على معامل كاندل Kendall's tau_b

ثانياً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضيات.

1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.

- توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والأداء المؤسسي.

* جدول رقم (11) يوضح العلاقة الإحصائية بين الاستقطاب والأداء المؤسسي.

الفرضية الأولى	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation				القرار الإحصائي
توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والأداء المؤسسي.	قيمة الاختبار (R)	درجة المعنوية	مستوى الدلالة	حجم العينة (N)	دال احصائياً

			(Sig)		
	40	0.01	0.000	0.813**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (11) نجد ان قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) تساوي (0.813) ودرجة المعنوية للاختبار (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) أي ان هناك دلالة إحصائية للاختبار ، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين الاستقطاب والأداء المؤسسي ومنه الفرضية الأولى (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والأداء المؤسسي.) محققة (مقبولة).

2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.

- توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي.
* جدول رقم (12) يوضح العلاقة الإحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation				القرار الإحصائي
توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي.	قيمة الاختبار (R)	درجة المعنوية (Sig)	مستوى الدلالة	حجم العينة (N)	غير دال إحصائيا
	0.184	0.257	لا توجد	40	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (12) نجد ان قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) تساوي (0.184) ودرجة المعنوية للاختبار (Sig) تساوي (0.257) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي انه لا توجد دلالة إحصائية للاختبار ، وبالتالي هناك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي ومنه الفرضية الثانية (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي.) غير محققة (مرفوضة).

3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.

- توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير الكفاءات والأداء المؤسسي.

* جدول رقم (13) يوضح العلاقة الإحصائية بين تنمية وتطوير الكفاءات والأداء المؤسسي.

الفرضية الثالثة	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation				القرار الاحصائي
توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير الكفاءات والأداء المؤسسي.	قيمة الاختبار (R)	درجة المعنوية (Sig)	مستوى الدلالة	حجم العينة (N)	دال احصائيا
	0.451**	0.003	0.01	40	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (13) نجد ان قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) تساوي (0.451) ودرجة المعنوية للاختبار (Sig) تساوي (0.003) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) أي ان هناك دلالة إحصائية للاختبار ، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين تنمية وتطوير الكفاءات والأداء المؤسسي ومنه الفرضية الثالثة (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير الكفاءات والأداء المؤسسي.) محققة (مقبولة).

4- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة.

- توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء المؤسسي.

* جدول رقم (14) يوضح العلاقة الإحصائية بين التحفيز والأداء المؤسسي.

الفرضية الرابعة	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation				القرار الاحصائي
توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء المؤسسي.	قيمة الاختبار (R)	درجة المعنوية (Sig)	مستوى الدلالة	حجم العينة (N)	دال احصائيا
	0.580**	0.000	0.01	40	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (14) نجد ان قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) تساوي (0.580) ودرجة المعنوية للاختبار (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) أي ان هناك دلالة إحصائية للاختبار، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين التحفيز والأداء المؤسسي ومنه الفرضية الرابعة (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء المؤسسي.) محققة (مقبولة).

5- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الخامسة.

- توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين التقييم والأداء المؤسسي.

* جدول رقم (15) يوضح العلاقة الإحصائية بين التقييم والأداء المؤسسي.

القرار الإحصائي	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation				الفرضية الخامسة
دال إحصائيا	حجم العينة (N)	مستوى الدلالة	درجة المعنو ية (Sig)	قيمة الاختبار (R)	توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين التقييم والأداء المؤسسي.
	40	0.01	0.008	0.414**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (15) نجد ان قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) تساوي (0.414) ودرجة المعنوية للاختبار (Sig) تساوي (0.008) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) أي ان هناك دلالة إحصائية للاختبار، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين التقييم والأداء المؤسسي ومنه الفرضية الخامسة (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين التقييم والأداء المؤسسي). محققة (مقبولة).

6- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة.

- توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي.

