

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع

إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية

إشراف الأستاذ الدكتور:
الهواري جمال

من إعداد الطالبة:
سلامة أمينة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ. صالح الياس
مشرفا و مقررا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ. الهواري جمال
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	د. سماحي احمد
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	د. لخمير عباس
مدعو	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ. عمراني عبد النور قمار

السنة الجامعية: 2014_2015

شكر

نشكر الله عز وجل ونحمده على كل النعم التي أنعمها علينا والذي وهبنا القدرة والصبر على إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف : الهواري جمال لإشرافه طوال دراساتي لما بعد التدرج و على مساعدتي لإنجاز هذه الرسالة بالنصح والتوجيه.
أشكر الأستاذ: الزين عبد المجيد على مساعدته التي قدمها لي في الجانب التطبيقي.

أتوجه بالشكر إلى لجنة المناقشة المتكونة من الأساتذة:

الدكتور عمران عبد النور قمار ، الدكتور: صالح إلياس، الدكتور: سماحي احمد، الدكتور، لحر عباس، على قبولهم الحضور لمناقشة الأطروحة، و الملاحظات القيمة و المفيدة التي سيوجهونها و التي سأخذها بعين الاعتبار في أبحاثي المستقبلية.
أتوجه بالشكر إلى عمال المكتبة، و إلى إدارات في المؤسسات العمومية على مساعدتهم لانجاز الدراسة الميدانية.

إهداء

إلى من لهم الفضل في نجاحي أمي وأبي
إلى رفيق دربي وسندي في الحياة زوجي
إلى قرة عيني: عدلان ورشيده
إلى أخواتي

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	وظائف إدارة الموارد البشرية	1
10	هيكلية مجزأة تبين بعض وظائف إدارة الموارد البشرية	2
11	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	3
18	هيراركية إستراتيجية المنظمة	4
19	نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة	5
23	تصميم إستراتيجية الموارد البشرية	6
24	دائرة اندماج والتزام العنصر البشري في العمل	7
35	نموذج الكفاءات ، القدرات و الموارد	8
43	الكفاءة حسب Guy Le Boterf	9
46	الكفاءة كمحور دو قطبين	10
47	مختلف تعاريف الكفاءة	11
54	الأبعاد الثلاثة للكفاءة	12
65	الميادين الأربعة للكفاءات	13
69	الرهانات القانونية و التسييرية	14
142	تقنيات وإجراءات تطوير الكفاءات البشرية والعلاقات المتواجدة بينهما	15
146	مخطط تعلم لإكتساب الكفاءات	16
149	حلقة التعلم بالتجربة	17
150	مراحل التكوين	18
153	أشكال التكوين	19
157	نموذج الحلقة أو الدائرة في تصميم إستراتيجية التكوين	20
159	النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التكوين	21
184	جمع الحليب سنويا	22
202	يوضح نسب عينات البحث من كل مؤسسة	23

203	نسب الأعمار في المؤسسات	24
203	يمثل جنس عينة البحث	25
204	المستوى التعليمي لعينة البحث	26
204	درجة الخبرة العمال	27
207	النموذج النظري للدراسة	28
208	النموذج النظري للدراسة مع المتغيرات	29
213	الأسس المعتمدة للتوظيف	30
214	تنوع أنشطة الوظائف	31
215	تكرار المهام في وظائف المؤسسات العمومية	32
216	علاقة العمل بتطوير الكفاءة	33
217	حاجة العمال إلى التكوين	34
218	رغبة العمال في برنامج تكويني	35
219	مدى استفادة العمال من برامج تكوينية	36
220	تقييم المسئول لعماله	37
221	نوع التقييم	38
222	علاقة التقييم وتغييرات الوظيفية	39
223	التعرف على مستوى الكفاءة بواسطة التقييم	40
225	اثر الأجر على تحفيز العامل للعمل	41
227	تناسب الأجر مع كفاءات العمال	42
228	نظام الحوافز	43
229	الكفاءات الجماعية في المؤسسات العمومية	44
230	الاتصال داخل المؤسسة	45
231	قدرة العامل على ممارسة وظيفة زميله	46
232	تنوع تخصصات العمال	47

233	ملائمة العمال للترقية	48
234	مبادرات العمال	49
235	رضا العامل عن الوظيفة	50
236	حجم المهام	51
237	رغبة العمال في التقاعد المبكر	52
238	تغيير الوظيفة	53
239	تغيير المؤسسة	54
240	تحصل العمال على عروض عمل	55
242	درجة الغيابات	56
244	اثر التكوين على تنمية الكفاءة	57
245	دائرة نسبية توضح اثر التكوين على الاداء	58
247	توظيفات المؤسسة لمواجهة تغييرات المحيط الخارجي	59
248	اثر التكوين على خلق كفاءات	60
249	علاقة التقييم و إحداث تغييرات في بيئة العمل	61
251	التقييم و تطوير المسار المهني	62
252	تناسب الاجر مع مجهود العامل	63
253	المكافئات في المؤسسة	64
254	تعاون المسئول مع العمال	65
255	العمل الجماعي في المؤسسات	66
256	درجة حرية العمال في تأدية وظائفهم	67
274	نموذج القياس و الهيكله قبل تطبيق الخوارزمية بمقاربة PLS	68
276	نموذج القياس و الهيكله بعد تطبيق الخوارزمية بواسطة PLS	69
284	نموذج القياس و الهيكله بعد تطبيق طريقة bootstrap	70
290	تحقيق الفعالية الاجتماعية حسب الباحث Duboi	71

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	الفرق بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي	1
72	بين مختلف الإشكاليات التي تستطيع تسيير الكفاءات معالجتها	2
116	مقارنة ما بين حصيلة الكفاءات و حصيلة المسار	3
124	الكفاءات السبع الرئيسية في عصر المعلومات	4
184	كميات جمع الحليب الخام سنويا	5
191	يوضح تطور عدد العمال خلال 2010-2013	6
192	يوضح تطور عمليات التكوين	7
197	يوضح عملية التكوين في مؤسسة CMA-SAMPO-SPA	8
201	سلم ليكرت	9
213	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1	10
214	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 4	11
215	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 5	12
216	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 6	13
217	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1	14
218	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 2	15
219	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 6	16
220	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1	17
221	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 5	18
222	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 6	19
223	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 9	20
224	النسب المعبرة عن إجابات العبارات 1،2،3 تعكس مستوى الأجور في المؤسسات العمومية	21
225	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 6	22
227	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 7	23

228	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 10	24
229	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 2	25
230	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 5	26
231	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1	27
232	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 3	28
233	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 4	29
234	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 4	30
235	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1	31
236	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 2	32
237	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 3	33
238	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1	34
239	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 2	35
240	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 3	36
242	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1	37
244	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 4	38
245	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 5	39
247	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 7	40
248	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 8	41
249	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 7	42
250	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 10	43
252	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 4	44
253	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 8	45
254	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1	46
255	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 3	47
256	النسب المعبرة عن إجابات العبارة 2	48

260	مؤشر KMO و اختبار التكويرة للتوظيف	49
261	مؤشر KMO و اختبار التكويرة للتكوين	50
261	مؤشر KMO و اختبار التكويرة للتقييم	51
262	مؤشر KMO و اختبار التكويرة للأجور	52
262	مؤشر KMO و اختبار التكويرة للتعاون	53
263	مؤشر KMO و اختبار التكويرة للحركية	54
263	مؤشر KMO و اختبار التكويرة الاستقلالية و المبادرة	55
264	مؤشر KMO و اختبار التكويرة الرضا الوظيفي	56
264	مؤشر KMO و اختبار التكويرة دوران العمل	57
265	مؤشر KMO و اختبار التكويرة الغيابات	58
270	العبارات الصالحة للدراسة	59
277	يبين الموثوقية و متوسط التباين لمتغيرات الدراسة	60
278	مصفوفة الارتباط	61

الملخص

موضوع الدراسة لهذه الأطروحة يهدف إلى تكوين إطار نظري من حيث المفاهيم، كيفية تطبيق تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسة. ولإثراء البحث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية لولاية سيدي بلعباس، من اجل التعرف على كيفية تسيير عمالها و هل هناك فعلا اهتمام بموضوع الكفاءات البشرية تكون قادرة على الإبداع و تحقيق الأهداف المسطرة و زيادة فعالية المؤسسات. إلا أن ملاحظة المحيط الاقتصادي الجزائري الذي لا يمارس ضغطا كبيرا على المؤسسات مقارنة بالدول المتقدمة. هذا بسبب انعدام لمنافسة حقيقية، تدخل الدولة في منح المشاريع للمؤسسات العمومية كما لا ننسى ذكر انه في بعض النشاطات ما يزال التدعيم الحكومي قائما. مما جعل الاهتمام بموضوع الكفاءات أمرا غير ضروري بالنسبة لهذه المؤسسات، و توصلنا إلى أن تحقيق الفعالية للمؤسسات لا يعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة ، تسيير الكفاءات، إنتاج الكفاءات، المؤسسات العمومية، تسيير الموارد البشرية

Résumé

L'objet de ce travail de thèse est de concevoir un cadre théorique selon les concepts des modalités d'application de la gestion et de la production des compétences dans l'entreprise. Dans le but d'enrichir notre recherche nous avons fait une étude pratique sur des entreprises algériennes publiques de la wilaya de Sidi-Bel-Abbès pour voir comment se fait la gestion de leurs employés et si elles portent vraiment un intérêt aux compétences humaines pour qu'elles soient capables d'innovation, d'atteindre les objectifs visés et d'augmenter l'efficacité des entreprises. Cependant, selon le constat, l'environnement économique Algérien n'exerce pas une grande pression sur les entreprises comme dans les pays développés. Ceci est dû à l'inexistence d'une concurrence réelle, à l'attribution par l'état des projets aux entreprises publiques sans oublier que pour certaines activités il y a toujours la subvention de l'état. Ce qui a conduit au fait que ces entreprises n'attachent pas une grande importance aux compétences humaines. Nous sommes ainsi parvenus à la conclusion que réaliser l'efficacité des entreprises ne se base pas réellement sur les compétences.

Mots clés : compétence, gestion des compétences, production des compétences, les entreprises publiques, GRH

Abstract

○ The object of this work of thesis is to design a theoretical framework according to the concepts of the modalities of management application and the production of competences in the company. With an aim of enriching our research we made a practical study on public Algerian companies at the wilaya of Sidi-bel-Abbès in order to see how is made the management of their employees and if they carry really an interest to human competences so that they are capable to innovation, to reach the expected goals and to increase the effectiveness of the companies. However, according to observation, Algerian economic environment does not put great pressure on the companies as in the developed countries. This is due to the inexistence of a real competition, with attribution by the state of the projects to the public enterprises without forgetting that for certain activities there is the State subsidy. What led to the fact that these companies do not attach great significance to humans competences. We thus arrived at the conclusion that the effectiveness is does not based really on human competences.

Keywords: human competences, management of competences, production of competences, public enterprises, management of human ressource

المقدمة العامة

يشهد العالم الاقتصادي تطورات متسارعة و كثيرة، وهذا مرده الى التغيرات العالمية سواء كانت اجتماعية مثل: نسبة التعلم، مستوى النمو الديموغرافي، طبيعة العيش، تغيرات سياسية مثل: الاستقرار أو الحروب، التحالفات السياسية، تغيرات ثقافية مثل: الانصهار بين الحضارات، التكتلات بين الدول، و مما لا شك فيه أن ابرز متغير و أهمه هو المتغير الاقتصادي و ما نتج عنه من أنظمة اقتصادية ففي السابق كانت الثنائية القطبية بزعامة كل من الاتحاد السوفياتي الذي كان يتبنى النظام الاشتراكي و الولايات المتحدة الأمريكية بالنظام الاقتصادي الرأسمالي، ولكل من هذه الأنظمة كانت هناك العديد من الدول التي إما اختارت أو كانت مجبرة على تطبيق أحد هذه الأنظمة، و في تلك المرحلة شهد العالم صراعا بين زعماء القطبية ما عرف بالحرب الباردة مما اضعف الاتحاد السوفياتي و بالتالي النظام الاشتراكي و هذا لا يعتبر السبب الوحيد للفشل إنما هناك فجوات و نقائص في النظام جعلته يعجز عن تحقيق فعالية اقتصادية. و انطلاقا من هذه الأحداث أصبح العالم يعرف ما يسمى بالأحادية القطبية بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية ، فأصبحت معظم الدول تغير أنظمتها إلى النظام الرأسمالي إيماناً منهم انه الأنجع و الحل للعديد من المشاكل التي تعيشها، فغير هذا النظام من ملامح العالم ، فظهرت الشركات المتعددة الجنسيات، وظهرت المنظمات الدولية مثل: المنظمة العالمية للتجارة، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، كما ظهرت تكتلات دولية مثل: الاتحاد الأوروبي، اتحاد دول شرق آسيا، و هذا ليقين هذه الدول أن الاتحاد يعزز من قوتها و يمنحها حصانة ضد أخطار المنافسة و نقص السيولة المالية و تكس المنتجات بفتح الأسواق على بعضها البعض، فكل هذه التغيرات اختصرها المحللون و الخبراء باختلاف تخصصاتهم بأنها تعرف بظاهرة العولمة .

و هكذا أصبح المحيط الاقتصادي الذي هو محور اهتمامنا يتميز بدرجة كبيرة من التعقيد و عدم التأكد خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى التكيف و الاستجابة معه للوصول إلى هدف

المقدمة العامة

الربح، و من ثم تحقيق الاستمرارية و النمو و التطور. فتحقيق الربح من بين الأهداف التي تشترك فيها معظم المؤسسات الاقتصادية، و هذا لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام العقلاني لموارد المؤسسة سواء كانت مالية، مادية، و بشرية هذه الأخيرة التي أصبحت أثمن مورد بفضل الخصائص المميزة لها من حيث قدرتها على خلق قيمة مضافة و غير قابلة للتقليد حسب نظرية الموارد، و التي عرفت استعمالا مع مطلع الثمانينات و التي تشكل امتدادا لأعمال¹ penrose.

و من هنا اشتقت نظرية الكفاءات التي تعتبر امتدادا لنظرية الموارد والتي تتلخص حسب penrose في أن الموارد كل ما يولد تدفقا من استغلاله أو ما من شأنه أن يخلق قيمة، أما نظرية الكفاءات تتميز بدمج بعدين اثنين هما: البعد البشري و البعد الاستراتيجي.

إن تسمية وظيفة الموارد البشرية ليست وليدة بمحض الصدفة إنما مرت بالعديد من المراحل التطورية بداية بتسميتها بإدارة المستخدمين ظهرت مع مطلع القرن العشرين بظهور حركة الإدارة العلمية هذه الأخيرة اعتمدت على تنظيم العمل، باستخدام الأساليب العلمية فيما يخص تخطيط بيئة العمل المادية، دراسة و تحليل أداء العامل، ربط الأجر بإنتاجية العامل²، و قد انحصر دور إدارة المستخدمين في حفظ السجلات الخاصة بالعاملين، حجم القوى العاملة، الأداء المعياري مع الأداء الفعلي لكل عامل، الأجر، الإنتاجية. على الرغم من النجاح الذي حققته هذه الإدارة العلمية إلا أنها تميزت بسلبيات لأنها اعتبرت العامل على شكل آلة و أهملت الجانب الإنساني له، مما أدى إلى عدة مشاكل كالممل بسبب تكرار العمل، الحوادث نتيجة للإرهاق، تنامي المظاهر السلبية كالغيابات والنزاعات الحادة بين الإدارة و الأفراد، و أمام تفاقم هذه المشاكل شرعت الحكومات والإدارات في التنازل تدريجيا لصالح العمال و ذلك بالاعتراف لهم بالأحقية بتكوين النقابات العمالية، وقد صدرت العديد من التشريعات التي تمنح العمال بعض الحقوق و تخولهم بعض الضمانات.

¹Penrose E, "theory of the firm", 1959, Oxford University Press,

²د.حنفي محمود سليمان، "الأفراد"، دار الجامعات المصرية، غير المؤرخ، ص54.

المقدمة العامة

تعتبر الزيادة في حجم المؤسسات خصوصا من ناحية عدد العمال سببا في ظهور العديد من المشاكل يصعب إيجاد حلول لها إلا بتوفر وظيفة لتسيير شؤون العاملين و بعدها تطورت بحكم العديد من العوامل داخلية في المؤسسة و خارجية في محيطها إلى أن أصبحت تسمى بوظيفة الموارد البشرية و هنا أصبح العامل يعتبر كمورد و ليس كتكلفة.

و منها أصبحت المؤسسات توفر لمواردها البشرية تدريجيا ما تحتاجه من أجور مناسبة و محفزة ، تكوين ...الخ و من الأنشطة التي توفر للعامل الملائمة و الارتياح و الحماية في مكان العمل ، و بالنسبة لحصول المؤسسة على الأفراد الذين تحتاجهم فنتم بواسطة التوظيف الذي يعتمد على مهام الوظيفة و تناسب مؤهلات المترشح معها، لكن و بحكم التغيرات التي أسلفنا الحديث عنها فقد تواصلت و ظهرت معالم أخرى للاقتصاد مع قيود أكثر تعقيدا، فالابتكار و التجديد فيما تقدمه المؤسسات لمواجهة المنافسة أصبح امرأ ضروريا لمواصلة النشاط، مما يعني تغييرات بالنسبة للمؤسسة، و هذا يستلزم أن العامل كذلك عليه أن يواكب هذا التغير الحاصل حتى يندمج و يتحكم أكثر في مهام الوظيفة. هنا بدأت ملامح توجه فكري تظهر على تسيير الموارد البشرية و هي الكفاءة. و في الآونة الأخيرة ظهرت ضرورة الاهتمام أكثر بالعامل و تطويره و حتى قبل ذلك عند التوظيف و تحديد احتياجات المؤسسة من عمال لشغل الوظائف، فأصبح شائعا مصطلح الكفاءة فلم تعد وظيفة الموارد البشرية مسئولة فقط عن توظيف، منح للأجور، تكوين،...الخ بل تغيرت رؤيتها من خلال مصطلح الكفاءات فأصبحت الوظيفة تسيير على أساس الكفاءات البشرية باعتبارها إحدى الموارد المفتاحية وكفاءة المؤسسة من كفاءة هذا المورد.

و المؤسسات الجزائرية ليست بمعزل عن هذه المتغيرات خصوصا اذا تمعنا في التطورات الاقتصادية الجزائرية، و تغير الأنظمة الاقتصادية فأصبحت تبحث عن حلول لمشاكلها المتعددة من جودة للمنتوج، تحقيق النمو و الاستمرار،الفعالية الاقتصادية وغيرها من المشاكل خصوصا و نحن

المقدمة العامة

نعلم أن المؤسسات تعيش اقتصاد دولة سائرة في طريق النمو و بالمقارنة فالدول المتقدمة كلها وجدت حلا لمشاكلها، من خلال الاهتمام بكفاءاتها البشرية لأنها الوحيدة القادرة على خلق التجديد و التغيير في المحيط الذي تنشط فيه.

استنادا إلى ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن بناء نظاما لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية العمومية يساعد على إنتاج الكفاءات، و ما تأثيره على تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة؟

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية لابد من طرحها و الإجابة عنها في فصول البحث:

- كيف يكون إنتاج و تسيير الكفاءات البشرية و ما الغاية منه؟
- هل تتبع المؤسسات الجزائرية العمومية برنامجا لتسيير و إنتاج الكفاءات البشرية؟
- ما هي العوامل المساعدة لإنتاج و تسيير الكفاءات البشرية؟
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التحكم في الكفاءات البشرية من خلال الدورات التكوينية و تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسات العمومية الجزائرية؟

إن طبيعة الموضوع اقتضت منا طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية 1:** برامج التكوين تساعد العنصر البشري على اكتساب معارف و مهارات لبناء الكفاءة.
- الفرضية 2:** هناك علاقة بين تسيير وإنتاج الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- الفرضية 3:** إنتاج و تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية يتم وفق رؤية مستقبلية في إطار الإستراتيجية العامة.
- الفرضية 4:** هناك اهتمام ضعيف من قبل المؤسسات العمومية لتحقيق فعالية اجتماعية.

الفرضية 5: إن إنتاج الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية يحقق لها فعالية في أدائها.

مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الموضوعية:

- الدراسة التي نحاول إثرائها ضمن البحوث التي اهتمت بتغيير النظرة الى الموارد البشرية في المؤسسة.
- السعي إلى معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- لمعرفة إن كان مسيرو المؤسسات يهتمون بموضوع الكفاءة.
- الرغبة في التعرف على المشاكل التي يعاني منها المورد البشري في المؤسسة العمومية.

المبررات ذاتية:

- اغلب بحوث الدراسة في التدرج و ما بعدها تناولت مواضيع متعلقة بالموارد البشرية و أثرها على المؤسسات.
- وكذلك بحكم التخصص في إدارة الأعمال و الميول إلى مجال تسيير الموارد البشرية.

أهمية البحث:

تعتبر الكفاءات من المواضيع المهمة، خصوصا و أننا نلاحظ توجه فكري كبير إلى اقتصاد المعرفة و هذا يعود إلى تزايد حالات عدم التأكد في المحيط الاقتصادي، وكذلك اشتداد حدة المنافسة، و هنا المؤسسة أمام خيارين إما المواجهة أو الانسحاب و الفشل.