* جدول رقم (16) يوضح العلاقة الإحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي.

القرار الإحصائي	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation				الفرضية العامة
دال إحصائيا	حجم العينة (N)	مستوى الدلالة	درجة المعنو ية (Sig)	قيمة الاختبار (R)	توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي.
	40	0.01	0.000	0.726**	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (16) نجد ان قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) تساوي (0.726) ودرجة المعنوية للاختبار (Sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) أي

ان هناك دلالة إحصائية للاختبار، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي ومنه الفرضية العامة (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي). محققة (مقبولة).

خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل لمحة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة حيث تم دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي، ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من الأدوات المستخدمة في الدراسة، والاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة. وقد وجدنا ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر العمود الفقري للمؤسسة ذلك من خلال

- ✓ يساعد في الوصول الى اهداف المؤسسة
 - ✓ يساعد على تفعيل النشاط داخل المؤسسة
 - ✓ يلعب دورا هام في نجاح المؤسسة
 - ✓ يساعد على تحديد المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة
- الهيكل يساعد أيضا في تحديد أهمية المؤسسة و إمكانياتها وقدراتها التنافسية من خلال فعالية الهيكل وناجعه
- اضافة الى عدد من النتائج التطبيقية التي سيأتي ذكرها ملخصة ضمن عناصر الخاتمة

الختمة

الخاتمة

الخاتمة:

تمنح المؤسسات قدر كبير من الاهمية لحماية ممتلكاتها وحقوقها خاصة مع كبر حجمها وتفرعها ،كل ذلك بغية الحفاظ على بقاءها واستمرارها ،وهذا ما دفعنا إلى التركيز على دور تسيير الكفاءات البشرية في نجاح واستمرارية المؤسسة .

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معرفة مدى مساهمة تسيير الكفاءات ودورها في نجاح واستمرارية المؤسسة حيث توصلنا أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات و السلوكيات التي يملكها الفرد والمجسدة في الميدان بغية تحقيق الهدف .كما أنها تمثل أهم الموارد الاستراتيجية والأساسية للمؤسسة إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من الفعالية وهذا قادنا إلى قول أن الفرضية الاولى التي كانت تعتبر الكفاءات مصدر أساسيا لبقائها واستمرارها في نجاح المؤسسة .

ولقد أوضحنا في هذه الدراسة كلا من متغيرات الدراسة، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي، وأبعادها التي توطرها، ومدى مساهمة تسيير الكفاءات في المؤسسات واعتمادها على مجموعة من المؤشرات و الأساليب الإحصائية قد توصلت الدراسة إلى أن تسيير الكفاءات البشرية باستخدام مؤشرات التي تمارسها والأهداف المنجزة من خلال فترة من الزمن وتبين أيضا كيفية تطبيق هذه المؤشرات على أرضية الواقع و هذا ما رأيناه خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة " مؤسسة سونلغاز "

النتائج :

من خلال دراستنا توصلنا إلى بعض النتائج منها :

- يمكن النضر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في اعداد وتنفيذ استراتيجيتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها .

- تسيير الكفاءات يتم وفق أربعة مراحل التخطيط والاكتساب والتنمية والتقييم .

- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

- يقوم نجاح المؤسسة في تبني تسيير الكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية على إمكانياتها التنظيمية و المتمثلة في امتلاكها للكفاءات تستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة .

- أظهرت نتائج الدراسة توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة و يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

- الهيكل يساعد أيضا في تحديد أهمية المؤسسة و إمكانياتها وقدراتها التنافسية من خلال فعالية الهيكل وناجعه

- يساعد الهيكل على تفعيل النشاط داخل المؤسسة ويلعب دورا هام في نجاح المؤسسة .

- يساعد ايضا الهيكل على تحديد المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة .

الخاتمة

دراسة الفرضيات :

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع والفرضيات التي تم طرحها مسبقا نستنتج ما يلي :
1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي ومنه الفرضية العامة (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي.) محققة (مقبولة).
 2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين الاستقطاب والأداء المؤسسي ومنه الفرضية الأولى (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والأداء المؤسسي.) محققة (مقبولة).
 3. هناك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي ومنه الفرضية الثانية (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي.) غير محققة (مرفوضة).
 4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين تنمية وتطوير الكفاءات والأداء المؤسسي ومنه الفرضية الثالثة (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير الكفاءات والأداء المؤسسي.) محققة (مقبولة).
 5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين التحفيز والأداء المؤسسي ومنه الفرضية الرابعة (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء المؤسسي.) محققة (مقبولة).
 6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية (طردية) (قيمة الاختبار موجبة) بين التقييم والأداء المؤسسي ومنه الفرضية الخامسة (توجد علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين التقييم والأداء المؤسسي.) محققة (مقبولة).

ومن خلال ما سبق استخلاصه بان تسيير الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والاساسية التي ينبغي تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبار أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة .

❖ التوصيات :

- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها .
- الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية
- توفير المؤسسة المناخ الملائم للأبداع والتفكير في ايجاد طرق عمل ومنتجات جديدة .