من خلال دراسات الباحثين في المجال وجدوا أن تطبيق نموذج جديد منافي للفوردي يجب أن يعتمد على الكفاءة، و من تم تستطيع المؤسسات تفعيل نشاطها سواء داخليا أو خارجيا، لهذا سنحاول في هذا البحث واقع المؤسسات العمومية في تطبيق مثل هذا النموذج، و أثره على تحقيق الفعالية لها.

أهداف البحث:

- التعرف على مكانة المؤسسات العمومية و دورها في الاقتصاد الوطني.
- معرفة المشاكل و الصعوبات التي تعترض المؤسسات العمومية في نشاطها.
- التعرف على مشاكل العمال في المؤسسات و قياس درجة رضاهم.
- واقع ممارسات عملية التكوين في المؤسسات العمومية و الهدف منها.
- التعرف على درجة تحقيق المؤسسات العمومية للفعالية الاجتماعية.
- جمع المعلومات و محاولة نمذجتها خطيا.

حدود الدراسة:

تضمنت الدراسة في الجانب النظري التطرق إلى تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية، ثم تناولنا في الجانب النظري دراسة العلاقة ما بين تسيير و إنتاج الكفاءات و أثره في تحقيق فعالية للمؤسسات.

ابتدأت الدراسة من ديسمبر 2014 إلى غاية فيفري 2015، قام مسئولو المؤسسة بتوزيع الاستبيان، مع تحديد تاريخ لاسترجاعها. باستعمال أدوات جمع المعلومات الاستبانة.

منهج البحث و الأدوات المستعملة:

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة و معالجة الإشكالية عن طريق التحقق من الفرضيات الموضوعية حاولنا الاعتماد على المنهج الوصفي لفهم الموضوع نظريا، حيث تمت الاستعانة ببعض الكتب و المقالات العلمية المنشورة في مجالات علمية محكمة، أما تطبيقا اعتمدنا منهج دراسة الحالة، باستعمال أسلوب المسح باستخدام العينات و بالاعتماد على أداة جمع المعلومات

الاستبيان، و المعالجة تمت باستعمال برنامج spss18 و برنامج sphinks ثم النمذجة بالمعادلات

الهيكلية باستخدام برنامج PLS 2

الدراسات السابقة:

1.رسالة دكتوراه:

أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

مدخل الجودة والمعرفة. أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحث سملاي يحضيه ، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004

حيث درس الباحث الإشكالية التالية:

هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة

وتسيير

الجودة الشاملة ، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وقد ركز الباحث في دراسته على

دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، ولرأس المال الفكري و الكفاءات البشرية و المعرفة وإدارة

الجودة الشاملة في تحقيق و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نجد أن الموارد البشرية و الكفاءات الفردية تعتبر

مصدرا

أساسيا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية و أنه في ضل التسيير الإستراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيق

الميزة التنافسية كهدف إستراتيجيا، كما أن تنمية الكفاءات الفردية وتطويرها بالمؤسسة وكذا تسيير

الجودة

ساهموا في تحسين أداء الموارد البشرية.

2. ملتقى دولي بعنوان:

« Formation, Production De Compétence Et GRH :Quelles Perspectives ? »

أيام 4-5 و 6 جوان 2005، جامعة وهران كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية

تناول الملتقى الحديث عن:

- الدور الرئيسي الذي يلعبه التكوين في وظيفة الموارد البشرية للمؤسسة، خصوصا و أن الاقتصاد الجزائري يسعى إلى الانفتاح، مما يستوجب من المؤسسات تحديث وظائفها و الابتكار لخلق ميزة تنافسية.

- ضرورة أن تكون المؤسسة يقظة و مطلعة على متغيرات المحيط الخارجي.

- دور المورد البشري في تمكين المؤسسة من مواجهة تهديدات المحيط الخارجي.

و تمثلت إشكاليات الملتقى في:

- التعديلات الاقتصادية و التنظيمية للتكوين في الجزائر؟

- تنظيم التكوين المهني المتواصل في الجزائر: الإجراءات و القواعد و التشريعات، الممارسات

و الاستراتيجيات؟

- التكوين المتواصل و تسيير الموارد البشرية: السياسات و الاستراتيجيات في المؤسسات

الجزائرية؟

تقسيمات البحث:

لانجاز هذا البحث قسما الدراسة إلى قسمين نظري و تطبيقي:

في القسم النظري قسما إلى ثلاثة فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى بروز نموذج الكفاءة في

تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني إلى تسيير الكفاءات و مراحلها في المؤسسة.

و الفصل الثالث إلى إنتاج الكفاءات في المؤسسة و أثره على تحقيق فعالية للمؤسسة.

أما الفصل الرابع فهو تطبيقي تم التطرق فيه إلى منهجية البحث في مؤسسات القطاع العام، اعتمدنا

على الاستبيان لجمع المعلومات، كذلك عرض لنتائج البحث و بناء النموذج، حيث تمت معالجة

المعلومات المجمعّة باستعمال برنامج spss18 و برنامج sphinks ثم النمذجة بالمعادلات الهيكلية

SEM باستخدام برنامج SMART PLS 2

كما تضمن لكل فصل مقدمة و خاتمة إضافة إلى المقدمة و الخاتمة العامة للموضوع.

صعوبات البحث:

واجهت هذه الدراسات صعوبات عدة في جانب النظري كما في التطبيقي و التي تمثلت في:

- حداثة الموضوع المعالج مما نتج عنه قلة المراجع المختصة في الموضوع خصوصا باللغة

العربية.

- صعوبة الاتصال بالمؤسسات و السماح لنا بإجراء الدراسة، علما أن المؤسسات التي قمنا

بالدراسة فيها اعتمدنا على العلاقات الشخصية في ذلك.

- في بعض الحالات وجدنا أن أفراد العينة لا يكملون ملا الاستبيان مما يجعله ملغى و هذا ما

يؤثر على حجم العينة.

الفصل الأول

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

لقد بات واضحاً أنه مع التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية أصبحت المنظمات ملزمة على التلاؤم و التكيف مع هذه التغيرات حتى تضمن البقاء و الاستمرار ،وهذا لن يتحقق إلا إذا اتبعت تسيير جيداً لمواردها وأهمها المورد البشري، لأنه العامل الذي يمكن من خلق التكيف واستغلال الفرص المتاحة.

و في ظل تواصل التغيرات الاقتصادية من اشتداد المنافسة، التطورات التكنولوجية و تعقد حالات العمل التي تواجه المنظمات، و ضرورة إدخال تغييرات في المؤسسة بمختلف أشكالها سواء تنظيمية او تكنولوجية و حتى في تصميم للوظائف، ظهر تيار فكري جديد في النظر الى المورد البشري و هي فكرة الكفاءة كحل للمشكلات التي ظهرت بين التلاؤم ما بين العامل و متطلبات الوظيفة.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى إعطاء نظرة شاملة لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، و وظائفها و كيف أثرت المتغيرات الخارجية و حتى الداخلية (التنظيمية) على طبيعة التسيير الذي تحول إلى استراتيجي بمعنى بناء إستراتيجية للموارد البشرية منبثقة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة ثم الانتقال إلى التسيير الاستراتيجي و هذا لان المؤسسة أصبحت تتعرض إلى تهديدات المنافسة و العنصر البشري هو القادر على إحداث التغيير الايجابي و تمكينها من مواصلة النشاط، لهذا أصبح يدرج ضمن إستراتيجية العامة للمؤسسة، و كمبحث ثالث سيتم التطرق إلى ظهور منهج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار النظري لوظيفة الموارد البشرية

1.1. ظهور وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات:

إن الاهتمام بموضوع تسيير الموارد البشرية في المنظمات يأخذ حيزا كبيرا من قبل الباحثين فيه، وذلك لاعتباره من أهم العوامل التي تحقق النجاح و النجاعة في المنظمة، فمع ظهور الثورة الصناعية و التي أنتجت معها عددا متنامي من المصانع و التي كانت ذات حجم كبير هدفها الأساسي هو تعظيم الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة للمجتمع فأنشأت لأول مرة سكرتارية للعاملين.

و في سنة 1912 و نتيجة للعدد الكبير للعمال الذي ضمته المصانع، ظهر ما يسمى بمصلحة الأفراد المتعلق دورها بالاهتمام بالعلاقات مع النقابات، تنظيم حقوق العمال، الأجور... إلخ، لكن و حتى 1914 لم تكن هناك وظيفة محضة لتسيير الموارد البشرية لكن التطورات التي حصلت دفعت إلى ضرورة التفكير في إيجاد وظيفة تهتم بالموارد البشرية، خصوصا أن تنظيم تلك المصانع كان يعتمد على التaylorية أي التنظيم العلمي للعمل الذي محور اهتمامه هو تعظيم الإنتاج و تقليص النفقات و منها العمال الذين كانوا ينظر إليهم كتكاليف يجب التحكم فيها، فكان العمل شاق بأجور زهيدة مما افرز العديد من النزاعات بين العمال و أصحاب العمل.

وبفضل مساهمات المدرسة السلوكية تطورت وظيفة الأفراد بإعطاء أهمية للجانب الإنساني للعامل و الاهتمام بالعلاقات بين العمال داخل المؤسسة كذلك أعطت الأهمية إلى عنصر التحفيز و أثره على زيادة إنتاجية العامل و كذلك لموضوع ظروف العمل و ضرورة تحسينها.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

مع بداية 1970 أصبحت المنظمة تبدو بصورتين¹: هيكلية وعلاقات وبدأ التوجه من إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية في سنوات الثمانينات والذي يجمع بين التقنيات الإدارية والبعد الإنساني وذلك بتطبيق برنامج لتوجيه هذه الموارد. تعددت تعريفات وظيفة تسيير الموارد البشرية بتعدد جهات النظر فهناك التقليدية والحديثة، أما النظرة التقليدية يرون أن تسيير الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشمل حفظ ملفات العاملين وسجلاتهم ومتابعتهم. أما النظرة الحديثة يرون أن إدارة الموارد البشرية وظيفة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف من تسويق، تمويل...إلخ. وذلك لأهمية العنصر البشري (كالانتقاء والتوظيف). وفيما يلي نستعرض بعض التعريفات:

- يذكر كل من Miner, M و Miner, J أن الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تقييم الأداء، التعيين، التدريب، التنمية الإدارية.²

- كما يعرف Martin J تسيير الموارد البشرية: "بأنه ذلك الجانب من التسيير الذي يهتم بالناس كالأفراد ومجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، تعويض العاملين، وأخيرا المعلومات السجلات الخاصة بالعاملين".³

¹ Rachel BEAUJOLIN-BELLETET, Géraldine SCHMIDT, « Gestion Des Ressources Humaines, De Travail Et De L'emploi- Quelle Bonne Théories- Pour Infléchir- Les Mauvaise Pratiques- ? », Revue Française De Gestion , N° 228-229, Lavoisier, 2012,P .42

²Miner, J. Miner, M. "Personnel and Industrial Relation : A Managerial approach", Second edition, The Macmillan, New York 1973, P.10.

³Martin. J, « Personnel Management », Mac Donald K. Evans Us, London 1971, P.1.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

- يعرف فرنش French تسيير الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.¹

يتضح من خلال هذا التعريف أنه شمل أربعة نقاط هي اختيار الأفراد المناسبين للعمل في المنظمة، استخدام هؤلاء الأفراد بمعنى توظيفهم وإسناد الأعمال والمهام لهم. التنمية أي تعليمهم طرق العمل حتى يكونوا أكثر تمكنا في أعمالهم، ثم التعويض وهي دفع الأجور للعمال لإشباع احتياجاتهم وتحفيزهم للعمل.

أما Sikula, A. يعرفه على أنه "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين".²

وهكذا نلاحظ من خلال تعريف Sikula أن هذه الوظيفة تشمل بالإضافة إلى الاختيار، التوظيف والتنمية، التدريب... هناك اهتمام بالتخطيط والذي يهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.³ حسب جمال الدين محمد المرسي تسيير الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.⁴

¹French W, "The Personnel Management Process, Human Resource Administration", Third Edition Houghton Mifflin Co. Boston 1974, P.3.

²Andy SIKULA, "Personnel and Administration human Resources management", John miley, C. & Sons Inc. New York, 1976, P.6.

³صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص.123.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.16.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

1.2. النشاطات الأساسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية:

كما أشرنا سابقا فإن إدارة الموارد البشرية هي نشاط يهتم بالعنصر البشري فهي تعمل على الحصول عليه لسد حاجياتها كما تقوم بتدريبه وتنميته وتحفيزه وبالتالي المحافظة عليه. كما تعتبر وظيفة استشارية حيث تعمل على مد النصائح ووضع سياسات يعمل من خلالها المديرين في حل القضايا المستعصية من أجل بلوغ الأهداف. حيث تقوم هذه الوظيفة بأربع نشاطات فرعية وتشمل:

• وظيفة الحصول على الموارد البشرية:

تعتبر عملية الاستقطاب، أول مرحلة من مراحل الحصول على الأفراد لكن قبل الشروع في هذه العملية يقوم المسؤول بمراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهذه العملية تمثل التغير الحديث في مجال تسيير الموارد البشرية خلال العقد الماضيين.¹

حيث أن عملية الاستقطاب لا تتم بصورة عشوائية بل بعد مراجعة ومعرفة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع أي بمعنى عدد الأفراد والكفاءات التي يتوفرون عليها. وبالتالي تسيير وظيفة الموارد البشرية مبني على توقع الاحتياجات ونوعيتها وبالتالي استغلالها في الوقت والمكان المناسبين. وهكذا يقوم المسؤول عن هذه الوظيفة، بوضع خطته بشكل يتوازن مع الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة، هذه الأخيرة التي يقوم ببناء خطته للإستراتيجية وفقها وعلى أساسها. هذا من الناحية الداخلية، أما خارجيا فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على عدم تجاهل المتغيرات الخارجية المحيطة وتأثيراتها التي قد تعيق نشاط المنظمة.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص.29.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

وبعدما تقوم المنظمة بوضع خطتها الإستراتيجية الخاصة بنشاطها تعمل على تحديد الأهداف البعيدة المدى والتي مداها لا يقل عن 5 سنوات. هذه الأهداف تصدر عنها تغيرات في الهيكل التنظيمي، الأمر الذي ينتج عنه تغيرات في متطلبات العمل وغاياته وطرق الاتصال بين الأفراد وحسب ما أشار إليه الكاتب جمال الدين محمد مرسي فإن ما ساعد إدارة الموارد البشرية في تحديد الأفراد اللازمين لشغل الوظائف هي «إجراءات تحليل الوظائف والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات والمعرفة والقدرات، وإعداد معايير الأداء المناسبة لها، ومعدلات الأجر، وفهم تشريعات العمل ذات العلاقة، وذلك قبل الشروع في البدء في عملية الاستقطاب».

وبالانتهاء من عملية الاستقطاب تبدأ مرحلة ترمي:

- تضيق قاعدة الطلبات المتحصل عليها في الاستقطاب وأيضا لاختيار الأفراد الذين تتوافر لديهم الشروط المطلوبة وبالتالي فتحقيق النجاح يعتمد على طرق عديدة لتقييم المتقدمين لشغل المناصب.
- إن تحديد الاحتياجات من الأفراد مبني على نوعية وحجم الأفراد أما الاختيار مبني على مجموعة من النشاطات تم وضعها خصيصا لهذا الغرض منها الاختبارات، المقابلات، التعيين¹.

ويمكن فهم نشاطات وظيفية الحصول على الأفراد مما يلي²:

- تصميم وتحليل الوظيفة: تحديد الاحتياجات التي يجب أن تتوفر في الفرد المراد أن يشغل الوظيفة.
- تخطيط الموارد البشرية: تهدف هذه العملية إلى تحديد متطلبات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2006، ص62.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد إستراتيجي-"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص15

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

- استقطاب الموارد البشرية: تقوم المنظمة بال جذب والإعلان عن توظيف بغرض الحصول على أفراد.
- اختيار وتعيين الموارد البشرية: حيث تتم عملية اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب واختيار الفرد القادر على شغل الوظيفة بكل كفاءة واستحقاق.

• وظيفة التدريب والتنمية:

إن المنظمة تقوم بوظيفة الحصول على الأفراد، بغية إيجاد عاملين يتوفرون على المميزات والخصائص المشروطة إلا أن المسؤولين يدركون تماما أن هؤلاء الأشخاص مهما كانت مؤهلاتهم إلا أنهم لا يستطيعون القيام بالأعمال بالشكل المطلوب، بمعنى أنه لديهم قدرات أولية تحتاج إلى تدريب وتنمية، فهم مجبرون على التأقلم مع بيئة العمل الجديدة من خلال التوجيه والتعريف بالنظام الداخلي وطبيعة النظام السائد، و كذلك الأهداف المسطرة، وقد تستغرق هذه العملية مدة زمنية معينة حتى يتأقلم الفرد مع نظام المنظمة.

وبعد هذه العملية تستطيع المنظمة القيام بالتدريب الرسمي للأفراد وتكوينهم تكوينا يخدم مصالح المنظمة¹، ومن ثم تحقيق الأداء السليم للوظيفة.

• وظيفة منح الأجور و التحفيز:

إن التحفيز يعد من أهم الوظائف التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية. باعتبار أن الإنسان معقد الطباع وبالتالي من الصعب وضع نظام معين للتحكم فيه، خصوصا تحت ضغط المتغيرات المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص18، 19

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

فالأبحاث التي قام بها علماء السلوك تبرهن أن التحفيز عملية جد هامة فهي لا تعبر عن ما يفصح عنه العامل ولكن تتعدى إلى متغيرات بيئة العمل. فحسب الكاتب جمال الدين محمد مرسي فإن أداء الفرد مبني على عاملين هما: القدرة على العمل والرغبة في أدائه، أما القدرة على العمل فتتمثل في القدرات والكفاءات التي تتوفر لدى الفرد، والتي من خلالها يقوم بأداء الوظيفة المخولة إليه على أحسن وجه.

والرغبة في الأداء فتتمثل في الظروف المساعدة والمحيطية بالفرد والتي تمثل الدافع الذي يحفز على أداء وظيفته كالأجور والمكافآت.

و نجزئ وظيفة التحفيز إلى¹: نظام تقييم الوظائف، نظام التعويض المالي المباشر، نظام المكافآت المالية، نظام المزايا الوظيفية، نظام تقييم الأداء، كل هذا بهدف «الحصول على عاملين يمتلكون أحدث المهارات والمعرفة والقدرات وبيذلون أقصى مستويات الأداء في أدائهم»².

• وظيفة الاحتفاظ و المحافظة على العاملين:

هذه الوظيفة لا تهتم فقط بالإبقاء على عاملين باعتبارهم ذوي كفاءة ولكن تتعدى ذلك باعتبارهم أوفياء للمنظمة ويعملون في سبيل تحقيق أهدافها في ظل تهديدات محيط مليئ بالمنافسة الحادة ومتغيرات كثيرة. إذ أن أهمية المحافظة و العناية بالموارد البشرية يتم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، فيها كل معايير السلامة والأمن في ظل تشريعات وقوانين تحمي العامل وتضمن حقوقه. من خلال وضع أنظمة

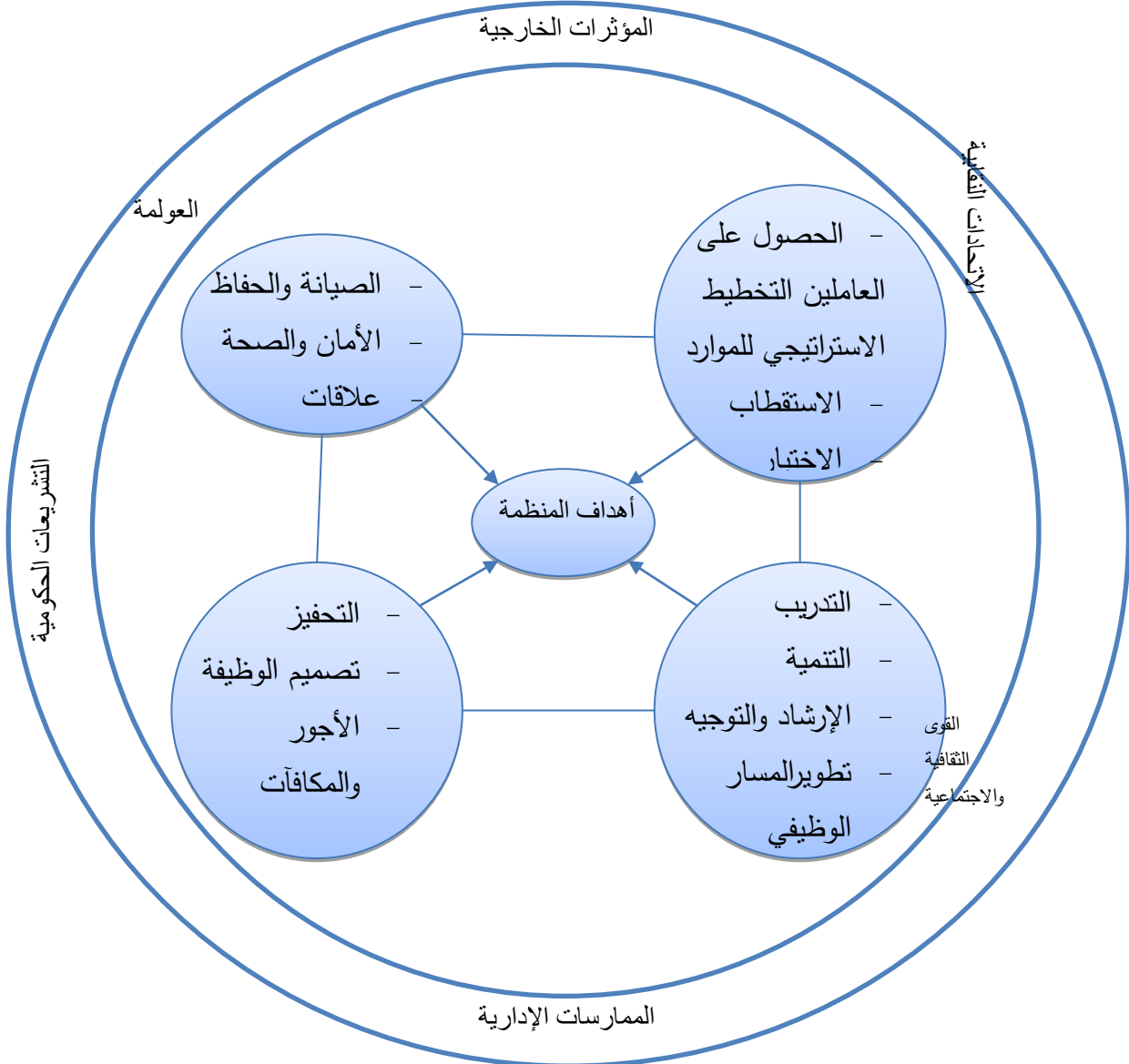
¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص16.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص.31.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

للاتصال داخل المنظمة. بحيث يتولد لدى الفرد المعرفة بالمسؤولية المعطاة له وكذلك الشعور بالانتماء للمنظمة مما يساعد على الاستمرار والنمو.