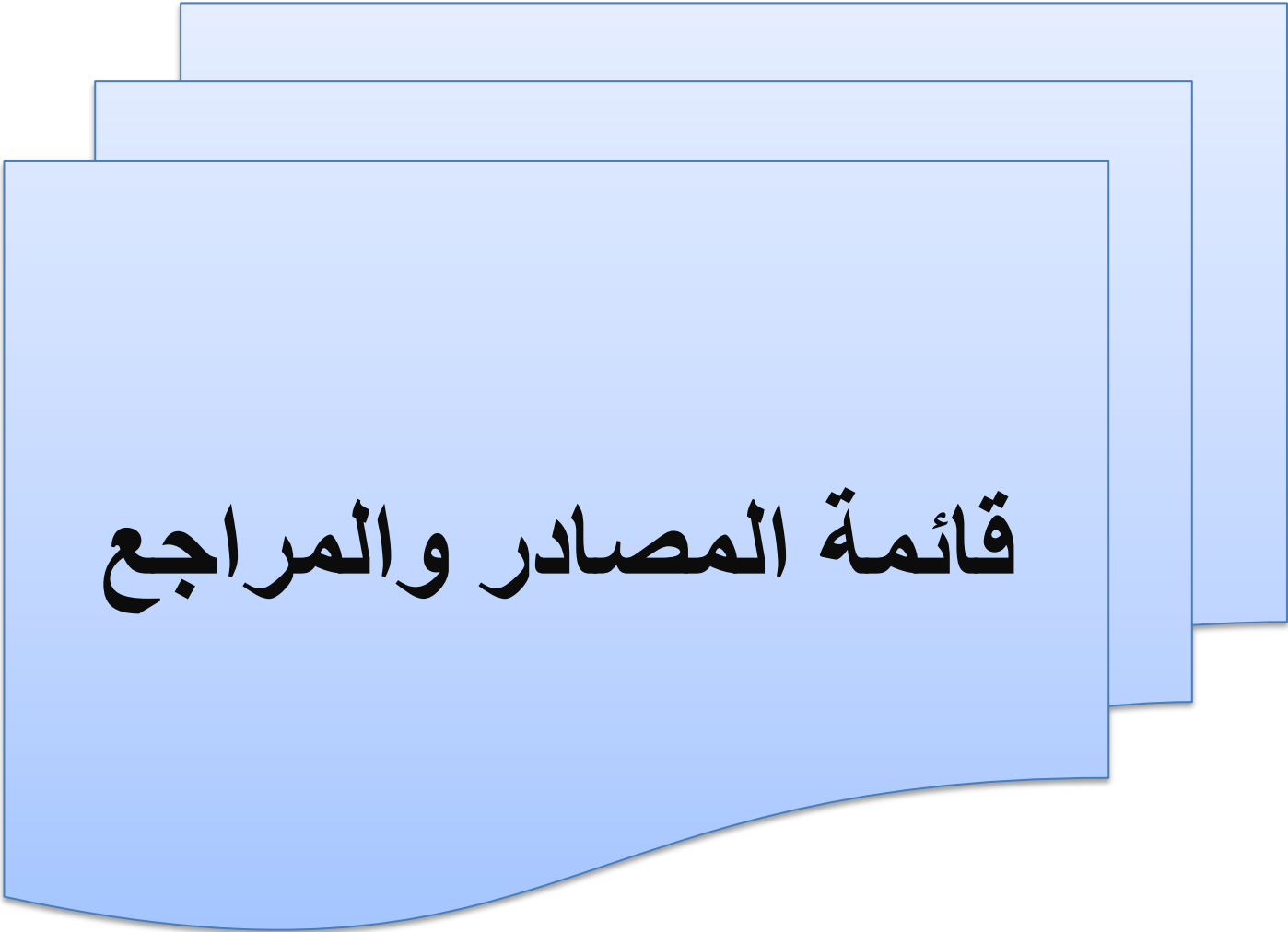
الخاتمة

- وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها رؤية الاستراتيجية للمؤسسة ،من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وقابلية الحراك في سوق العمل ، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق طموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى .
 - إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
 - المحافظة على كفاءات المؤسسة باتخاذ مجموعة من الاجراءات كالتحفيز والترقية الخ والتي تحد من تسرب الكفاءات إلى مؤسسات المنافسة .
 - إجراء المزيد من الدراسات حول تطوير الكفاءات باعتدازه أسلوب جديد في تنمية والتحفيز .
 - لمواجهة المؤسسة التحديات التي تفرضها التغيرات في المحيط من تطورات تكنولوجية وغيرها ،من أجل بقائها واستمرارها ويستوجب على المؤسسة البحث عن الطريقة والسبيل الذي يحسن أداء وفعالية مواردها البشرية وتحسين قدراتها الفكرية وتنميتها ،وتكوين محفظة الرأس المال الفكري والمعرفي وذلك ما يؤدي إلى الابداع والجودة وخلق فرص لتحقيق التميز .
 - توفير مجال للحرية والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل.
- ❖ افاق الدراسة :**

- نشير في الأخيرة إلى إمكانية القيام ببحوث تكميلية تعتمد على هذه الدراسة والتي تكون إشكاليات لبحوث أخرى في المستقبل .
- دور تسيير الكفاءات البشرية في نجاح واستمرارية المؤسسة سونلغاز بالوادي .
 - اثر الكفاءات في تحقيق بقاءها وضمائها .
- وبهذا نرجو أن نكون قد ساهمنا من خلاص هذه الدراسة ولو بقدر ضئيل في تكمله جهود من سبقنا في هذا المجال نتمنى التوفيق للمهتمين بهذا الموضوع ونسأل الله أن نكون قد وفقنا إلى ماكننا نسعى إليه والله الموفق والهادي لحسن السبيل .

❖ صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على المعطيات لشركة لامتيازها بالسرية التامة
- تماطل الموظفين في تقديم المعلومات وعدم الحصول على الحرية الكافية في الشركة
- صعوبة تمكن الباحث من الجانب العملي والتطبيقي للكفاءات



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 211.
2. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
3. جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، (ب.س.ن)، ص 1
4. حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، ط 3، مصر
5. عبد الغفار حنفي _ عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 د. طاهر محمود الكلاله، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
6. عذراء بن شارف، تسيير الكفاءات في المؤسسات والمعلومات، دورة علمية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات، الجزائر. العدد 41 مارس 2016.
7. محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
8. محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي"، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 1.
9. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط 1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
10. منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003
11. نور الدين شنوفي، عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات وأهميته في المؤسسات الاعلامية حالة المؤسسات الاعلام التلفزيوني عربيا

ثانياً: المذكرات

1. مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر القايد _ تلمسان. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015_2016

قائمة المصادر والمراجع

2. سلامي فتيحة ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة الماستر في تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة اكلي محند أو لحاج كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2013/2014
3. منى مسغوني ، تسيير الكفاءات والاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة 2012، 2013.
4. رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة بومرداس ،الجزائر
5. أبو القاسم حميدي ،تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2004_2003
6. بويحيوي ابراهيم، ابن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، (البليدة 2) لونيبي علي مناصريه رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013
7. مدي ابو القاسم، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 .
8. حفيظي حنان، بركاني بثينة، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في عمم الاجتماع تخصص عمم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 5491 ،قالمة، 2015/2016
9. زكية سعد، أثر البرامج، تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 'تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة ، 2008، 2007

ثالثا: الملتقيات

1. أبو حمد أحمد، مداخلة مقدمة لملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004
2. براهيم عاشوري – حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، و 22 . 093 ص، 2012 فيفري 23
3. بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق ال أ رسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة -ضمن الملتقى الدولي الخامس ح ول التنمية البشرية وفرص

قائمة المصادر والمراجع

- الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 09 - 10 مارس 2004
4. التنمية البشرية و *humaines resource des Performance* أبو حمد أحمد، مداخلته مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004
5. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى -الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 - 03 - 2004.
6. لهادي بقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول -التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 09 - 10 مارس 2004
7. مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية، مداخلته مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف
8. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأمينية، مداخل في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية _ الواقع وإفاق التطور _ تجارب الدول _جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2012
9. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية، مدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأمينية الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي و أفاق التطور، تجارب الدول جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية يومي 4 ، 3 ديسمبر 2012
10. مهديد فاطمة وقابيلي أمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المسارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلته في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 21 و 22_02_2015 .
11. موساوي زهية، خالدي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعامل لتحسين الأداء، المتميز"، مداخلته ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس 2005
- رايعا: المجالات
1. كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات _الاطار المفاهيم والمجالات الكبرى _مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة العدد 07، جوان 2010
2. اسماعيل حجازي ، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات ،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 10، نوفمبر 2006
3. مرغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة المؤسسات الجزائرية-العدد 05.2014

قائمة المصادر والمراجع

4. كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيم والمجالات الكبرى". مجلة أبحاث اقتصادية، -جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، جوان 2010
5. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع -المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 14، جوان 2016 .
6. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة -دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجازنر، 2002 .
7. عدوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على .المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015 .

خامسا: وثائق المؤسسة

1. من وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي 23/ 05 2021/

سادسا: المراجع باللغة الاجنبية

1. Meignant, Ressources Humaines: déployer la stratégie, édition liou sons paris, 2000 .d'organisation, France, 2003, p.107.
2. Jean. Yvesbuck, Le Management des Connaissances et des Compétences en Pratique, edition dorg
3. Mohamed GHAYATE, La démarche compétences, Mastère Management des Ressources Humaines nos publiai,
4. St-ong , Sylvie.Relever les défis de gestion des Ressource humain. canada : gâtant Mourine ,2001.
5. Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, édition boeck,
6. Belgique, 2016.
7. J. Arbert, P- Gillbert, F.picyere, Management des competences, Réalisation- conceots analuses, 2éme edition, paris, 2003.

قائمة المصادر والمراجع

8. Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", op cit, p141.
9. 1996, p42. Levy. Leboyer, "La Gestion Des Competences", Edition D'organisation, Paris,
10. paris, 2001, p141. Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", édition d'organisation,
11. J. Arbert, P- Gillbert, F. picyere, Management des competences, Réalisation- concepts analuses, 2ème edition, paris, OP.
12. Loic Cadini- Francis Gverin- Frédérique Pigyere, Gestion de Ressources Humains – Pratique et éléments de théorie, 2ème édition, Dunad, Paris, 200



ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر _بالوادي_
كلية العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص :أدارة أعمال

الاستبيان

الأخ الكريمالأخت الكريمة

يقوم الباحثين بدراسة حول دور تسيير الكفاءات البشرية في نجاح واستمرارية المؤسسة
في مؤسسة سونلغاز

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص أدارة أعمال .