شكل 1: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص. 30.

1.3. الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة:

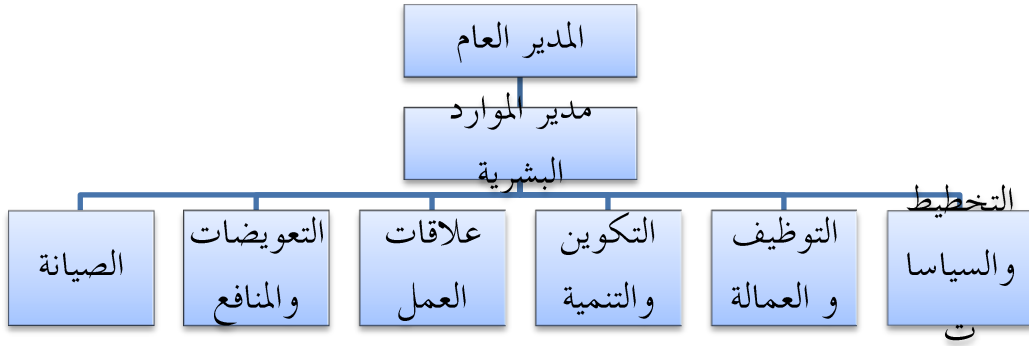
إن إدارة الموارد البشرية تدخل ضمن إطار الهيكل التنظيمي الذي يعد أنه «الصرح المقرر من قبل الإدارة في المؤسسة، بحيث يبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة»¹.

حجم المؤسسات هو الذي يعلل ظهور وظيفة الموارد البشرية التي تختلف حسب طبيعة مشاكل الأفراد، فعمال غير متجانسين فيما بينهم يطرحون مشاكل في التسيير (أفراد متفرقين، عدم وجود روح المشاركة... الخ) ما يبرر تواجد إدارة للموارد البشرية²، الشكل التالي يبين تموقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

¹ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص.39.
² Jean-Marie Peretti , « gestion des ressources humaines », 15edition Vuibert, paris, 2008, p234.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

الشكل 2: هيكلية مجزأة تبين بعض وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص. 42.

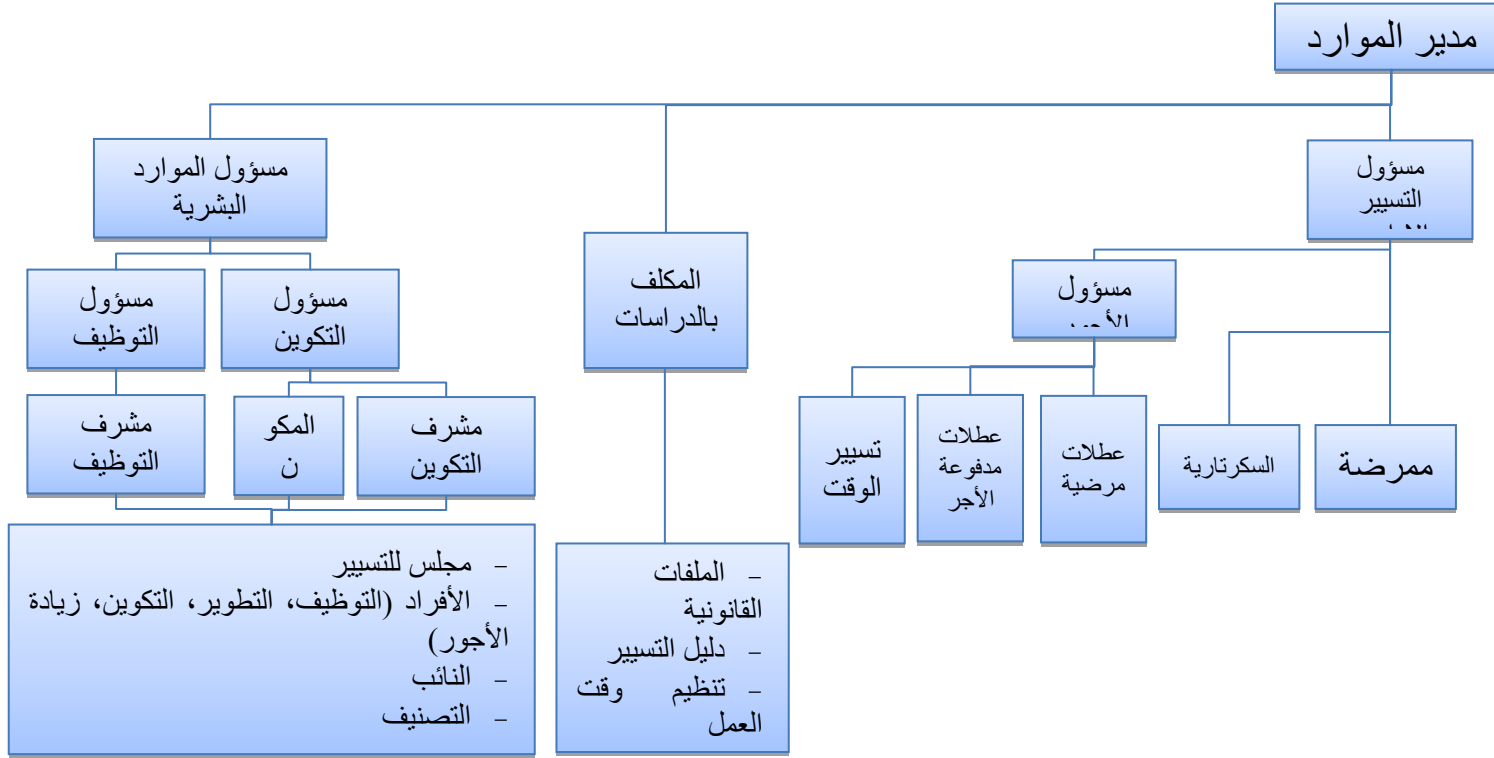
من خلال هذا الشكل يتبين أن إدارة الموارد البشرية تقسم وظائفها بالشكل الذي يحدد الأدوار التي

تقوم بها من توظيف، تكوين، تعويضات...إلخ. أما في المؤسسات الكبيرة نجد وظيفة إدارة الموارد البشرية

كما نوضحه في الشكل التالي:

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

الشكل 3: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة



Source : Geneviève Lacono, Gestion des ressources humaines, Casbah édition, Cot SaidHandine Hydra 16012, Alger, Algeria, 2004, P.48.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

هذا الشكل يبين أن مسئول التسيير الإداري يهتم بالأجور، الرعاية الصحية، السكرتارية.

أما المسئول بالدراسات يدرس الملفات القانونية ومسئول لموارد البشرية يهتم بنشاطات وظيفية

الموارد البشرية من توظيف، تكوين، أجور...إلخ.

كما أن الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كما يراها الاستراتيجي الأمريكي مايكل بورتر

«أنها المغزى الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في بعض الصناعات».¹

فأهمية الموارد البشرية تزداد أهميتها في القدرة على خلق ميزة تنافسية للمنظمة، ومدى تفاعلها في

مواجهة التغيرات الخارجية، الأمر الذي يزيد من دور هذه الموارد أي القوى العاملة حيث أن التوظيف

العشوائي للأفراد ينجم عنه عرقلة في مهام المنظمة بالإضافة إلى عدم التأقلم مع البيئة الخارجية

والتغيرات التي تفرضها. وبالتالي تقوم المنظمة بدفع أجور الأشخاص غير مؤهلين وهذا يعد إنفاق

إضافي على المؤسسة.

كما من بين الأسباب التي زادت من الدور الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية هو: العولمة

والتغير التكنولوجي السريع والتغيرات في الخصائص الديموغرافية. و بهذا فالتغيرات في البيئة الخارجية

فرضت الاهتمام أكثر بالموارد البشري للتقليل من أثر عدم التأكد البيئي.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة هي:

¹ رابوية محمد حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2002/2003، ص.156.

1- العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية:

إن أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الكفاية الإنتاجية. فالمؤسسات منذ الماضي وهي تهتم بزيادة الإنتاجية، فهدف إدارة الموارد البشرية من أهداف المنظمة، كما أنها تسعى إلى تحقيق الهدف الوظيفي المتمثل في رفعة أداء العاملين ومهاراتهم.

بفضل نظام متمثل في نظام تقييم الأداء بدراسة تأثير الأنشطة التي يقوم بها العاملون، على تحقيق هدف الإنتاجية. وبالتالي تقاس فعالية إدارة الموارد البشرية بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها. و لا يكون هذا إلا من خلال دمج الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة من: معدات، آلات، تكنولوجيا. فمن خلال كفاءة الفرد وحسن استخدامه لهذه الموارد يحصل على السلعة أو الخدمة بالمواصفات المحددة سالفا. بأقل تكلفة وبأقل جهد. كما أن التدريب الجيد يضمن أحسن الممارسات كما يرفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها وزرع فيهم حب العمل من خلال التحفيز.¹

2- العمل على تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاية الإنتاجية تساعد على بقاء المنظمة واستمرارها لكن هذا لا يكفي لمواجهة التنافسية القوية، إذ يجب أن يرتبط الكفاية الإنتاجية بالفعالية في الأداء التنظيمي أي يجب أن تتوفر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك قصد تلبية حاجات العملاء. إذ أن الحكم على جودة المنتج أو

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص.37.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

الخدمة لا يكون فقط من قبل المنظمة و إنما من الأفراد المقدمة إليهم، وهذا لن يكون إلا بفضل الكفاءة والمهارة العالية لذا يجب توعية العامل بضرورة كسب رضا الزبون.

المبحث الثاني: نحو تسيير استراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

2.1. التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة:

إن التغيرات التي تحيط بالساحة الاقتصادية ألزمت المؤسسات على توسيع حصتها السوقية والعمل على المحافظة على موقعها في السوق و إيجاد مزايا تنافسية تضمن لها الفعالية الاقتصادية و لا يمكنها أن تعتمد فقط على التكنولوجيا أو رأسمال لوحده بل التوجه و الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بمعنى إتباعها لسياسات واستراتيجيات متينة وجيدة تعكس مدى متانة الموارد التي تستخدمها¹.

التسيير الاستراتيجي عملية إدارية يمارسها القائد (le manager) عن طريق مميزات تتمثل في قدرته على التنبؤ ودقة التخطيط للأعمال والنشاطات. وخصوصا وضع هيكل تنظيمي يسمح بتحقيق أهداف التخطيط ووضع نظام للرقابة، وبالتالي معرفة الانحرافات ومحاولة معالجتها، فالقائد يواجه عدة عراقيل تحيط به أثناء مواجهة التغيرات الخارجية وهنا تبرز خصائص القائد الاستراتيجي للمنظمة باعتباره محرك الجماعة لكل نشاط يقومون به داخل المنظمة فالقيادة تأثير إذ يقوم القائد بـ:

- حل المشاكل التي تواجه المنظمة أو بيئة العمل بكل جرأة.

¹ M. ARCAND, G. ARCAND, M. BAYAD ET B. FABI, « Systemes De Gestion Des Ressources Humaines Et Performance Organisationnelle -Le Cas Des Coopératives Du Secteur Financier Canadien », Annals of Public and Coopérative Economiques, CIRIEC 2004 , p.498

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

- يكون لديه فن التواصل مع الأفراد في المنظمة.
- القدرة على التأثير والعمل على إيجاد الوسائل للتحفيز.
- يتخذ القرارات في الوقت المناسب.

وهكذا فإن القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي يراقب البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وأهم

ميزة يتميز بها هي القدرة على التعرف على الفرص وما يقابلها من تهديدات والعمل على التوافق والاستجابة لذلك.

لكن ما ينبغي الإشارة إليه هو أن القيادة تتفصل عن الإستراتيجية وبهذا تتميز القيادة الإستراتيجية بالاستقلالية في الابتكار مما يكسبها الانسجام والتوافق الذاتي والقدرة على التحكم في مكوناتها بما يتناسب وتحقيق الأهداف وما تصبو إليه المنظمة.

وبالتالي فإن القائد الاستراتيجي هو من يتميز بالقدرة على استيعاب المتغيرات دون التأثر بها،

وكذلك اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

2.1.1. أدوار ومهارات القائد الاستراتيجي:

يعتبر الباحث الفرنسي هنري فايول ، من أوائل الباحثين في إدارة الأعمال، إذ أنه وضع 14 مبدأ

للإدارة وأهمها: تقسيم العمل، وضع قانون للعمل، روح الجماعة، وحدة التوجيه، القدرة على المبادرة

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

والابتكار. كما قام الباحث بيتر دروكر باقتراح مجموعة مكونة من خمسة نشاطات مخصصة للقائد الاستراتيجي:

- يتعرف على الأهداف، ويحدد طبيعتها.
- يقسم ويحدد الوظائف التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة.
- يتعامل مع مرؤوسيه ويحاول أن يطور وينمي كفاءاتهم.
- يضع معايير ويقسمها.
- يدير المسؤولين ويدير نفسه.

ولم تقف الدراسات حول القائد إلى هنا فقط. بل تعددت وذلك من خلال الدراسة التي قام بها

هنري مانتزيرق 1984 الذي تعمق في دراسة من هو؟ وماذا يقوم به القائد في المنظمة؟، حيث حدد

الأعمال الرئيسية ثم الأدوار إلى عشرة أدوار وقسمها إلى ثلاث مجموعات:

1- أدوار شخصية **Les rôles de contacte**: حيث يقوم القائد بأعمال رسمية مختلفة تختلف طبيعتها

فمنها اجتماعية وأخرى قانونية. كما يعتبر حلقة وصل بين الداخل والخارج من خلال العلاقات التي

تمكنه من الحصول على المعلومات.

2- الأدوار المعلوماتية **Les rôles d'information**: يتمثل هذا الدور في الوظيفة التي يقوم بها القائد

باعتباره المصدر الذي يقرأ التقارير ويراجع البيانات والمؤشرات المؤثرة على عمل المنظمة، كما يقوم

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

بنشر المعلومات، باعتباره الناطق الرسمي باسم المنظمة. سواء داخل المنظمة وذلك بإعلام الموظفين بكل جديد يعزز مكانة المؤسسة في السوق، أو يهددها. كما يقوم بإجراء الحملات الدعائية.

3- أدوار اتخاذ القرار **Les rôles de prendre les décisions**: حيث يقوم القائد باتخاذ القرارات والبحث على الأساليب والطرق داخل وخارج المنظمة والتي تساعد على تحسين مردودية المنظمة وذلك بتحسين السلع والخدمات. إذ تساعد هذه القرارات في إجراء التصحيحات والتدخلات الهامة في الوقت المناسب. كما أن القائد لا يستطيع تجاهل قواعد النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي تنتمي إليه المنظمة أثناء وضع قراراته.¹

يقول دونالد وايس في كتابه كيف تصبح قائدا ناجحا: «قد يملك البعض قوة المركز لكنهم لا يتمتعون بقوة الشخصية والعكس». كما أن القائد الذي تكون لديه قوة التأثير هو المعيار الذي يمكنه من الحصول على التزام العاملين. وبالتالي فإن هناك معادلة سمات ومهارات قيادية: التزام وولاء العمال: فعالية وتحقيق الأهداف. وهناك سمات فطرية ذاتية: الصبر، الذكاء الحزم، الوفاء..إلخ، سمات فطرية جماعية: الشورى، الرفق، العدل...إلخ، وهذه هي السمات الأساسية التي تعبر عن الشخصية الفعالة للقائد الفعال.

¹François STANKIEWICZ , "Manager Rh", Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2007, P.15.

2.2. إدماج إستراتيجية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية الكلية للمؤسسة:

إن كلمة إستراتيجية مفهومها عميق، عمق الهدف الذي تصبو إليه، حيث يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم التي تتداول في العلوم السياسية والاجتماعية والعسكرية والاقتصادية ومع التحولات والتطورات الدراماتيكية التي تشهدها البيئات العالمية والمحلية¹، ازداد التفكير في بناء استراتيجيات وظيفية فعالة.

يقول هنري فايول في كتابه: « Administration industriel et général » أكد على قيمة وضرورة

معرفة المنظمة ماذا تريد عمله وماذا باستطاعتها قبل البدء في أي عمل.²

2.2.1. إستراتيجية الموارد البشرية:

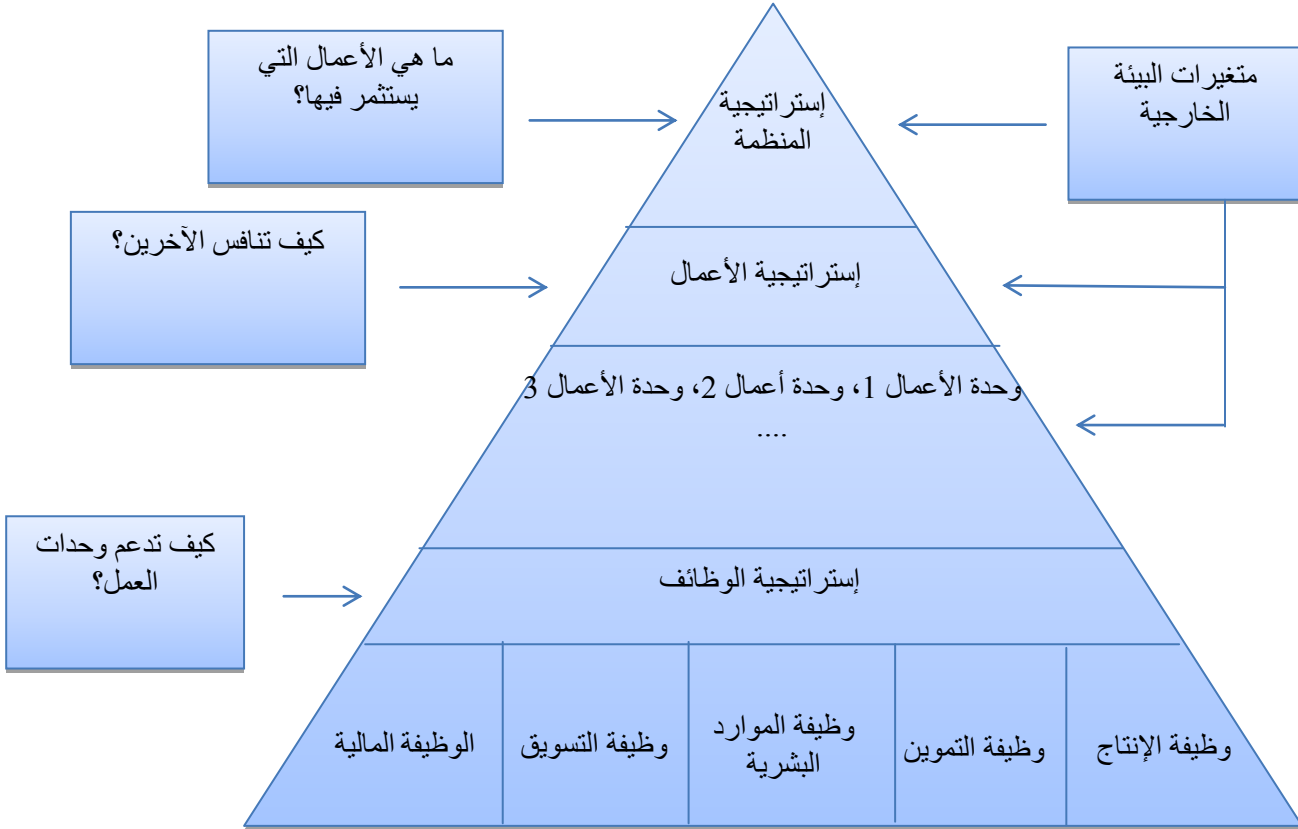
يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية من خلال إستراتيجية عامة فعالة كذلك. كما أن البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية يكون في مجال عملها وممارساتها داخل المنظمة وخارجها وكيف تسهم في تحقيق أو إنجاز إستراتيجية من خلال هذا البعد لدورها.³ حيث أن المنظمة تقوم بصياغة إستراتيجيتها الكلية التي تتفرع منها استراتيجيات فرعية لوظائفها. وباعتبار أن المورد البشري هو المؤثر الأساسي في نجاح الإستراتيجية يمكنه من معرفة نقاط القوة والضعف التي تساعد أو تعيقه في بلوغ الأهداف المسطرة.

²Henry FAYOL, « Administration Industrielle Et Générale », Edition DUNOD, Paris, 1999, P.69-70.

³Charles R. Greer, « Strategy And Human Resources », Engel Wood Cliffs, New Jersey, 1995.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

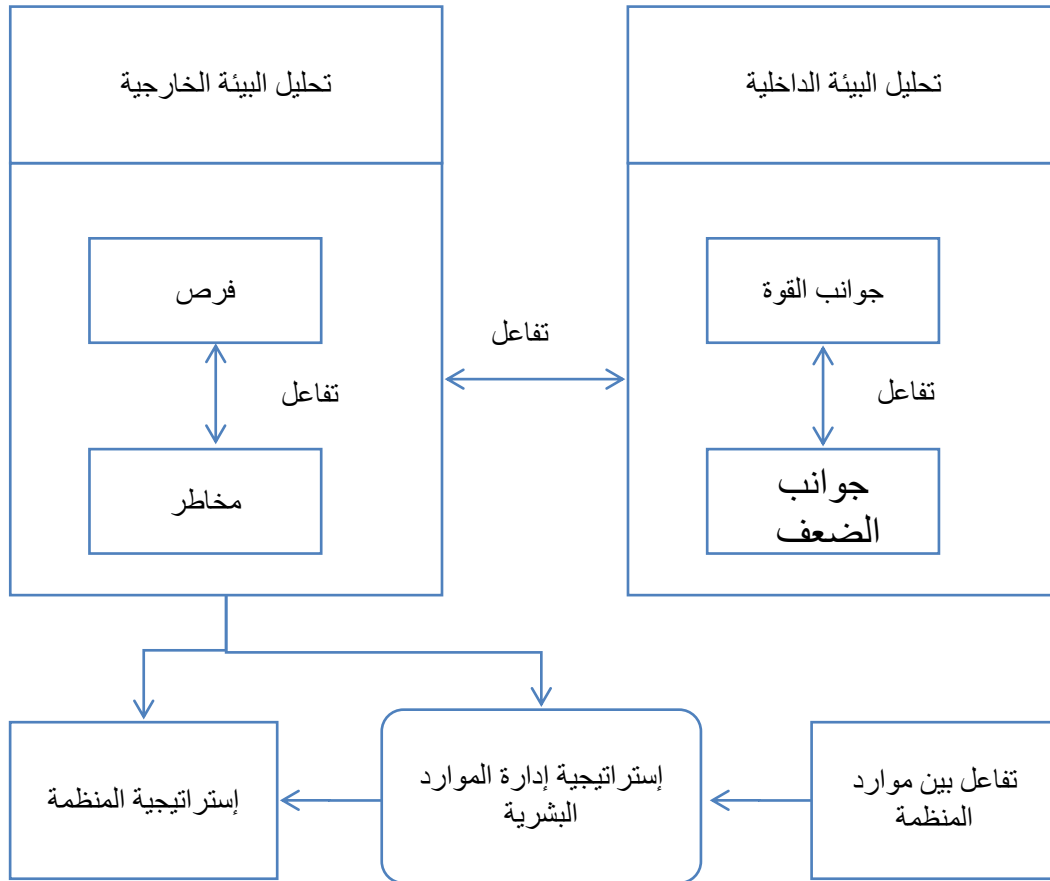
الشكل 4: هيراركية إستراتيجية المنظمة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 62.

الشكل 5: نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 115.

2.2.2. تصميم إستراتيجية الموارد البشرية:

يعد إنجاز إستراتيجية خاصة بالمنظمة يجب إعداد سياسات تسيير الموارد البشرية ووظائفها، فهناك عدة أنظمة يجدر على الإستراتيجية الإلمام بها:

- النظام التأديبي
- نظام المعلومات
- نظام خاص لتقييم العمل

كما أن هناك عدة برامج أهمها:

- 1- الاستقطاب: جلب اليد العاملة المؤهلة لشغل الوظيفة.
- 2- التعلم و التدريب و التنمية: وذلك من خلال القيام بعمليات ودورات تكوينية تنمي القدرات والكفاءات.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

3-التحفيز: أي التركيز على تحفيز المورد البشري، إذ يساعده على إبداع ودفعه للمحافظة على مكتسبات المنظمة وحسن استخدامها.

كما ينبغي الإشارة إلى أن الإستراتيجية ينبغي أن تكون مرنة قابلة للتغيير والتعديل تحت أي ظرف تفرضه المتغيرات المحيطة، وهكذا فإن إدارة الموارد البشرية يجب عليها التنبؤ بالتغيرات التي سوف تحصل أثناء تنفيذ الإستراتيجية حتى لا تكون عملية التعديل والمعالجة صعبة، فمثلا يجب توقع الحاجة إلى اليد العاملة في وظيفة ما قبل الوقوع في نقص يتسبب في عرقلة نشاط المنظمة.

وبالتالي فإن المنظمة تعمل على تحقيق أهدافها وفق مرسوم يسمى بالإستراتيجية. هذه الأخيرة لتي تضم مجموعة استراتيجيات وظيفية وأهمها إستراتيجية الموارد البشرية. إذ تمثل جودة الموارد البشرية عنصرا هاما في التأثير على جودة المنظمة ككل.¹

كما نستطيع معرفة مدى نجاح وفعالية إستراتيجية الموارد البشرية في مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الكلية. لأنها ترسم سياسة تعامل المنظمة على المدى الطويل مع العنصر البشري في العمل.² وهناك عدة استراتيجيات تفرض على وظيفة الموارد البشرية أن تتوافق وتتسجم معها وذلك لأن الإستراتيجية الكلية تجبرها على ذلك.

فإذا كانت الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة هي إستراتيجية استقرار، فالمنظمة تعمل على المحافظة على الاستقرار في الموارد البشرية من حيث جلب اليد العاملة مثلا، لكن هذه الإستراتيجية

¹راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص.54.

²عمر وصفي عقيقي، مرجع سابق، ص.71.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

تفرض عامل التحفيز (ماديا ومعنويا) وذلك لجعل العمال يتمسكون بالعمل في المنظمة وعدم ترك مناصبهم.

وإذا كانت إستراتيجية المنظمة هي إستراتيجية توسع فإن المنظمة تعمل عكس إستراتيجية الاستقرار فتقوم بجلب الكفاءات ومهارات أكثر ذات تخصص وذلك لمواكبة عملية التوسع وما تفرضه من تغييرات، وذلك لا يكون عبئا بل يكون الاختيار مبني على الدقة حسن الاختيار كما يفتح المجال أمام الامتيازات و التحفيزات.

أما إذا كانت إستراتيجية هي إستراتيجية تنوع المنتجات فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بإعداد إستراتيجية تقوم بالتخطيط لجلب مهارات بشرية بالإضافة إلى تكوينها وتأهيلها بغية الوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة نوعا وكما، كما تقوم بإعداد برامج وخطط لحماية الأفراد ووقايتهم من الحوادث التي قد تؤثر عليها.

و أما في حال كانت الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة هي التميز والريادة فإن إدارة الموارد البشرية تعد إستراتيجية تهدف إلى الحصول على يد عاملة متعددة الخبرات وعالية المهارة قصد الحصول على منتجات عالية التميز والجودة وذلك لأن المنظمة تعمل جاهدة للتموقع الجيد في السوق، و أن تكون سلعها و خدماتها ذات سمعة عالية. وهذا لا يكون طبعاً إلا إذا توفر لدى الفرد العامل الجو الملائم والتحفيز الجيد.

في حال ما قامت المنظمة بتبني إستراتيجية قيادة التكلفة فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بجلب يد عاملة عالية المهارة وفي نفس الوقت تنتج بأقل تكلفة ممكنة، وحثها على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

دون تذييرها، وعلى المنظمة الرفع من قيمة ونسبة الحوافز ماديا ومعنويا، لتحقيق كل هذا بما أن

الإستراتيجية مبنية على أساس إنجاز أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات.¹

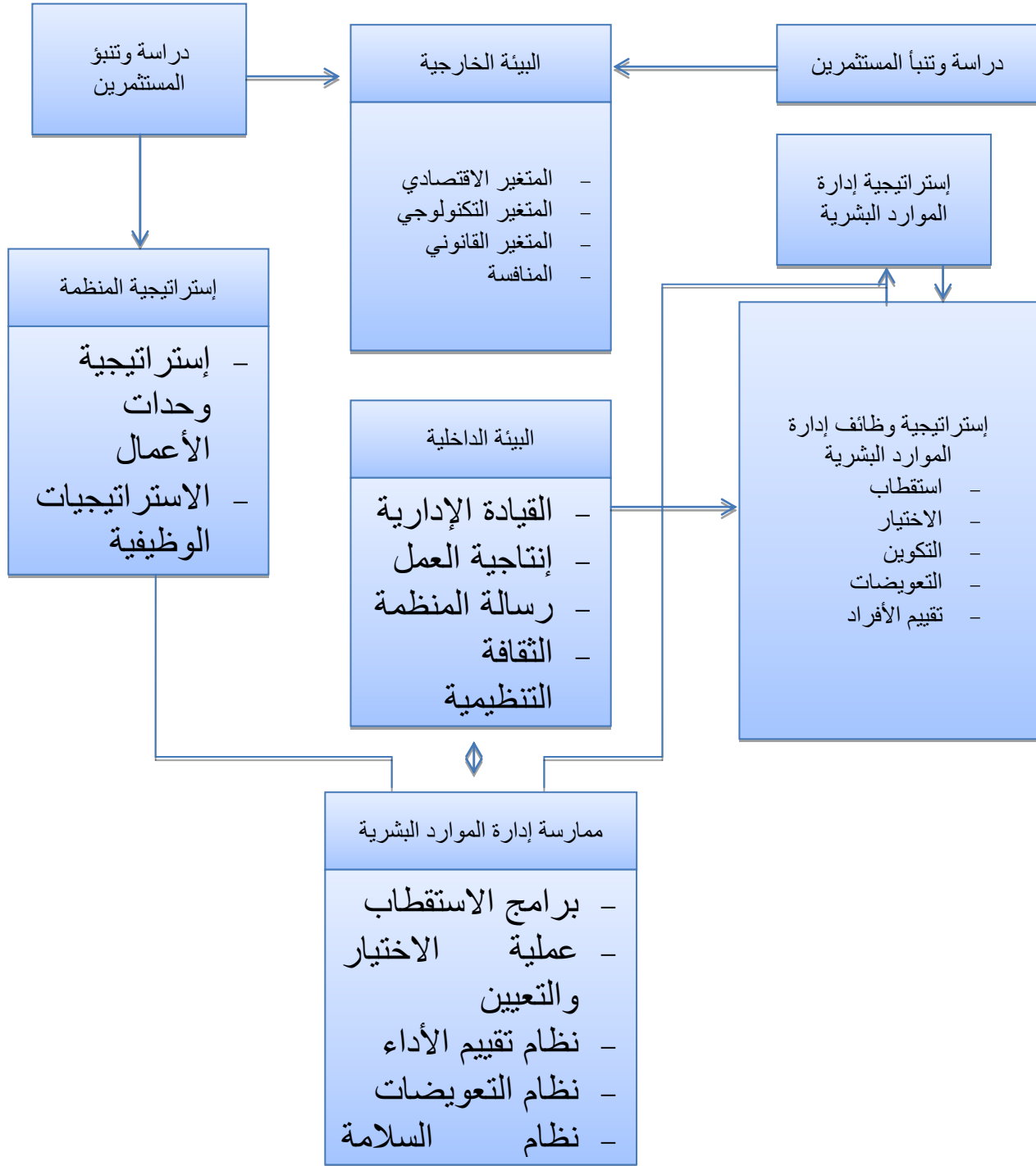
وهكذا يتضح جليا أن إستراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ عن إستراتيجية المنظمة العامة كما

أن هناك متغيرات تأثر في بناء كل من هما وهذا ما يوضحه الشكل التالي:²

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.87.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.123.

الشكل رقم 6: تصميم إستراتيجية الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص115.

2.2.3. تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية الموارد البشرية:

إن المرحلة الأخيرة من مراحل إنجاز الإستراتيجية، هي مرحلة التقييم، أي مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، وذلك لتحقيق أكبر فعالية. ولا تتم هذه العملية إلا بتقييم الموارد البشرية والنتائج التي توصلت إليها من حيث خدمتها للمصلحة العامة من جهة و الأهداف الإستراتيجية التي سطرته المنظمة من جهة أخرى، و العامل الأساسي الذي يحقق هذه العملية هو الأداء التنظيمي عالي المستوى، ويسمى مؤشر تقييم الإستراتيجية بدائرة الاندماج والالتزام¹ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.94.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

الشكل 7: دائرة اندماج والتزام العنصر البشري في العمل



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.94

2.3. دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة:

إن التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة برز مفهومه مع بداية الخمسينات من القرن 20. بواسطة

علماء الإدارة ورجال الأعمال. حيث كان يسمى «الإستراتيجية الإدارية» وخلال 1961 إلى غاية 1965

استخدم مصطلح التخطيط الاستراتيجي وذلك في وزارة الدفاع الأمريكية. وبعدها انتشر هذا النظام إلى

باقي دول أوروبا والدول الأخرى.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

حيث أن التخطيط الاستراتيجي قسم إلى ثلاثة أقسام:

- 1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: وهو يوضع من طرف مجلس الإدارة يوضح فيه الأهداف التي تصبوا إليها المنظمة.
- 2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: يوضع أو يحدد فيه كيفية تسيير وحدات الأعمال حتى تتمكن من مواكبة كل التغيرات المحيطة بكل جدارة.
- 3- التخطيط على المستوى الوظيفي: وهو تخطيط يتم على مستوى وظائف المؤسسة من تسويق، مالية، موارد بشرية. هذه الأخيرة التي نحن بصدد دراستها.

جدول رقم 1: الفرق بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية
- يقوم بصنع أو تشكيل المستقبل	- يتنبأ بالمستقبل
- يجري الواقع دوما	- أحيانا يجري الواقع
- يهدف إلى أهداف كثيرة خلال فترة زمنية طويلة	- يهدف إلى تجسيد وتحقيق أهداف محددة مسبقا
- يتعدى البيئة المحلية إلى البيئة الدولية	- يتعلق بالبيئة المحلية

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدول أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى رسم الإطار العام

لإستراتيجية تسيير الموارد البشرية بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات إنجاز إستراتيجية المنظمة من كفاءات بشرية وذلك للقيام بالوظائف بجدارة.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

وبالتالي فإن الدور الذي يهدف إليه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية بالقدر الكافي لإنجاز الأعمال اللازمة وذلك من خلال التخطيط لمعالجة النقص أو الفائض.

2.3.1 . التخطيط لمعالجة النقص:

من خلال الاعتماد على إستراتيجية سد النقص من مصدر خارجي بالاعتماد على:

توظيف موارد بشرية جديدة:

وذلك من خلال البحث عن المورد اللازم عن طريق الاستقطاب والاختيار. ينصح باستعمال هذه

الطريقة أو الإستراتيجية في حال إقدام المنظمة على توسيع أعمالها في الفترة القادمة.¹

توظيف موارد بشرية مؤقتة:

وذلك من خلال عقود عمل مؤقتة محدودة المدة الزمنية وبراتب معين، حيث يتم الاستغناء على

المورد الذي تم توظيفه بمجرد انتهاء المدة الزمنية المتفق عليها.

ينصح باستعمال هذه الإستراتيجية عندما تكون طبيعة عمل المنظمة موسمية، أو أنها تواجه

ضغط عمل لفترة مؤقتة ثم يزول هذا الضغط أو عندما يكون لدى المنظمة نقص في الموارد المالية تلجأ

إلى الموارد البشرية المؤقتة لأنها أقل تكلفة من الدائمة.²

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.252.

² نفس المرجع، ص.253.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

او من خلال إستراتيجية سد النقص من مصادر داخلية و ذلك ب:

- إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية: تتم بالترقية أو نقل العامل من الوظيفة التي تعاني من فائض إلى وظيفة أخرى تعاني نقصا في الموارد البشرية. حيث تقتضي هذه العملية توفر المنظمة على نظام معلومات جيد.
- رفع كفاءة الموارد البشرية: حيث تقوم المنظمة بتكوين وتدريب مواردها البشرية وذلك في سبيل تطوير كفاءتها ورفع مستوى إنتاجيتها.
- العمل الإضافي: وذلك بتمديد ساعات العمل الرسمية، حيث تساعد هذه العملية على التقليل من النفقات، لكنها قد تدفع العمال إلى الملل والتعب بالإضافة إلى نشوب نزاعات بين العمال حول من يقع عليه الاختيار للقيام بالعمل وبالتالي من يأخذ الأجر الإضافي.
- رفع سن التقاعد: كل المنظمات تقوم بتحديد سن للتقاعد إلا أن هناك منظمات تقوم بإطالة سن التقاعد وذلك لسد الحاجة من الموارد البشرية، حيث أن هذه الموارد تتميز بالخبرة والكفاءة العالية بالإضافة إلى الدراية الكاملة بعمل المنظمة.

2.3.2. التخطيط لمعالجة الفائض:

حيث تعتمد هذه العملية على مجموعة من الاستراتيجيات، منها تشجيع التقاعد المبكر، او التقاعد النسبي باحتساب سنوات خدمة العامل، التسريح مع دفع مبلغ مالي كتعويض.

المبحث 3: الإطار النظري للكفاءة:

3.1. الانتقال من التأهيل إلى الكفاءة:

إن الحديث عن الكفاءات ليس بالمواضيع الجديدة خصوصا إذا رجعنا إلى الدراسات التي تهتم بإنتاجية العامل داخل المؤسسة و كيفية تحسينها و مما لا شك فيه فإن هذا المصطلح شهد تغيرات عديدة إلى أن أصبحت تستعمل كفكرة في المؤسسات.

3.1.1. فكرة التأهيل:

عرف القرن 20 مجيء مرحلة من التصنيع، التي أسفرت على كميات كبيرة من الإنتاج بإدخال تقنيات جديدة على تنظيم العمل و الآلات، قضى على ملامح العمل القديمة المرتكزة على التعاونيات، ثم على نظام الطوائف *compagnonnage* المعتمد على أفكار التحكم في المهن و التأهيل، يترأسها رب العمل . قوة هذه التعاونيات المهنية شكلت احتكار حقيقي للنشاط المهني، لأن تتاقل الأعمال كان متوارث و بشكل محدود . و انطلاقا من القرن 21 و استجابة لهذه الاحتكارات أصبح هناك ضرورة للاهتمام بالتخصص الوظيفي دون أن نسي أن الزيادة في عدد المصانع أدت إلى تراجع العمل الحرفي و نظام الطوائف.

شهدت المرحلة التي كان أصحاب المصانع يحاولون بشتى الطرق تعظيم الإنتاج مظاهر سلبية داخل المصانع، التي كانت تضم عدد كبير من العمال ،حيث كانوا ملزمين بأداء ما هو مطلوب حسب الوظيفة أو بمعنى آخر ملائمة العامل للوظيفة ، و كان الاهتمام بالعامل ضئيل مع ظروف عمل جد

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

سيئة، وأوقات عمل طويلة دون الحق في قسط من الراحة و أجور زهيدة مقارنة مع الجهد المبذول، حتى كان توظيف للأطفال. لهذه الظروف عرفت هذه المرحلة مواجهات و احتجاجات و نزاعات بين العمال و أصحاب المصانع بغية التوصل إلى تحصيل حقوقهم الاجتماعية. و هناك بعض الحالات الدالة على الاهتمام بالكفاءات كاستثناءات في بعض التعاونيات coopération مثل: تعاونية صناعة الزجاج (Carmaux) في 1880 فقد كان العمال في هذه التعاونية يتميزون عن باقي العمال في مصانع أخرى من ناحية الأجر، لأن صناعة الزجاج تتطلب تحكماً و مهارة و صحة جيدة و اكتسابهم لتخصص عالي بفعل الممارسة و التدريب مكنهم من فرض أجور مرتفعة بالمقارنة مع أخرى¹ لكن هذا يبقى حالة استثنائية بالمقارنة مع ما كان يحدث من نزاعات و احتجاجات و ما يمكن قوله أن هذه المشاكل لم تسمح بالسير العادي لأنشطة المصانع، المناجم ، ورشات الحدادة... الخ ، و بظهور مرحلة الإنتاج الصناعي زاد من صعوبة الوضع بين العمال و الإدارة فقد كانوا يتوعدون بتوقيف العمل ، بتخريب الآلات و العنف ، و هنا ظهرت العديد من التوجهات الفكرية التي تسعى إلى إيجاد حلول من أجل سير العادي للأعمال ، و خلق التوازن فظهرت حركة الإدارة العلمية للعمل سنة 1911 و التي كانت أهم مبادئها تقسيم العمل ،دراسة الوقت و الحركة.