يرجى قراءة فقرات الاستمارة واختيار الاجابة التي تعكس الواقع الفعلي، علماً أن المعلومات
التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

من اعداد الطالبتين : موساوي خولة

مساك اخلاص

البيانات العامة :

1. ما هو جنسك ؟

☐ أنثى

☐ ذكر

2. ما هو عمرك ؟

من 31 سنة إلى 40 سنة

☐ أقل من 30 سنة

أكبر من 51 سنة

☐ من 41 سنة إلى 50 سنة

3. ما هو مستواك التعليمي ؟

تقني سامي

☐ ثانوي فما دون

مهندس دولة

☐ الليسانس

دكتوراه

☐ ماجستير

4. على أساس ؟

مسابقة توظيف ☐ الترقية

☐ على أساس شهادة

5. ما هو عدد سنوات خبراتك بالمؤسسة ؟

من 5 سنوات إلى 10 ☐ من 10 سنة إلى 14 سنة ☐

☐

محاور الاستبيان كالتالي:

اولا: محور تسيير الكفاءات

يتكون هذا المحور من الابعاد التالية:

1. الاستقطاب

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	تستقطب المؤسسة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب المهمة			
2	يتم تحديد المناصب الشاغرة بناءا على احتياجات المؤسسة			
3	يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة بالطرق القانونية المتاحة			
4	استقطاب العاملين يتم عن طريق جهات مختصة ووفق معايير مدروسة			

2. الاختيار والتعيين

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	تعتمد المؤسسة كثيرا على نتائج الاختبارات الكتابية والشفوية للمفاضلة بين المتقدمين			
2	تعول المؤسسة على العاملين ذوي الخبرة والاقدمية فيها لشغل وظائف مهمة			
3	إجراءات التعيين في المؤسسة واضحة ومحددة بدقة			

3. تنمية وتطوير الكفاءات (التدريب والتكوين)

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم			
2	تولي المؤسسة للتدريب أهمية وتخصص له ميزانية خاصة			
3	ترتقي الدورات التكوينية الى المستوى المطلوب لتحسين الاداء			
4	يستفيد العاملون بالمؤسسة من دورات تكوينية بشكل متكرر ومدرّس			

4. التحفيز

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	نظام المنح والمكافآت يمثل دافع لتحسين ادائكم			
2	يستعمل المسؤولون بالمؤسسة أسلوب الثناء والمدح لتشجيعكم لتقديم أداء أفضل			
3	تقدم المؤسسة التأمينات الاجتماعية والصحية المناسبة للعاملين			
4	تقدم المؤسسة الشهادات والتكريمات نظير المجهودات المبذولة			

5. التقييم

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
-------	----------	-----------	-------	-------

						طريقة التتقيط المعتمدة في المؤسسة وسيلة جيدة للتقييم		1	
		موافق		محايد		غير موافق		الرقم	
								2	
						تمتلك إدارة المؤسسة أهدافاً طويلة الأجل		1	
						الأجل		3	

ثانيا: محور الأداء المؤسسي

2	تشخص إدارة المؤسسة نقاط القوة والضعف في المؤسسة		
3	يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي واضح ومحدد		
4	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات		
5	تعتمد المؤسسة أسلوب إداري فعال لتحقيق أهدافها		
6	تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعاملين بها		
7	لدى المؤسسة الموارد المالية الكافية لتغطي خططها		
8	تمتلك المؤسسة الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهدافها		

يتكون هذا المحور من الأبعاد التالية:

1/ التخطيط الاستراتيجي

2/ الهيكل التنظيمي

3/ القيم الوظيفية (التنظيمية وليست الوظيفية لا يوجد قيم وظيفية)
الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,721
		N of Items	13 ^a
	Part 2	Value	,819
		N of Items	12 ^b
Total N of Items			25
Correlation Between Forms			,717
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,835
	Unequal Length		,835
Guttman Split-Half Coefficient			,831

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013.

b. The items are: VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025.