إن استخدام دراسات هذه الحركة العلمية في المؤسسة كان الدعامة الأساسية لقيام بعد ذلك مجموعة من الباحثين بدراسات في مجال التنظيم .

¹Relevé dans luttes ouvrières, les dossiers d'histoire populaire Edition floral, 1977

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

في 1920 ظهر تيار يهتم بقياس قيمة العمل من بينها تيار أمريكي¹ l'AMA على رأسها شارل بيدو² Charles Bedaux و قام بتحليلها بعد ذلك Al-kress و هي كانت طرق مصدرها ترتيب الأعمال و التي تم تطويرها في المصانع. تحليل A.L.Kress يعتمد على جمع مجموعة من العوامل ذات المواصفات التالية : ظروف العمل، المسؤولية، الجهد، التأهيل، و في ظروف إنتاج تتميز ببذل جهد كبير و استعمال للآلات اعتبرت أكثر المعايير المستخدمة لوضع الأجور.

مصطلح التأهيل :

إذا تتبعنا تطورات فكرة التأهيل على اختلاف أنظمة تقييم العمل، تثمين العمل، شبكة الأجور، نستطيع القول بأنه المصطلح الذي تغير بعد ذلك و أصبح يعرف بالكفاءة³. في أوقات الحرب العالمية الثانية كانت هناك دراسات حول كيفية تقسيم العمل بغية تحديد الأجور المناسبة لها، و في فرنسا بارودي كروازات⁴ Parodi-Croizat يرتب الأعمال إلى فئات تضم الأعمال المتشابهة. و بالرغم من بعض النقائص الموجودة في هذا الترتيب، إلا أنه أمكن من وضع نظام للأجور على حسب طبيعة الأعمال الممارسة . و بنفس الهدف تدخل⁵ BIT لإعطاء تصنيف العمل على أساس التعريف التالي : " هي طريقة تسمح بتحديد و مقارنة متطلبات تحقيق مهام عمل الموكل للعامل دون الأخذ بعين الاعتبار لمردودية أو إمكانيات العامل، تأهيل العمل هو موجة للوظيفة و ليس للعامل" .

3.1.2. الانتقال من التأهيل إلى الكفاءة:

¹ Américain Management Association:l'AMA

² Nadine JOLIS , « la compétence au cœur de votre entreprise »,Edition d'Organisation, 2000, p 10

³ op,cit , p 11 ,Nadine JOLIS

⁴Nadine JOLIS, ibid

⁵ BIT : Bureau Internationale De Travail

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

تدرجياً أصبح ينظر إلى كيفية إنجاز المهام من قبل صاحبها بمعنى الاهتمام بقدرات العامل و متطلبات العمل و الفوارق الموجودة. و هنا يظهر الاهتمام بتأهيل العامل لممارسة مهام الوظيفة الموكلة له، فبدأ الباحثون يستعملون كلمة تأهيل qualification للعامل و الترتيب classification للوظائف معناه ما هي مؤهلات العامل و هل تناسب مع مهام الوظيفة التي يمارسها .

V.Marabach يعتبر مصطلح ترتيب مخصص لكل ما يتعلق بتقييم الوظائف أما التأهيل qualification كنمط تقييم للأفراد بملاحظة العلاقة ما بين العامل و الوظيفة.

في الأيام الدراسية التي نظمها¹ MEDEF في أكتوبر 1998 ب Deanville حوالي 1500 مشارك حول موضوع "الهدف من الكفاءات" ، MEDEF أشار إلى : "التأهيل المهني يضمن القدرات الممكنة و المسخرة من قبل العامل لصاحب العمل. المتكونة من المعرفة المهارة، قدرات سلوكية مهنية المفيدة و المتنوعة لإنجاز الأعمال المنصوص عليها في عقد العمل"²، و هذا تأكيد على هذا التوجه نحو الفرد الذي يصبح هو حامل للتأهيل خاص به، و يضعه في خدمة صاحب العمل حسب مدة عقد العمل .

و في هذا الصدد نذكر أعمال (1976) Pierre Jardillier Et Michel-Claude lupé "من أجل أن تكون الأجور في المؤسسات متناسبة فمن الأسهل معرفة ما تتكون عليه الوظائف لا كفاءات الأفراد، فنحن نختار فكرة التشارك الجماعي و منح الأجور للوظائف" و يضيف:

"تأهيل الوظيفة: مهارة و معارف ضرورية من أجل شغل وظيفة"، "تأهيل العامل هو نتيجة لمهارة و معارف مكتسبة بالتكوين ، أو بالتجربة المهنية".

¹ Mouvement Des Entreprises Française.:MEDEF

²Nadine JOLIS, ibid

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

Michel Deguy في كتابه نشر سنة 1986 يتساءل عن من هم المؤسسات التي يتوجب عليها إدخال تكنولوجيا حديثة حتى تواجه التغيرات السريعة و المنافسة العالمية التي اشتدت خصوصا بعد ظهور العولمة فهو يؤكد أن جميع المؤسسات معنية بذلك.

كما أن ملاحظة المحيط الذي تغير من ناحية أذواق المستهلكين و طبيعة العيش تستوجب وضع هياكل أكثر مرونة عن التي كانت موجودة سابقا (البيروقراطية) و يعرف المصطلحات التالية:

العمل: مجموع المهام ذات الخصائص المتشابهة

المهام: أحد العناصر المكونة للعمل المطلوب انجازه من طرف الفرد

الوظيفة : مجموعة من المهام و المسؤوليات المنجزة من طرف الفرد .

تأهيل الأجير: هو التأهيل الرسمي المطبق على وثيقة الأجر ، الذي له علاقة مع تأهيل العمل أو تأهيل العامل على حسب درجة قوة العلاقة ما بين العامل و صاحب العمل أساسا، ترتيب الوظائف يرتكز على تقييم محتوى المهام الموكلة للعامل.

تثمين العمل: من خلال ما تقدم نرى بأنه يتناسب مع هدف تثمين منصب العمل و ذلك ببناء نظام

للتعويضات مناسبة و يمكن الإشارة إلى اتجاهين اهتما بهذا الموضوع:

الاتجاه الأول يعتمد على وضع شبكة ترتيب ، أو سلم من المؤشرات متعلق بفروع مهنية، في حين يرى

الاتجاه الثاني الاعتماد على مستويات النشاطات الخاصة بكل مؤسسة فهي، ترتكز في تثمين منصب

العمل الموجود، و كما هو مطبق أو منجز في المنظمة، الهدف من تقييم العمل هو البحث عن إطار

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

خاص بالمنظمة أين يتمحور نظام تثمين العمل ، مرتبط بالتحليل و النتائج المتحصل عليها بمساعدة المصفوفات (Méthode Hay).

من الملاحظ أن الهدف من هذين الاتجاهين هو البحث عن وسيلة لقياس بكل موضوعية ممكنة من أجل تحديد نظام للتعويضات، و التقليل قدر الإمكان من الخلافات و المشاكل ما بين العامل و ممثليهم و صاحب العمل . و ما يدل على هذا الاهتمام (تثمين العمل) المصطلحات التي تشرح Salariale Qualification من خلال دراسات فرنسية، "تأهيل الوظيفة أو تأهيل الفرد حسب حالة قوة العلاقة ما بين العامل و صاحب العمل أساس"، ترتيب الوظائف يعتمد على تقييم محتوى المهام (Tache) الموكلة للعامل.

مصطلح الكفاءة كان يشهد قلة اهتمام ، أغلبية المؤسسات اعتمدت على الأفكار السابقة الذكر في تثمين منصب العمل من سنة 1990، و بعد هذه الفترة أصبح المتخصصون يهتمون بما يعنيه مصطلح الكفاءة، و هنا شهد الاقتصاد تغيرات فأصبح متطلب ، تصاميم جديدة في الإنتاج و هذا ما دفع إلى الاهتمام بالفعالية الشاملة، و هناك فكرة تقول بأن المؤسسة ليس مجرد حقيبة لتسيير الأعمال و لكن كحقيقة لتنويع الكفاءات¹ و يقول أيضا : "مقاربة الكفاءات تأخذ تدريجيا المكانة عن تثمين العمل"، و في 1996 مصطلح الكفاءة بدأ في الانتشار و الاستعمال و يريد الباحثون جعله عملي و مطبق و هذا ليس بمحض الصدفة أن تسعى المؤسسات لتبنيه في سياساتها التنظيمية. ECCO تمتلك في 1995 لبرمجياتها

¹Guy le Boterf dans son ouvrage sur la compétence de 1990

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

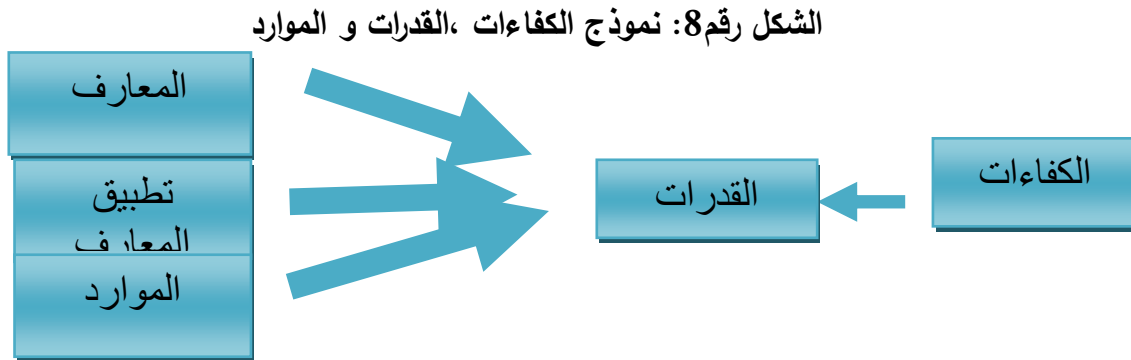
لمعالجة الكفاءات سمي دليل ECCO-اليوم هي ADECCO قامت بعرض اختراعها لزيائنها كمثال تطبيقي و مجسد و مقارب ما بين المؤسسات بواسطة هذه الأداة الفعالة للتسيير على أساس الكفاءات . في هذا الإطار ECCO صممت دليل كطريقة للتوظيف خاصة و مبتكرة لا تعتمد على الوظيفة و لكن على كفاءات المترشحين .

في كتابات لمذكرات سنة 1996 Manpower لزيائنه "Manpower و التعريف بالكفاءات" من أجل معرفة جيدة للكفاءات، و التطلعات الضرورية لممارسة لمهام الأساسية في وظائف متنوعة Manpower صمم Ultadex أداة تشخيص،"أسبوع 31من المذكرة. و بنفس التفكير اهتم Bull بإيجاد حلول لمشاكل تسيير الكفاءات، بتطوير أداة مصغرة تمكن من تصميم و تقييم بطاقة مأخوذة من المعارف السلوكية الفردية و الجماعية ، Skill قام بوضع قاعدة للقدرات (base d'aptitude) تبدأ من خلال السيرة الذاتية المسجلة و التي يتم إثرائها بواسطة العمال و المصادقة عليها من قبل الرؤساء حسب المستويات الإدارية،الكفاءات هي تقنية و لكنها إدارية و ذات علاقات، الاستعمال إما فردي (يساعد في تسيير و تطوير المسار الوظيفي) أو جماعي (التسيير العام للكفاءات). تحديد الكفاءات أصبح مبرر و يعتبر كدليل على التسيير الفعال والمبتكر. و هنا أصبحت المقاربة المبنية على الوظيفة لا تتناسب مع المؤسسات التي اتخذت خيار التغيير الجذري لتنظيم أعمالها ما لاحظته Le Boterf (1994) "فكرة الكفاءات أصبحت أكثر ملائمة لمتطلبات المرونة لنظام سوسيوثقني للإنتاج، من أداء المهام بما يتناسب التقسيم الذي جاءت به التaylorية " ¹ . في الأخير و كخلاصة لما تقدم فالتأهيل يعرف على "أنها القدرة على الفعل بينما الكفاءات

¹Nadine JOLIS , op , cit , p 17

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

تتمثل في تنفيذ القدرة بالتنسيق مع موارد المؤسسة في وضعية عمل معينة " ¹ و لتفادي هذا الإشكال وضع Tarondeau الحدود الفاصلة بين المصطلحين بيانيا ما يلي:



المصدر: عبد المليك مزهوده، « مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي » ، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2007، ص 12

بمجرد استخدام لمصطلح أقل استعمالا حتى تلك الفترة يعني أن هناك رغبة في قلب صفحة التنظيم العلمي للعمل" ، كما كتب أيضا Claude Lèvy Le Boyer (1996) "الابتعاد من فكرة العمل الموصوف من قبل آخرين لا يقومون به"

3.2 تعريف الكفاءة و أبعادها:

2.2.1 تعريف الكفاءة:

من الناحية العملية:

¹BENDIABE, « Mangement Des Savoirs Et Développement Des Compétences », Revue Economique Et Management, Université Tlemcen N 3 Mars 2004 , p 14.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

يصعب إيجاد تعريف موحد للكفاءة و ذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين و تكوينهم العلمي، إلا أن المصطلح عرف رواجاً خصوصاً في السنوات الأخيرة بداية من 1990 ، حيث برز بشكل كبير في أدبيات علم النفس، الإدارة و أصبح من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية و ميادين العلوم الاجتماعية، و العلوم الاقتصادية ، إن احتلال الكفاءة لصدارة الاهتمام لم يكن فقط في الأدبيات إنما تعداها إلى نشاطات و ممارسات المؤسسات .

تعريف حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF : حاولت إيجاد تعريف موحد للكفاءة بالتوصل إلى اتفاق بين معظم الأطراف الفاعلة في المؤسسة من عمال موظفين، نقابات، إدارة و اعتماد صيغة تعريف موحد للكفاءة. تكللت هذه الجهود بالتعريف الذي قدمته حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF على اثر اتفاق 2000¹ ACAP الاتفاق حول توجيه النشاط المهني، الذي تم إبرامه في ديسمبر 1990 بين جماعة أرباب العمل الفرنسية لصناعة الحديد و أربع نقابات عمالية، حيث عرفت الكفاءة بموجب هذا الاتفاق على أنها "المهارة العملية الصحيحة"²

في أكتوبر 1998 من طرف MEDEF اعتمد التعريف التالي :

"الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة الصلاحية ، و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويتها و قبولها و تطويرها"³

¹ A.CAP : Acier Accord sur la conduite de l'activité professionnelle. Anne DIETRICH, « Management des compétences :le cas de Manpower » ,paris , pearson ²Cécile DEJOUX, éducation , 2006, p 96

³ CNPF, Actes Journée Internationales de la Formation (objectif compétences), Tome 1,Deanville, 1998 ,p 5.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

يبرز من خلال التعريف عنصران أساسيان :

*الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء العمل، و عليه فإن الارتباط

متين بين الأداء و الكفاءة، و العلاقة العملية بين الفرد و الوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.

*تعتبر المؤسسة المكان الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة بكل أنواعها، و الجهة التي تمارس لحسابها ،

مسئولة عن اكتشاف الكفاءات الفردية و الجماعية، تقرير أهميتها قبولها أو الإشهاد عليها من جهة

متخصصة و العمل على تطويرها .

يعرف الباحثان Daniel Held & Jean Marc Riss الكفاءة : "بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية

المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع و إذا أردنا فهي مجموع

المعارف النظرية ،المعارف العملية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين " ¹

هذا التعريف يحدد نوع المعارف التي يتوجب أن تكون في الفرد حتى يستطيع القيام بالأعمال المطلوبة

منه، و دوره في المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي ، و بالتالي يميز بين البعد الفردي و البعد التنظيمي

بغرض إدماجها فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء.

تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس L.A.F.N.O.R

لقد عرفت الجمعية الفرنسية للتقييس LAFNOR الكفاءة على أنها : " استخدام في أوضاع وظيفية

القدرات التي تسمح بممارسة على نحو مناسب وظيفية أو مهنة ²

من الناحية العلمية:

¹Held&J.M.Riss, « Le Développement Des Compétences Au Service De L'organisation Apparente »Revue Employeur Swise , N°13 , 19 98

² AFNOR NFX 50-70 formation professionnelle terminologie 1996

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

من أجل تحديد و تحليل هذا المفهوم و وضع إطار نظري له ظهرت العديد من الدراسات و الأبحاث التي انتشرت بشكل كبير منذ بداية الثمانينات و من بينها ما يلي :

دراسات Boyatzis صاحب كتاب المدير الكفاء "The Competent Manager" الصادر في 1982، اهتم بدراسة الكفاءة الإدارية دراسة قام بها الباحث على 2000 إطار يشغلون في 41 وظيفة و ينتمون الى 21 مؤسسة، و أساس بحثه التمييز بين الكفاءة الدنيا و الكفاءة العليا التي يتصف بها الإطارات، الذين يمثلون 10% من أفراد عينة البحث ، و اعتمد على منهج تحليل الأحداث حيث يقوم إطارات عينة البحث بوصف ثلاث أحداث واجهتم في حياتهم المهنية و تمكنهم من مواجهتها بكفاءة و ثلاث أحداث أخرى كانت نتائج تدخلهم فيها غير فعالة و لا مجدية و بعدها قام بتحليل . كل كفاءة ربطها بنتائج محددة¹ لكن نمط الكفاءة و نوع المتغير الذي تشكله، لم يتم تحديده بدقة وقد وضع الباحث في نهاية دراسته التعريف التالي للكفاءة : "الكفاءة هي مجموعة من السمات الشخصية التي من الممكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة أيضا، كالاستعدادات، الحوافز، المواصفات، القدرات، الصورة الذاتية و الدور الاجتماعي، أو أن تكون أيضا مجموعة من المعارف المكتسبة"² و الملاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحث قد حصر الكفاءة في مجموعة من السمات الشخصية و كذلك مجموعة من المعارف و هذه العناصر و إن كانت ضرورية فهي غير كافية لوحدها لتحقيق النجاح الوظيفي.

¹BOYATZIS ,Richard .E, "the competent Manager A model for Effective Performance" , Hardcover , New York, 1982, p 9

²BOYATZIS ,Richard E, p 334

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

يقترح على ضوء هذا التعريف الباحث Zarifian بإدماج لمجموعة من الأبعاد¹ و استخدم في مؤلفاته نموذج الكفاءة، و هو مصطلح جديد ظهر في 1988 من أجل وصف بروز نوع جديد لتسيير اليد العاملة و هو التسيير بالكفاءات. "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه". "هي ذكاء عملي للأوضاع ، ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع".

"الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات على تقاسم الرهانات و على التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة"

يركز الباحث Zarifian من خلال التعاريف السابقة على إشكالية العلاقة بين الفرد ، جماعة، منظمة كما تطرق في أبحاثه إلى مسألة السياق le problème de contextualisation التي تشكل عقبة في المجال العملي ، إذ الكفاءة التي تمارس في سياق معين محدد لا تجعل من صاحبها كفؤاً في غيره من المجالات مما يطرح استفسارات كثيرة: كيف تحدد موازنات الكفاءات ؟كيف يمكن الحديث عن حركية المستخدمين ؟ و من هنا يتحدث Zarifian عن الكفاءات العامة في مقابل الكفاءات المحددة السياق contextualisés ، و يطرح الكفاءة كنمط لعلاقات العمل و العلاقات مع الغير في العمل (شبكة ، المسؤولية المشتركة.... الخ)² أما Amit & Shoemaker فيعرفان الكفاءة بأنها قدرة المنشأة على بدل (أو باستخدام) مواردها، في شكل مركب اعتيادياً، باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد.

¹P. ZARIFIAN « objectif compétences pour une nouvelle logique » éd . liaison , 1999, p 64 (coord), « compétence en action », éd liaison,2000,p11-12. ²Belliers

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

و يضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، تركز على المعلومات، و هي خصوصية لكل منشأة و تتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة.

المفهوم المعجمي للكفاءة:

لقد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة حيث يعرفها :

Oxford- الكفاءة على أنها القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة و يعتبر الشخص الكفاء هو الذي

يملك القدرة، السلطة، المهارة المعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح¹

La Rousse Commerciale: في الأعمال التجارية و الصناعية الكفاءة هي مجموعة المعارف و القدرات

التصرفات التي تستخدم في النقاش، المشاورات اتخاذ القرار حول ما يهم المهنة²

Le Rome - و هو قاموس يصف 4666 وظيفة أو مهنة التي تنتمي إلى 61 ميدان أو مجال وظيفي

و لقد ورد فيه تعريفين للكفاءة:

-تعريف نظري : " مجموعة من المهارات ،السلوكات التي تظهر في ممارسة مهنة أو عمل في وضعية

نشاط معطاء"

-تعريف تطبيقي: ميز فيه قاموس Rome بين صيغتين للكفاءة :

¹ Oxford Advanced learner's Dictionary, louder , oxford universities, 1995 , p 22
²Patrik GILBERT, « La Notion Des Compétences Et Ses Usages En Gestion Des Ressources humaines », Actes De Séminaires Sur Le Management Et Gestion Des Ressources Humaines Stratégique , Acteurs Et Pratique, PARIS, Direction Générales De L'enseignement Scolaire , 11 Juillet 2006.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

الصيغة الأولى تتمثل في بطاقات وصف المهن و الوظائف تستعمل هذه البطاقات المفاهيم التالية : كفاءة التقنيات الأساسية التي تشكل انطلاقا من ممارسة النشاطات و تندعم بالمعارف و المهارات الضرورية لممارسة مهنة أو وظيفة، و الكفاءة المرتبطة دون أن تكون حتمية تمثل الأوراق الراجعة من أجل التقدم التطور في الوظيفة، المهنة. القدرات المرتبطة بالوظيفة تعني على الخصوص معرفة الذات الكينونة و تؤدي إلى كفاءات معرفية "مثلا توقع عطل"أو اجتماعية "مثل تنشيط اجتماع العمل".

أما الصيغة الثانية فتتمثل في عرض مجالات الحركة حيث يعتمد قاموس Le Rome في هذا العرض على معايير الكفاءة المعرفية القدرة على حل المشاكل في ظروف معطاة من أجل تجاوز المهارات اللازمة لكل و وظيفة أو مهنة و التي قليلا ما يتم تناقلها على عكس الكفاءة المعرفية (من نوع المبادئ العقلية، مبادئ العلمية المتغيرة) و التي من المفروض أن تكون أكثر تبادلا¹

و المميز في هذين التعريفين التركيز على الكفاءة المهنية المرتبطة بالوظيفة و اعتبارها معرفة العمل و كيفية انجازه، و معرفة الذات التي تظهر أثناء ممارسة المهنة أو الوظيفة و هذا يعود إلى طبيعة تخصص القاموس في المهن و وصفها. و بذلك يكون قد تجاهل وجود أي كفاءة بعيدا عن ممارسة مهنة و بالتالي لم يعطي تعريف يزيج الغموض الذي يعتري مصطلح الكفاءة.

المفهوم الاصطلاحي:

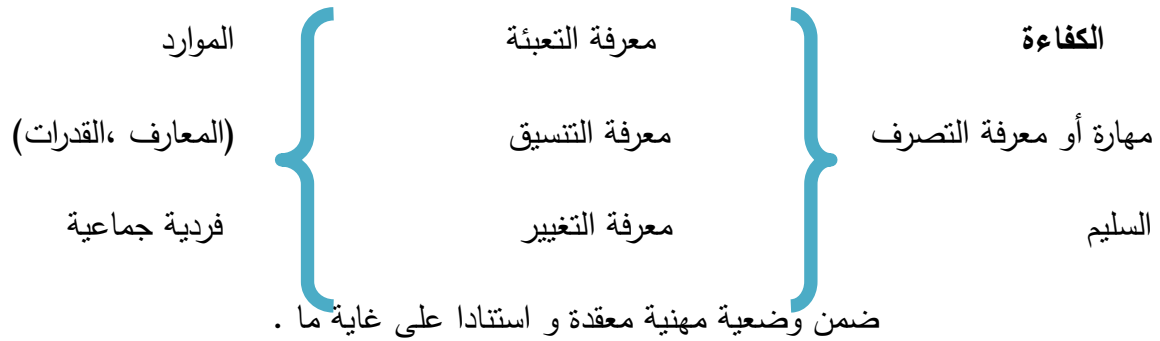
توصل الباحثين إلى إعطاء تعريف للكفاءة من خلال نتائج أبحاثهم في مجال الإدارة و التسيير أمثال Guy Le Boterf و Zarifian اللذان يعتبران من رواد الباحثين في موضوع الكفاءة.

¹Jaques AUBERT, Patrick GILBERT, Frédérique PIGEYRE, « Savoir Et Pouvoir :Les Compétences En Questions » , PUF, PARIS,1993, P 9

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

تعريف Guy Le Boterf: كانت أبحاثه منصبة على كيفية تسيير و تطوير الكفاءات "المهارة أو معرفة التصرف السليم"¹ و عبر عن ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل 9 : الكفاءة حسب Guy Le Boterf



Source : Guy Le Boterf, « ingénierie et évaluation des compétences » op, cit , p 84

من خلال التعريف يتضح أن الباحث Le Boterf يربط بين الكفاءة و النشاط بمعنى أن الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل الذي تقوم به وفي ظرف معطى² ، لذا وصف الكفاءة بأنها مهارة تتجلى في واقع ممارسات النشاط الذي يتطلبه . و تلمح المهارة من خلال القدرة على القيام بعمل ما و تكتسب عند وجود خبرة وظيفية، و يمكن أن تكون موضوع تعلم أثناء التكوين الابتدائي أو المتواصل، كما وصفها الباحث بأنها معرفة التصرف بمعنى امتلاك قدرات التكيف مع وضعيات العمل المختلفة، و هذه القدرات تتطور من خلال المعارف و المهارات. و يمكن إعطاء تعريف الكفاءة بعيدا عن المهارة و المعارف بأنها "قدرة إجمالية أكثر تكيفا أو أنها إمكانية التوافق مع التغيير، المشاكل الطوارئ"³. و يتضمن تعريف لوبترف كلمة السليمة أو الصحيحة و الحكم على الكفاءة لا يكون إلا من التقييم و الاختبار خلال أداء العمل كما

¹Guy LE BOTERF, « Ingénierie Et Evaluation Des Compétences », 3 Ed , Edition D'organisation , PARIS , 2001, p 84

²Roy LEMARCHAND , Guy SLAINE , « Le Management Des Compétences : Développer Les Parcours Professionnels Et L'employabilité » , PARIS :ESF , 2007,p,34

³Cécile DEJOUX, Anne DIETRICH, op . cit , p 95

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

يؤكد ذلك تنظيم الشغل L'ergonomie على أن " هناك دائما كفاءة في التصرف فكفاءة عامل تحدد انطلاقا من أعماله و نشاطاته " ¹

كما يؤكد هذا التعريف على أن الكفاءة تظهر في ظروف و أوضاع مهنية معينة تتميز بتوفر جملة من الموارد التقنية ،البشرية ،المالية و الكثير من المعوقات التي تعترض الهدف الذي تسعى الكفاءة لتحقيقه فالكفاءة في نشاط ما هي إلا غاية نحو تحقيق ما ²

تعريف Zarifian:

هو أستاذ علم الاجتماع في جامعة مارن لافالي Marne la vallé و مدير أبحاث في مدرسة بوسطن حيث اعتبرها : "هي أخذ الفرد بالمبادرة و تحمله المسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية و ظروف مختلفة ... " ³ "الكفاءة هي براعة معايشة الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة و المحولة مع الاستناد إلى صرامة أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع " ⁴

من خلال التعريف نلاحظ أن الباحث Zarifian ركز على ربط الكفاءة بتصرفات الأفراد و ذلك عكس ما جاءت به النماذج الكلاسيكية المعتمدة في التسيير، التي تجعل العامل رهن إمامة للمسؤولين أو لجملة من القواعد، ف جاء بهذا النمط ليسمح للفرد بالمبادرة و تحمل المسؤولية ، فتعرض العامل لحالات عمل معقدة تتطلب منه براعة و تعايشا معها و دراية بالنشاط المعد للعمليات، و أن يكون قادرا على حل المشاكل و التنبؤ بالمفاجئات ، الطوارئ و الاستعداد لها .

¹ Jaques LE PLOT, Maurice MONTEMOLIN, Jaques AUBERT, « le Management de compétence », Economica, paris , 2002, p 96

² Guy LE BOTERF, « Ingénieur Et Evaluation Des Compétence » , Op, Cit , P 84.

³Phillipe ZARIFIAN, « objectif compétence : pour une nouvelle logique » , Edition lisaion , paris , 1990, p 70

⁴Phillipe ZARIFIAN,op.cit, p 74

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

و هذه البراعة تثبت فعالية المعارف الصحيحة و الضمنية و التي تتطور من خلال الخبرة المكتسبة و التعلم من الأوضاع المهنية، و في هذا الإطار تصبح الاستقلالية و تحمل المسؤولية و الاتصال شروط أساسية لتطوير الكفاءات¹

و يصف Zarifian الكفاءة بأنها القدرة على حشد شبكات العمال حول نفس الأوضاع، و تقاسم الرهانات و التكفل بميادين المسؤولية التي ثلاثها² ، و هذه إشارة منه على أن الكفاءة ليست فردية على خلاف نماذج التسيير التaylorية الفوردية، التي عمدت على تفضيل إما الأفراد أو الجماعة، فإن النموذج التسييري الحديث القائم على الكفاءة يهتم بكفاءة الأفراد و الكفاءة الجماعية على حد سواء و هي أنواع للكفاءة . من خلال التعريفين المقدمين من طرف Zarifian و Le Boterf يتضح أنهما يتفقان عموما في العناصر التالية :

- ربط الكفاءة بالنشاط: لأننا لا نستطيع الحكم عليها إلا من خلال استخدامها في نشاط معين.
- ربط الكفاءة بظروف العمل: نتيجة التغيرات السريعة في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات اعتبرت الكفاءة (Le Boterf) معرفة التصرف السليم في وضعية مهنية معقدة و اعتبارها (Zarifian) براعة معايشة هذه الأوضاع، و هذا لا يعني لا يوجد كفاءة في ظروف عمل معقدة بل أنها تظهر في شكل مجموعة من المعارف و المهارات الثابتة في ظروف هي أيضا ثابتة و مستقرة و متوقعة و منتظرة³ لهذا وصفها Le Boterf أنها مؤشر يتحرك بين قطبين :

¹Cécile DEJOUX , Anne DIETRICH, op cit , p 77

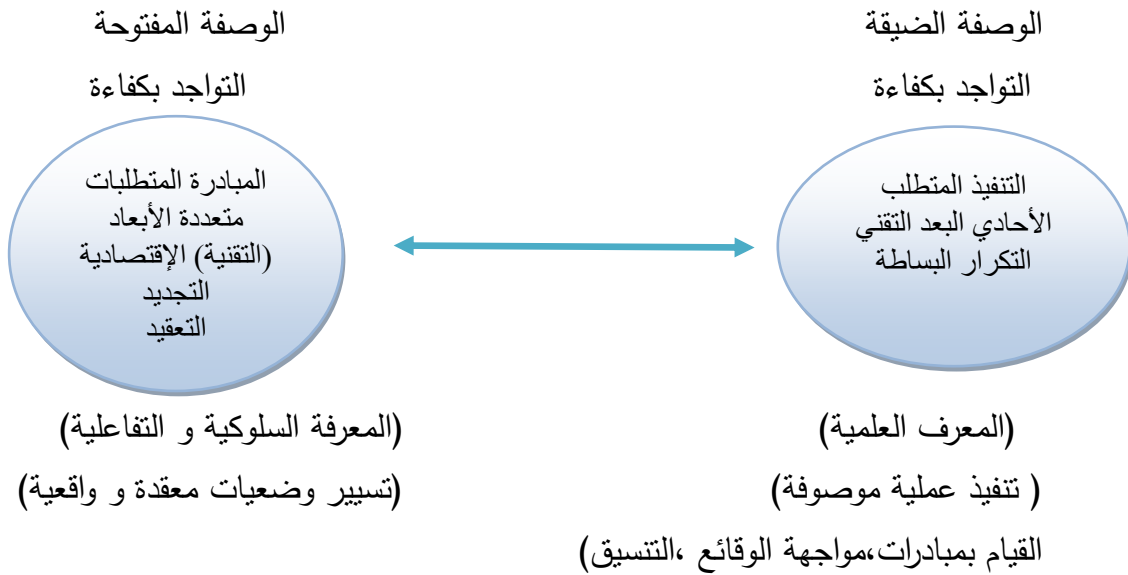
²Cécile Déjoux , Dietrich Anne ,Op, cit , p 75

³Cécile Déjoux , Dietrich Anne ,op. cit, p 96

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

-قطب يمثل أوضاع عمل تتسم بالتركرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر و التعليمات المتشددة و الصارمة و قطب يمثل أوضاع عمل تتميز بالتعقيد، الابتكار، الأخذ بالمبادرة و التعليمات المفتوحة¹ كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل 10: الكفاءة كمحور دو قطبين



Source : Guy LE BOTERF, « Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives (La Compétence N'est Plus Ce Qu'elle Etait) », 3^{ème} édition, édition d'organisation, 2000, 2001, 2004, p 65

تعريف (Jean Marie Peretti)²: "هي تلك المعارف و السلوكيات و المهارات المتحركة (Mobilisés) أو

القابلة للتحرك (Mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة"

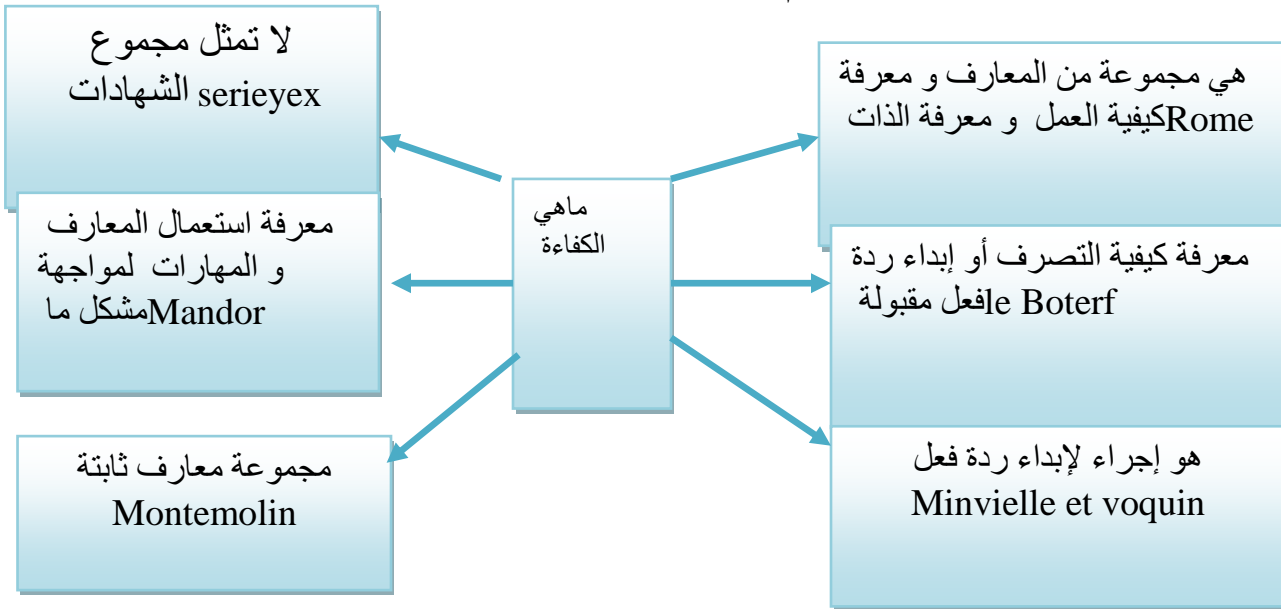
¹ Guy LE BOTERF, « Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives », 2 Ed : Edition D'organisation , 2001 , P P 53-54

² Jean Marie PERETTI, « Dictionnaire Des Ressources Humaines », Edition Vuibert , PARIS, France 1999, P 58

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

و يمكن تلخيص مختلف تعريف الكفاءة بالشكل الآتي:

الشكل رقم 11: مختلف تعريف الكفاءة



Source : Cécile Déjoux , « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisation , paris , 2000, p 22

2.2.2. أبعاد الكفاءة:

أهم العناصر المكونة للكفاءة و التي اتفق عليها معظم الباحثين والعلماء و المتمثلة في :

المعرفة: و تتمثل المعرفة في المجموع المهيكل للمعلومات المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة

بقيادة نشاطها و انجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تفسيرات جزئية و متناقضة في بعضها¹

كما تعرف على " أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح

للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص " ¹

¹ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي " تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة "، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2009، ص 117.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها و التي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء²، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل : تقنيات المحاسبة ، تقنيات الإنتاج، السكرتارية ،... وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر .

عرف Florent Chenu الكفاءة على أنها نظام دمج المعارف بمعناها الواسع (أي المعارف، المهارات السلوكيات.... الخ) التي تسمح و تساعد على تحقيق فعالية الأداء (نتيجة وضعية حقيقية في العمل مقارنة مع الأوضاع المسطرة في المحيط الوظيفي) تستخدم في العديد من الأوضاع المهنية (التوظيف، تعدد الوظائف الحركة الوظيفية و التكيف)³ .

من خلال التعريف يتضح أن الباحث يعتبر المعرفة هي المورد الأساسي للكفاءة، و ذلك لأنها تحتوي (المعرفة) على العديد من المفاهيم، فهي مزيج من الخبرات و المهارات و القدرات و المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين و المنظمة، و هي عدة أنواع و تشمل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول موظفي المؤسسة أو واضحة (صريحة) موجودة في قواعد و خزانات المعرفة المتواجدة على مستوى المؤسسات، فهي تعد "من أهم مكونات الكفاءة حيث يوجد دائما معرفة وراء كل كفاءة"⁴

فالمعرفة كانت المعيار الأساسي للحصول على الوظائف و خلال عملية الانتقال من خلال الاختبارات شفوية أو كتابية ، و هذا يتماشى مع وجهة نظر تقليدية التي تعتبر وجود صلة بين المعرفة

¹ موساوي زهية،خالدي خديجة ،"نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات -الكفاءات كعامل لتحسين الأداء" ،مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،"أمعة ورقلة،08-09مارس 2005،ص 177

² حمداوي وسيلة"ادارة الموارد البشرية"،مديرية النشر لجامعة قالمة ،الجزائر ،2004، ص 25.

³Chenu FLORENT, "Revue Education" ,Revue Education "vers une définition opérationnelle de la notion de compétence » ,PARIS,2005,N°162, pp 201-208 permanente,

⁴ علي عبد الستار ،قنديلحي عامر ابراهيم ،" المنخل إلى المعرفة" ،دار المسيرة، عمان ، 2006 ، ص 26.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

الصحيحة و الوضعيات الوظيفية التي ترتبط بها مما يضمن تحكّم أكبر في الوظائف. لكن الواقع أثبت أن امتلاك المعرفة لا يعني بالضرورة تحقيق النجاح الوظيفي، فالكثير من الأشخاص لديهم معرفة لكن لا يعرفون كيفية تطبيقها، و لهذا تعتبر المعرفة شرطا أساسيا للكفاءة الفردية أو الجماعية و لكنها غير كافية فعلى العامل أن يمتلك الصلاحيات، التفويض،... الخ¹

تتجزأ المعرفة إلى :

أ-المعارف العامة:

تعتبر المعارف العامة من أهم الموارد غير الملموسة التي يركز عليها الفرد في التصرف بكفاءة و يتحصل عليها من خلال التعليم النظامي بالمدارس، الجامعات، المعاهد و كذلك أثناء التكوين الابتدائي كالتكوين المهني، معاهد التوظيف و التكوين المتواصل²

فهذه المعارف متعلقة بالمصطلحات، علوم، نظريات مرتبطة بطريقة العمل، تكتسب أساسا من التكوين الأولي(أثناء التعلم) مثل: طريقة تصميم سياسة أو خطة للتكوين، معرفة التشريعات القانونية الخاصة بالعمل، معرفة لمبادئ و أساسيات الإعلام الآلي إلى جانب المعارف المتعلقة بمجال تخصصه.

ب-المعرفة الخاصة أو المتخصصة : و هي نوعان

*معرفة النظرية التطبيقية المتخصصة :

إن ممارسة أي مهنة يستوجب جملة من المعارف محصلة عليها من الدراسة الأكاديمية سواء

كانت دراسة نظرية أو تطبيقية مثل : الطب ،الهندسةالخ، فقط الأشخاص الذين يحملون شهادات في

¹Guy LE BOTERF , « Ingénieur Et Evaluation Des Compétences » , Op , Cit , P 50
disponible sur :

²Held Daniel, « la gestion des compétences », on ligne visité le : 02/02/2008 ,
www.stephaneaeffliger.com /campus /biblio /012/1gdc.pdf

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

هذه التخصصات من يستطيعون ممارسة هذه المهن¹، و ممارسة الكفاءة تستدعي إضافة إلى المعرفة فهم النظرية و القدرة على استخدامها و استغلالها في ممارسة نشاط ما بمعنى "القدرة على استيعاب النظرية من أجل ضبط التطبيق في أوضاع حقيقية و اكتساب هذه المعارف تجعل العامل محترف في هذا الميدان"²

***المعرفة الخاصة بالمحيط الوظيفي:** هذه المعارف تكتسب من المحيط و الخارجي للمؤسسة ، من خلال الخبرة و المسار المهني و قد تتعلق بوحدة العمل المصلحة ، القسم ،مؤسسة أو أحد فروعها ،أو مجال النشاط³ مثل: سلسلة منتجات، سياسة التسويق، الطبيعة القانونية للمؤسسة، قواعد الأمن و السلامة. ج-**المعرفة العملية أو الإجرائية :** هي معرفة تتعلق "بتحديد كيفية العمل أو خطوات و مراحل القيام بنشاط ما ، مجموعة من الإجراءات ، الطرق الخطوات العملية ، إنها جملة التعليمات المتعلقة بالإنجاز مرتبة بتسلسل"⁴ مثل :إجراءات متعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما، إجراءات أو خطوات تحسين المخزون ، خطوات أو إجراءات إصلاح دارة كهربائية... الخ .