Correlations

	محور 1	محور 2	استبيان
Pearson Correlation	1	,696*	,959**
محور 1 Sig. (2-tailed)		,026	,000
N	10	10	10
Pearson Correlation	,696*	1	,870**
محور 2 Sig. (2-tailed)	,026		,001
N	10	10	10
Pearson Correlation	,959**	,870**	1
استبيان Sig. (2-tailed)	,000	,001	
N	10	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الخصائص الديموغرافية للعينة.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	40	100,0	100,0	100,0

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	12	30,0	30,0	30,0
من 5 الى 10 سنوات	8	20,0	20,0	50,0
من 10 الى 14 سنة	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	8	20,0	20,0	20,0
من 31 الى 40 سنة	20	50,0	50,0	70,0
من 41 الى 50 سنة	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الفرضيات.

Correlations

	الاستقطاب	الاداء المؤسسي
Pearson Correlation	1	,813**
الاستقطاب Sig. (2-tailed)		,000
N	40	40
Pearson Correlation	,813**	1
الاداء المؤسسي Sig. (2-tailed)	,000	
N	40	40

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الاداء المؤسسي	الاختبار والتعيين
Pearson Correlation	1	,184
الاداء المؤسسي Sig. (2-tailed)		,257
N	40	40
الاختبار والتعيين Pearson Correlation	,184	1

Sig. (2-tailed)	,257	
N	40	40

Correlations

	الاداء المؤسسي	تنمية وتطوير الكفاءات
Pearson Correlation	1	,451**
الاداء المؤسسي Sig. (2-tailed)		,003
N	40	40
Pearson Correlation	,451**	1
تنمية وتطوير الكفاءات Sig. (2-tailed)	,003	
N	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	الاداء المؤسسي	التحفيز
Pearson Correlation	1	,580**
الاداء المؤسسي Sig. (2-tailed)		,000
N	40	40
Pearson Correlation	,580**	1
التحفيز Sig. (2-tailed)	,000	
N	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الاداء المؤسسي	التقييم
Pearson Correlation	1	,414**
الاداء المؤسسي Sig. (2-tailed)		,008
N	40	40
Pearson Correlation	,414**	1
التقييم Sig. (2-tailed)	,008	
N	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الاداء المؤسسي	تسيير الكفاءات
Pearson Correlation	1	,726**
الاداء المؤسسي Sig. (2-tailed)		,000
N	40	40
Pearson Correlation	,726**	1
تسيير الكفاءات Sig. (2-tailed)	,000	

N	40	40
---	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لسونلغاز



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي
حيث أن مديرية التوزيع بالوادي متفرعة من شجرة مكونة من:

الملحق رقم 03: طلب تسهيل الحصول على معلومات من المؤسسة

الموسم الجامعي: 2020/2021

الوادي في:



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021

إلى السيد: مدير البتركة الجزائرية
لمتوزع الكهولاء... والعمان بالوادي

الموضوع: طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في العلمي المهني.

نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021 تاريخ ومكان الميلاد:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021 رقم التسجيل:
- اسم واللقب:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021 تاريخ ومكان الميلاد:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021 رقم التسجيل:
- اسم واللقب:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021 تاريخ ومكان الميلاد:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021 رقم التسجيل:

- التخصص:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021
- موضوع البحث:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021
- الأستاذ المشرف:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021

في مؤسستكم وذلك لمدة:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021
ابتداء من:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021
إلى غاية:/أ.م.م.ك.ع.ق.و.ع.ت/2021

24 MAI 2021



رئيس قسم علوم التسيير
د. ربيع بوضييع العايش



26 جوان 2021

م.أ.داموش

تَحْمِيْدُ

اللّٰهُ