المهارة (Savoir Faire) :

و هي ثاني بعد من أبعاد الكفاءة و هي تكتسب من خلال الخبرة بالتعود، و بعض السهولة المكتسبة و هي مرتبطة بالصناعة أكثر من أي شيء آخر ذلك أنها تشمل أيضا على القدرة على معالجة

¹ Valérie MARBACH, « Evaluer Et Rémunérer Les Compétences », Paris, Edition D'organisation , 2000, p 96

² Guy LE BOTERF, « Ingénieur Et Evaluation Des Compétences », Op.Cit,P. 52

³Georges TERPO, « Gestion Des Compétences Et K.M : Renouveau Création De Valeur Engrh », Colloque Organisé Sur La Gestion Des Compétences Et Knowledge Management , 25 Mars 2002 .Rouen Cesames, 2002

⁴ Guy LE BOTERF, « Ingénieur Et Evaluation Des Compétences », Op.Cit , P 54

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

العوائق¹، و لقد ورد في قاموس Hachette، بان المهارة ترتبط كثيرا بالجدارة التي تأتي بالممارسة و الخبرة² و كثيرا ما يحدث الخلط بين المهارة و الأداء غير أنهما مختلفان، فالأداء هو ما حققه الفرد من تأدية لمهام الوظيفة التي يشغلها و تقاس على أساس النتائج، في حين أن المهارة تتطلب فترة طويلة لملاحظتها و تتم بشكل تجميعي³ فهي تراكمية يتم اكتسابها من خلال المسار المهني و تكرار المهام و الخبرة . كما تعبر المهارة عن القدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا ، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، إلا أنه يمكن أن تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات المستخدمة بالرغم أن استعمالها يمتاز بتحقيق العمل و الأهداف و بالتالي فهي معرفة عملية تتعلق بالتجربة Empirique و جزئيا بالضمني Tacite و تنقسم المهارة إلى :

***المهارة العملية** : تسمح للأفراد بمعالجة و تنفيذ النشاطات العملية ، فهي تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية مثل : القدرة على إعداد مخطط ميزانية ، القدرة على تشغيل آلة.

***المهارة المعرفية** : هي عبارة عن العمليات الفكرية التي يتطلبها انجاز مهام و وظيفة قد تكون بسيطة أو معقدة و هي مطلوبة في النشاطات التي تحتاج إلى ذكاء و قدرات ذهنية .

***مهارة الاتصال**: إن المنظمة عبارة عن تجمع بشري، ما يعني ضرورة تعامل الفرد مع آخرين و هذه المهارة تعني أنه يستطيع التواصل معهم و حسن التصرف و التعاون لتحقيق اتصال داخلي ناجح أو خارجي و تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ Pierre Benjamin LA FAYE, « Dictionnaire Des Synonymes De La Langue Française », PARIS, Hachette, 1858, P.646

²Dictionnaire , Hachette Junior, Paris , Hachette , 1980 , P 887

³Valérie MARBACH, « Evaluer Et Rémunérer Les Compétences », Op , Cit P 18

السلوك (المواقف): **Savoir Etre**

إن أداء العمل متوقف على مدى رغبة العامل لتأدية مهامه، و هو ما يلاحظ من خلال السلوك أو أثناء العمل ، و هذا يتحقق بمساعدة التحفيز ، فالمؤسسات أكثر نجاعة هي التي تولي اهتماما لتحفيز عمالها .

يمكن تعريف المهارات السلوكية على أنها قدرة الفرد على الاندماج و التعاون مع أفراد الجماعة و تكوين علاقات في المنظمة، و هي بالنتيجة تلك التصرفات التي يبديها و يكتسبها من خلال عمله في المنظمة أو خارجها مثل : الأعمال الإنسانية في الجمعيات ، الأسرة ،... الخ .

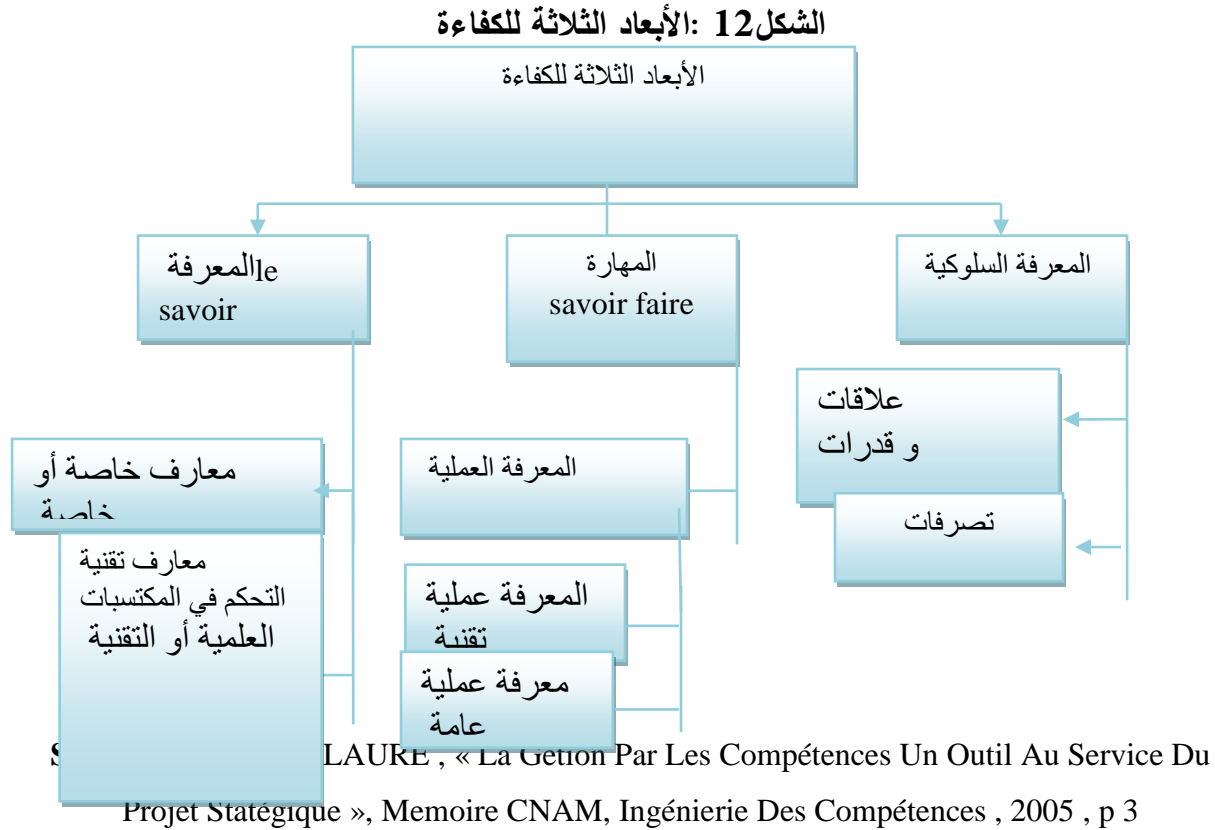
كل وظيفة تتطلب من صاحبها سلوكيات محددة فمثلا الشخص الذي يعمل في وظيفة البحث و التطوير هدفه مرتبط بمدى الابتكار، أما في وظيفة تجارية فهو متعلق بمبادئ ديناميكية و نشاط العامل.

و حسب AFNOR يقترح تعريف يسمع بتوضيح تقارب ما بين مهارات الأداء (Savoir Faire) و المهارات السلوكية (Savoir Etre): "المصطلح المشترك المستعمل لتعريف مهارة أداء سلوكية معناه، تصرفات و قدرات منتظرة خلال وضعية عمل معنية"¹.

إن العلاقة الموجودة بين مهارة الأداء و فعالية المؤسسة يبرز الأهمية المعطاة للكفاءات و نقصد بها تلك السلوكات و تعود هذه الأهمية لأسباب منها :

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

- تعقد الواقع الاقتصادي و الكم الهائل من الخدمات المعروضة و بالتالي تزايد أهمية العلاقة مع الزبون و الحاجة الملحة إلى العمل في فرق أو مجموعات ،في شبكات أو حتى في ظل شراكة مع مؤسسات أخرى .



3.3. أنواع الكفاءات و التفاعلات الموجودة بينها في المؤسسة:

تعتبر الكفاءات أحد العناصر الفاعلة و المؤثرة على فعالية المؤسسة، لهذا هناك العديد من العلوم تناولتها بالدراسة فنجد وظيفة تسيير الموارد البشرية اهتمت بالكفاءات الفردية لشركائها، و إدارة الأعمال

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

بالكفاءات الجماعية لمجموعات العمل ، الإستراتيجية بالكفاءات الجوهرية و التي تحدد صلب أعمال المنشآت .سننتظر في هذا العنصر إلى توضيح : ما هي أنواع الكفاءات التي يمكن أن تتواجد في المؤسسة ؟ و ما طبيعة التفاعلات الموجودة بينها ؟

3.3.1. الكفاءات الفردية و خصائصها في المنظمة:

تعتبر الكفاءات الفردية مجموعة من المعارف ،المهارات و القدرات في وضعية معينة ، و تسمح بالوصول إلى مستوى من الفعالية متوقعة و مرغوبة، هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الكفاءات الفردية:

-حسب¹ C.Déjoux و هي تلك المرتكزة على الثلاثية " معرفة ، ممارسة ، سلوك" بينما نجد P.gilbert&M.Parlier يقترح التعريف التالي : "الكفاءات الفردية هي مجموع المعارف ، قدرات عمل و سلوكات مهيكلة وفق هدف معين في وضعية معينة " ²

أما Guy Le Boterf فيعرفها : " الكفاءة ليست حالة بل هو مسار و العامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تنفيذ و تجنيد بصفة فعالة مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة ، عمليات فكرية ، معارف، تفعيل للذاكرة عمليات تقييميه ، قدرات و نماذج سلوكية"³

¹ Cécile DEJOUX , « Les Compétences Au Cœur De L'entreprise », Op .Cit, p .140

²P. GILBERT & PARLIER , « La Compétence Du Mot Valise Au Concept Opératoire », Actualité de la formation permanente , N°116, 1992, pp 14-18, cité par Déjoux p 41

³ Guy LE BOTERF , « De La Compétence » , 1994 , Cité Par Déjoux P .141

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يكتسبها الفرد من خلال التكوين الأولي ، التكوين المتواصل التجربة المهنية و التجارب الشخصية و التي يستخدمها في أداء نشاطه المهني لتحقيق الأهداف و بصورة فعالة.

كما يوجد العديد من العلوم اهتمت بموضوع الكفاءات كما أسلفنا الذكر في البداية فنجد:

علم النفس : أعمال Mc.Chlelland(1973)¹ عرف الكفاءة : " مجموعة من المعارف، القدرات، التصرفات، سمات و تحفز الفرد "

هذه البحوث ساعدت المؤسسات على فهم الكفاءات و أول مرحلة هي اختيار فئة منها (Catégories) مثل: المعرفة، المهارة، القدرة، و هي كافية من أجل فهم محتوى كل وظيفة و ما تتطلبه لأدائها.

الإدارة اهتمت بعلاقة المحيط مع الكفاءة أثناء ممارستها، بالنتيجة الكفاءة تنمو و تتطور مع أوضاع العمل و الوسائل المستخدمة حتى أن الأفراد يمكن أن تكون لهم نفس الكفاءات لكن بنتائج مختلفة في العمل و هذا راجع إلى محيط العمل.

تنظيم الشغل اهتمت بالكفاءات من ناحية تحسين ظروف العمل، Montmollin سنة 1984 عرفها على أنها " مهارة مؤكدة "، أو هي : "إستراتيجية لحلول المشاكل " و ما يهتم تنظيم الشغل ربط الكفاءات مع أهداف خاصة قابلة للقياس و المراد تحقيقها.

و في التسيير أدرجت الكفاءات و هذا يتجلى من خلال دليل سلمي لقياس مستواها أو لقياس النتائج المحققة لتأكيد الكفاءة.

¹Cécile DEJOUX , « Gestion Des Compétences Et GPES », 2eme Edition, Paris , 2013 , p 11

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

سوسيولوجيا العمل عرفت الكفاءة على أنها عملية تدريبية مستمرة (1994) يقول في موضوع الكفاءة : " يجب تصور الكفاءة كعملية (processus) و ليس كنقطة لبداية... أن يصبح الفرد ذا كفاءة هو ذلك المؤهل (habilité) ليصبح مؤهلا (habile) في ميدان المعرفة " ¹

لا يمكن أن يكون الفرد ذا كفاءة مدى حياته لهذا فالمؤسسات تنوع نشاطات التكوين في إطار تسيير الكفاءات.

خصائص الكفاءات الفردية:

على أساس اختلاف وجهات نظر العلوم التي تناولت موضوع الكفاءات ساعدت على إعطاء و تحديد مفهومها و المؤسسة عليها تجميع الكفاءات المناسبة لسيرورة نشاطها تتجلى النقاط الأساسية للكفاءات الفردية في :

-الكفاءة هي حسن التصرف **savoir Agir** : و هذا من خلال ممارستها للأنشطة في مكان العمل من خلال معرفة التعامل و اتخاذ القرارات الصحيحة عند مواجهة مواقف معنية .

- الكفاءة لها غاية : تظهر الكفاءة بالمقارنة مع هدف و نتيجة تزيد الوصول إليها و تستطيع تقييم هذه الكفاءة لأنها مرتبطة بسلم ،مواهب و معايير.

- الكفاءة هي مجموعة : تتألف من فئات تختلف من مؤسسة لأخرى هذه الأجزاء و الشائع تعريفها

على أنها : " معارف ،مهارات استعدادات " بعبارة أخرى الكفاءة تحول الموارد بفعالية

¹Cécile Déjoux , « gestion des compétences et GPES » , op , cit , p 12

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

- **الكفاءة متقاربة:** الكفاءة هي مرتبطة بحالة بظروف العمل و تطبيقها متعلق بالوسائل المسخرة فهي تتأثر بمحيط نشاطها و بالمعايير الموضوعية .
- **الكفاءة ديناميكية:** من أجل استمرار الكفاءة و تطويرها تتطلب التدريب المستمر .
- **الكفاءة تتطلب اعتراف جماعي لها:** يقع على عاتق الحكم على الكفاءة بواسطة مقابلات تقييمية ، دليل الكفاءات ، و مدى تحقيق الأهداف ، و تعتبر التعويضات هي وسيلة الاعتراف الأكثر استعمالا .

3.3.2. الكفاءات الجماعية و أهميتها في المؤسسة:

الكفاءات الجماعية يمكن الحديث عنها من خلال محورين :الأول مبدأ يساعد على تحليل فعالية عمل الأفراد في شكل جماعات في إدارة الأعمال ، الثاني تعتبر كفاءة مفتاحية ترمز إلى النشاط الأساسي للمؤسسة، تعتبر الكفاءات الجماعية تلك الكفاءة التي تميز جماعة عمل على أساس ستة نقاط أساسية و هي ¹: عرض مشترك، دليل جماعي ، لغة مشتركة ، أفكار مشتركة ،تعهد ، تحديد هدف لتحقيقه.

العديد من المؤسسات تفضل العمل في شكل جماعات من أجل فسح المجال للعمال لإبداء أفكار جديدة في طريقة العمل و تحسينها ، معالجة الاختلافات و إيجاد الحلول ، فعالية العمل الجماعي تبقى عشوائية aléatoire ، لكن عندما تكون مجموعة من العمال تحقق نتائج ايجابية فمن الضروري تحليل

¹Cécile DEJOUX , « gestion des compétences et GPES » , op , cit 22 .

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

و إيجاد قوة التي ساعدت على هذا النجاح و توفيرها كلما ظهر هناك نقص في محيط العمل، كما تمت دراسة مصطلح الكفاءات الجماعية من طرف العديد من الباحثين أمثال¹ :

Rettour et Le Boterf 1999، Nordhaug 1996 ،wittorski1997، Bataile1999

و من أجل توضيح أكثر حول الكفاءات الجماعية نعرض المثال التالي لمؤسسة تنتمي إلى فئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (Acat)PME، المهندسين التجاريين وجدوا أنفسهم في مواجهة ما بين الزبائن و الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة ، مهمتهم فهم احتياجات الزبائن و تقديم حلول مناسبة و تحقيق التوزيع. عدد هؤلاء المهندسين التجاريين خمسة و مطلوب منهم العمل في جماعة من أجل إشباع و بصورة دقيقة و مبتكرة توقعات الزبائن و هنا يمكن وضع تحليل لما تتضمنه هذه المجموعة من خصائص².

عرض مشترك: حيث قام هؤلاء المهندسين بتصميم عرض تطبيقي يتضمن مجموع الوظائف المطلوبة من الزبون.

دليل مشترك: نموذج لدفتر الأعباء تم وضعه. فيه دليل و مراحل الواجب تحقيقها ،و يمكن تعديل مرحله على حسب الطلبية .

¹ Frédérique CHEDOTEL et Laurent PUJOL, « L'influence De L'identité Sur La Compétence Collective Lors De Prises De Décisions Stratégiques», Finance Contrôle Stratégie [En Ligne], 15-1/2 | 2012, Mis En Ligne Le 08 Août 2012, Consulté Le 24 Octobre 2013. URL : <http://fcs.revues.org/121>
² Frédérique Chedotel et Laurent Pujol, op.cit.

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

لغة مشتركة: المهندسين لهم لغة مشتركة مع بعضهم البعض حول أرقام الزبائن ،الصورة ،المصطلحات التقنية.

أفكار مشتركة: المهندس الذي يقوم بوضع أو تطبيق تكنولوجيا جديدة يستطيع نقل هذه الأفكار الجديدة لمهندس آخر.

تعهد: كل مهندس مسؤول عن تسيير نشاطه و كذلك مع الزبون .

هدف للوصول إليه: كل مهندس له غاية و هو تلبية الطلبة و يحرص على تأديتها .

3.3.3. الكفاءات التنظيمية:

الكفاءات التنظيمية تقوم باستغلال و تجميع الموارد المالية، التقنية، و غير المادية من أجل صياغة نشاطات المؤسسة ، و قد ساهمت نظرية الموارد Resource based view على اقتراح اتجاه جديد لتصوير إستراتيجية المؤسسة و إعطاء معنى للكفاءات التنظيمية .

أجادت هذه النظرية مبادئها على أساس أعمال Edith penrose (1959)¹ حيث ركز الباحث على طريقة الأنظمة الداخلية للمؤسسات، فتخص بدراسة داخلية للمنظمة و تقترح مقارنتها مع التحليلات الاقتصادية و الصناعية للسوق ، تعتبر هذه النظرية أنه من أجل وضع إستراتيجية للمنظمة لا يجب فقط تحليل الثنائية منتج - سوق دائما، و إنما الأخذ في الحسبان موارد المنظمة بما فيها الكفاءات التنظيمية. Wererefelt (1984) لاحظ بأن هناك تكاليف عند الحصول على موارد جديدة على

¹Cécile DEJOUX , « gestion des compétences et GPES » , op cit , p 24 .

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

المؤسسات مواجهتها، كما أن المؤسسات التي تمتلك على موارد كثيرة تستفيد من مزايا تنافسية دائمة (Durable) على هذا الاتجاه المنظمات تعرف على أساس الموارد الملموسة tangibles (الإمكانات المالية ، الأدوات الصناعية ،...) و غير الملموسة intangibles (السمعة ، المهارات، كفاءات الأفراد و الجماعة،...) الكفاءات التنظيمية تمكن من وضع علاقة بين مختلف الموارد من أجل الوصول إلى فعالية.

نظرية القدرات النشيطة:

هذه النظرية هي امتداد لنظرية الموارد المبنية على توسيع مصطلح الموارد ، تقوم بتحليل خصائص القدرات المفتاحية النشيطة للمنشآت التي تخلق و تستعمل الموارد، (1982)(Nelson Et Winter) يؤكدان أن المهارات لمنشأة ما تسجل من خلال الروتين التنظيمي ، (Teace Pisano et Shuen) (1997،1990) يعرفان القدرات النشيطة على أنها قدرة المنشأة على إدراج و صناعة و تجديد الروتين الداخلي و الخارجي و القيام بالاستعمال المختلف لموارد المؤسسة الخاصة .

Amit et schoemaker (1993)¹ يضيفان مصطلحي الموارد و القدرات و يجمعانه في كلمة واحدة هي "الأصول الإستراتيجية" Actif Stratégique و التي تعني مجموع الموارد و القدرات غير قابلة للتبادل و التقليد ، النادرة الخاصة و المملوكة التي تحقق ميزة تنافسية للمنشأة . أفكار هذه النظرية هو توضيح الغاية و تحديد الكفاءات الجوهرية للحصول على ميزة تنافسية دائمة.

¹Cécile DEJOUX , « gestion des compétences et GPES » , p 26

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

الكفاءات الجوهرية : هي الكفاءات التنظيمية الخاصة بالمنظمة و التي تجلب لها ميزة تنافسية دائمة مع

مرور الوقت ، Hamel et Prahalad (1999) يصف هذه الكفاءات على أنها مهارة savoir faire

و معارف savoir التي تمكن المؤسسة من اقتراح منتج يكون مصدر إشباع للزبون . بالنسبة

Barney (1991) الكفاءات الأساسية تتميز بالخصائص التالية :

- ذات قيمة : يجب أن تزيد من قيمة المنتج عند الزبون و يكون راضي عنها .
- ندرتها : يجب أن تكون صعبة الحصول إما لأنها ملك فقط للمؤسسة (حالة العلامة التجارية) أو لثمنها مرتفع جدا
- صعوبة تداولها : لا يمكن شرائها أو تحويلها بسهولة.
- غير قابلة للتقليد : لا يمكن نقلها فهي تدخل ضمن تاريخ و ثقافة و واقع تطور المؤسسة
- استمرائتها : هي دائمة و تضمن للمؤسسة الاستدامة لأنها تمكن من اكتساب تكنولوجيا جديدة أو إبتكارات .

Rumelt (1994) يعتبر أن الكفاءات الجوهرية تصنف إلى أربعة خصائص :

- يمكن أن تنشأ علاقة ما بين المنتج و النشاط (الكفاءات الفردية و الجماعية)
- تتميز بصورة بطيئة عكس المنتج المصنوع .
- تنشأ أو تولد التدريب أو التعلم الجماعي في المؤسسة .
- تعتبر كمصدر طاقة لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة .

الوظيفة هي مجموع النشاطات الحالية و المستقبلية، و التي تستخدم فيها المؤسسة مواردها المالية ، التقنية و البشرية . و مركز الوظيفة مكون من الكفاءات الجوهرية للمؤسسة، و المؤسسات لا تتردد في إعطاء

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

تعريف لوظائفها ما يبرر الاختيار المنجز للكفاءات و يساعد في خلق هوية جماعية و إعطاء معنى الإستراتيجية .

و يمكن الحديث عن نوع آخر من الكفاءات و هي الكفاءات الحيازية Les Compétences Territoriale يعود الفضل إلى بروز اهتمام الباحثين بالكفاءات الحيازية إلى التسيير التتبئ للوظائف و الكفاءات.

3.3.4. التفاعلات الموجودة بين أنواع الكفاءات:

من خلال ما تقدم من تعاريف عن أنواع الكفاءات يتبادر إلى أذهاننا سؤال حول العلاقة الموجودة بينهما. ممارسات تسيير الكفاءات تهتم بوضع العلاقة مع الإستراتيجية، إدارة الأعمال و الموارد البشرية إذا كان هناك إشراك واضح لإدارة العامة و هذه عرض لبعض الحالات:

عندما تقوم مؤسسة بتبني إستراتيجية على عرض وظائفها، ستحدد الكفاءات الجوهرية في دليل الكفاءات الفردي للمشاركين. إذا كانت طبيعة التقييم لفريق العمل بناء على كفاءاتهم الجماعية ، التقييم الفردي يمكن أن يأخذ في الحسبان مشاركة العامل في العمل الجماعي، عندما يلاحظ أن أحد العمال يمتلك كفاءة جوهرية يطلب منه شرحها لفريق العمل، و نقلها إليهم حتى يكتسبها عمال آخريين.

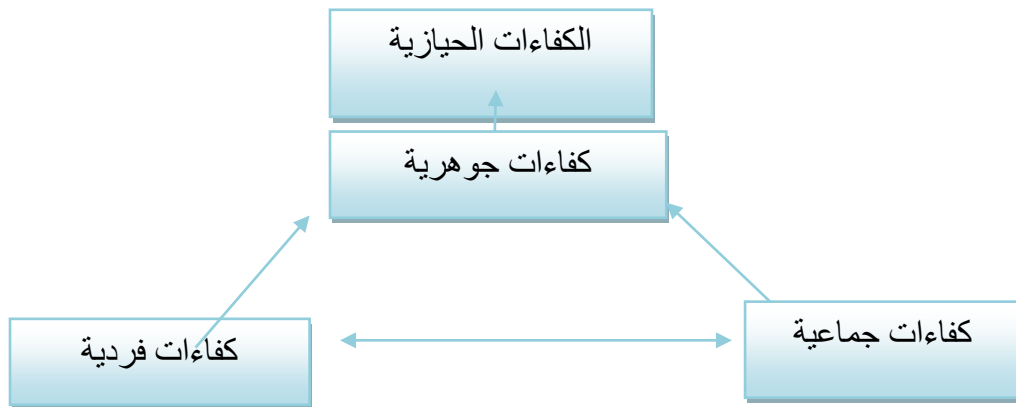
الكفاءات فردية أو جماعية تستطيع أن تصبح كفاءة جوهرية للمؤسسة و هنا توجد حالتين، الأولى : يجب أن تضع المؤسسة سياسة احتياطية استبدالية حتى لا تبقى مرتبطة بالفرد أو الأفراد الحاملين لهذه الكفاءة. الثانية : يجب معرفة خصائص الفريق و ظروف العمل التي أدت إلى النجاح و إعادة توفيرها .

دراسة nordhaug(1996) يقترح عرض لثلاث مستويات للكفاءات (فردية ،جماعية و تنظيمية) على الأقل هذا لا يسمح بتدقيق طبيعة العلاقة بين مختلف المستويات، هذا الباحث يهتم بإبراز ثلاث مستويات في تفاعل مستمر و بوجود تداخل بين الكفاءات المهنية في الكفاءات الجماعية و تسمح بالمشاركة في

الفصل الأول: ظهور نموذج الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

بناء كفاءات المؤسسات. أعمال أخرى : Le Boterf (2000) ، Dijoux (2001) ، Lorino et autre (2003) ،
Cazal et Dietrich (2003) ، Lamarque (2006) ، حيث قاموا بوضع إشكالية ممارسة تسيير الكفاءات
transversale و مما لا شك فيه بأن فكرة الكفاءات يجب أن ينظر إليها كمصطلح ذو أربعة أوجه كل وجه
على حسب واقع تطبيقها ، المدى القصير أو المتوسط تعود لمستوى آخر من الكفاءات. مصطلح الكفاءات
يندرج ضمن منطلق تدريجي ابتداء من المستوى الفردي أو الجماعي لتصبح كفاءات جوهرية في المؤسسة
أو حيازية و الشكل الموالي يشرح طبيعة التفاعلات الموجودة بين أنواع الكفاءات:

الشكل 13: الميادين الأربعة للكفاءات



Source : Cécile DEJOUX , « gestion des compétences et GPES » , op , cit , p 33

- من خلال الشكل أعلاه نتجلى مختلف العلاقات التي يمكن أن تنشأ ما بين الميادين الأربعة للكفاءات :
- الكفاءات الفردية أو الجماعية يمكن أن تصبح أو أن تكون مكونة للكفاءات الجوهرية للمؤسسة .
 - الكفاءات الفردية هي قاعدة للكفاءات الجماعية
 - الكفاءات الفردية أو الجماعية : يمكن نقلها إلى الكفاءات الحيازية إذا أصبحت كفاءات جوهرية.

خاتمة الفصل الأول:

إن وظيفة تسيير الوارد البشرية تعد المحرك الرئيسي لنشاط المنظمة، تشمل مبادئ وأساسيات من توظيف، تكوين، أجور، تعويضات، تقييم للأداء، لكن البيئة وما تفرضه من تغيرات وتهديدات دفعت إلى إدخال الإستراتيجية في التسيير وذلك قصد معرفة نقاط القوة و الضعف ومعالجتها.

كما أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ والعناية بالموارد البشري. فالتوظيف يمد المنظمة بالأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وذلك لن يكون إلا إذا كانت هناك الدقة في استقطاب العنصر البشري المناسب. وهذا على أساس متطلبات كل وظيفة والأخذ بعين الاعتبار الأهداف الكلية للمنظمة، ليكون الأجر مناسب مع الجهد الذي يقدمه الفرد (العامل)، وكذلك التكوين الذي يطور الكفاءات لتفادي الفوارق في تأدية الأعمال.

كذلك ينبغي الإشارة إلى أن توفير بيئة عمل ملائمة عنصر جد هام يدفع العامل إلى التحفز لأداء عمله دون تردد. ومراعاة كل هذه الأمور أثناء صياغة إستراتيجية خاصة بتسيير الموارد البشرية، لا منازع أن يمارس العنصر البشري دوره بكل نجاح الأمر الذي يحقق كل أهداف المنظمة المتفق عليها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

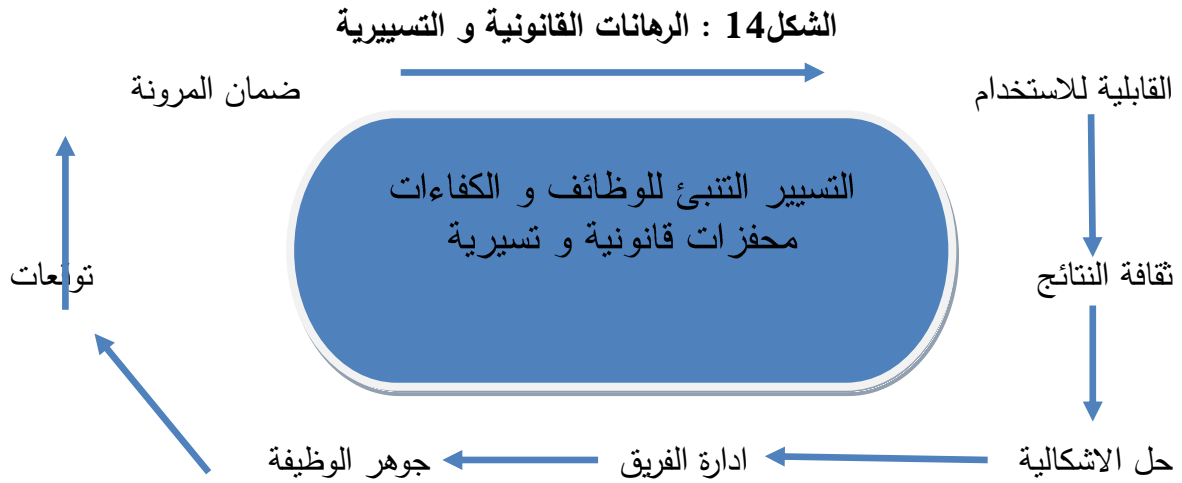
مقدمة الفصل:

إن إدخال منهج الكفاءة في المؤسسات أدى إلى الانتقال من التسيير العادي للموارد البشرية إلى تسيير للكفاءات، الإشكالية التي تتناول موضوع التأهيل و الكفاءة ، الفرد المؤهل لا يعني بالضرورة ان له كفاءة، كما أن الكفاءة تظهر في مكان العمل أثناء الممارسة، على العكس الفرد الكفاء هو مؤهل و لكن ليس شرط أن يكون ذو شهادة، اعتبر Wittorski 1998 الكفاءة بديل للتأهيل، بينما Anger et al 2003 يرون أنهما مكملان لبعضهما البعض، و نتيجة هذا الجدل يدعو إلى فهم العلاقة بين الفرد و الوظيفة فعلى الإدارة رعاية هذه الكفاءة و ان تكون طرفا في تسيير فعال لها.

الاهتمام بالكفاءات كان نتيجة للتغيرات التنظيمية في المؤسسة و تطور اوضاع و حالات العمل، و ظهور اقتصاد المعرفة، فكيف يكون تسيير لهذه الكفاءات في المؤسسة؟ و ما هي الادوات اللازمة لذلك؟، و كيف يتم تطبيق تسيير للكفاءات في المؤسسة؟ كل هذه التساؤلات سنحاول الاجابة عنها من خلال هذا الفصل.

المبحث 01: أسباب الاهتمام بتسيير الكفاءات في المؤسسة
1.1. الرهانات و المحفزات للاهتمام بتسيير الكفاءات في المؤسسة:

الدوافع التي أدت بالمؤسسات إلى وضع تسيير للكفاءات و تطورت منذ ظهورها في سنوات الثمانينات، في البداية كان يتعلق الأمر ببعض المحاولات في ممارستها من أجل السماح لخلق حركية أكثر للعمال . بعدها ظهرت محفزات لها علاقة برهانات الموارد البشرية إدارة الأعمال والإستراتيجية في 2004 مع ظهور قانون التحديث الاجتماعي (modernisation sociale)¹ في فرنسا زاد من مرونة في العمل للمؤسسات الفرنسية ، و بهذا تسيير الكفاءات أخذت توجهها جديدا فهي ملزمة على الاندماج مع الإطار القانوني و الذي يفرض عليها الأخذ باعتبار البعد التنبئي ، و هنا تشهد تطورا، تناغما مع ممارسات تسيير الكفاءات نحو خطوات التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات



Source : Cécile Déjoux , « gestion des compétences et GPES" , op , cit , p 37

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

يمكن تصور مؤسسة تمارس الـ GPEC من خلال المحفز القانوني إلا أنه توجد العديد من الرهانات فالعديد من المؤسسات و لسنوات طويلة قامت بوضع تسيير لكفاءاتها لأجل العديد من الدوافع : كوضع منهجية لحل المشاكل المتعلقة بالأفراد،الوسيلة لجمع وتطوير مجموعات الأفراد . و نادرا أن يصبح مصطلح التسيير ناجحا لمجرد أنه أداة المشرع ضمن الـ GPEC لو لم يرتبط بمحفزات السابقة الذكر .

1.1.1. المحفزات الإستراتيجية للمؤسسة:

تسيير الكفاءات نشأ من خلال الممارسات في المؤسسة ،هذه العبارة تجمع العديد من المناهج ،و هي عموما تعود إلى مجالين:

- الأدوات (مقابلة التقييم ،دليل الوظائف ،الخرائط التنظيمية)

- الرهانات التي تحيط بالمؤسسة سواء داخلية أو خارجية

و يعود إتباع المؤسسات لتسيير الكفاءات إلى ثلاثة اعتبارات أساسية هي¹ :

1) غرس ثقافة النتائج:

مع عولمة الأسواق ، و ظهور تكنولوجيا جديدة ، و اشتداد المنافسة العالمية أصبح الأمر الشاغل للمؤسسة إنتاج قيمة مضافة في شتى المجالات، و تسيير الكفاءات أتى بثقافة تحقيق نتيجة في مجال الموارد البشرية ،على عكس ما كان في السابق عند وضع الجداول الأساسية و التفسيرية لفعالية المؤسسة كانت الموارد البشرية أقل اعتبارا في هذه الحسابات.

150¹ Cécile Déjoux , « les compétences au cœur de l'entreprise », op .cit, p .

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

فتسيير الكفاءات تعكس هذا التقليد فهي تربط مردودية الأهداف و الرقابة عمليا بتقييم الكفاءات الفردية بالمقارنة مع معايير المستوى أو الأهداف أو على أساس سلمي ، فهي تتعلق بالعامل و ابراز فعاليته في عمل فرديا أو جماعيا .

و كذلك تسيير الكفاءات هو شعار أو رمز لتوجه جديد في الموارد البشرية و التي تضع الفرد في مركز المؤسسة و تجعله شريكا مسئولاً¹ عن الفعالية الكلية. هذا التصور يفسر على أساس تبادل آراء مع الأفراد في المؤسسة فالعامل أصبح مسئولاً على تطوره المهني، و بالمقابل المؤسسة عليها أن توفر له وسائل لتحقيق هذا التطور و تسعى إلى الحصول و تطوير كفاءاته فالفرد يساهم في خلق مرونة التي تبحث عنها المؤسسة .

(2) حل المشاكل:

نجاح تسيير الكفاءات يعود إلى إمكانية حلها لمجموعة واسعة من المشاكل في مجال الموارد البشرية، الإدارة أو الإستراتيجية فهي تستعمل طرق لحل مشاكل مختلفة :

- حالات مختلفة بالتوظيف: الحصول على الكفاءات الخاصة، تجديد هرم الأعمار، تطوير قدرات التوظيف.
- حالات متعلقة بالتكوين: تكوين و تقييم الكفاءات ،مسار التكوين الفردي ، تكوين أو نقل للكفاءات.
- حالات متعلقة بحركية العمل **mobilité**: المرافقة في إعداد وظائف جديدة، تطوير المسار المهني.

¹ Cécile Déjoux , « les compétences au cœur de l'entreprise », op .cit, p . 38

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

- حالات متعلقة بإعادة الهيكلة **restructuration** : تساعد في الترتيب ، سياسة التحفيز ،الربط بين ثقافة المؤسسة و قيهما.
- حالات مرتبطة بسياسة الإدارة : وضع مسئول جديد لإدارة الموارد البشرية ،حل مشاكل ناشئة اجتماعية
- حالات المنافسة : إعادة تحديد جوانبها الإستراتيجية و تحديد دعومات تفوقها و الجدول التالي يوضح بعض أنواع المشاكل و كيف يساعد تسيير الكفاءات على حلها:
جدول رقم2: بين مختلف الإشكاليات التي تستطيع تسيير الكفاءات معالجتها

إشكالية التغيير	يساعد تسيير الكفاءات على جلب حلول لمواجهة المنافسة و تغيرات المحيط التكنولوجي ،المنتوجات ،التنظيم ،وظائف المؤسسة
إشكالية الجودة	تسيير الكفاءات تندرج ضمن قيود معايير الايزو ISO و التشريعات المختلفة بالمحيط المادي
إشكالية التكاليف	تتحكم في تكاليف التنسيق،التبادلات ،النفقات، الأعطاب و خاصة تكاليف الأجور
إشكالية اجتماعية	مواجهة عدم تحفيز العامل،أخطأ في المسار المهني،غياب العدالة في الترقيات ،التعويضات الثابتة (stagnante) أعباء العمل فهي تعيد تحديد العلاقة : مشاركة- اندماج
إشكالية تسيير الأعمار	هي تجلب حلول على المدى القصير لمواجهة شيخوخة مجتمع المؤسسة ،بعدها كبير للمقبلين على التقاعد و عدم التوازن في هرم الأعمار سبب التحويلات في الكفاءات

Source : D'après Cecile Dejoux , Dietrich , 2005

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

و ما يثير الانتباه في ممارسات تسيير الكفاءات و في نفس الوقت يشرح الاهتمام بها منذ 20 سنة مع وجود تغيرات فيها طبعاً و هي ذلك التنوع في الأهداف و الرهانات التي تنجح في تحقيقها

3. إدارة جماعات العمل Management Des Equipes:

لا يجب الاعتقاد بأن تسيير الكفاءات يتعلق فقط في مجال تسيير الموارد البشرية الفردية بل يمكن أن تكون مطبقة على أساس التنسيق لمجموعات في إطار إدارة المشاريع، و كذا يمكن من تحديد لغة مشتركة عملية من أجل أن تكون لها سمات متشابهة (Profils Identiques) موحد أو مختلف يستطيع الوصول إلى تطبيق المشروع .

نمط المشروع ، العمل في إطار جماعي هو مطلوب جدا في المنظمات و لكنه أيضا كنمط معدل للعمل ما بين المنظمات، مثل : شبكة من المؤسسات معدة لإنشاء مشروع مشترك، توظيفها يكون فقط النمط تشاركي مهما كانت فرق العمل سواء كانت مكونة من نفس السمات أو متكامل، متعدد الثقافات، متباعدة جغرافيا ، فعاليتها تعتمد في الحصول على كفاءات جماعية مرتبطة بالمجموعة .

1.1.2. القيود القانونية:

المشرع يسعى إلى توجيه سياسة التوظيف مع الإشارة إلى أهمية التنبؤ بالوظائف و الكفاءات على المدى المتوسط .

- **القوانين** : قانون التحديث الاجتماعي (2005) Modernisation Sociale ميز بداية الإطار القانوني للتسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات لتستكمل بقانون التآلف الاجتماعي cohésion Sociale يسمى ب " Loi Borloo " قانون رقم 32-2005 (18 جانفي 2005) الذي يفرض نصه 72 على المؤسسات التي توظف أكثر من 300 عامل تبني و وضع تسيير الكفاءات بالتشارك مع الأطراف

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

الإجتماعية. في فرنسا جميع المؤسسات التي يفوق عدد عمالها 300 عامل هي معينة بتسيير الكفاءات، و مع بداية سنوات 1980 العديد من المؤسسات استثمرت في مجال تسيير الكفاءات، مثل : Shneider،IBM , La Sollac و في الوقت الحاضر يتوجب على جميع المؤسسات هيكلة و التواصل مع الأطراف الإجتماعية هدفها في تسيير الكفاءات .

كما أن القانون يلزم المؤسسات على استباق الوظيفة بخطوات التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات التفاوض مهما كانت الرهانات التي ستواجهها :رهانات النمو ، التحول.

الحق في ضمان الوظيفة: عوض ما يكون تناقض ما بين أهداف صاحب العمل و العامل، تسيير الكفاءات يتمحور في إطار التوافق فيما بينهما ،يسهل مرونة اليد العاملة بتوفير مستوى من الأمان في الوظيفة بواسطة مسار التكوين الفردي .

تعتبر كتوجه جديد في سوق العمل في أوروبا ، يرجع أصلها إلى ممارسات مؤسسات الدانمرك تعرف كسياسة تحرر، تسعى إلى تحسين مرونة سوق العمل ، تنظيم العمل و العلاقات الجماعية ، تسمح بإيجاد حلول لتصميم سياسة الأمان الوظيفي في المؤسسة و الحماية الاجتماعية للجماعات الهشة تأخذ عدة أشكال فقد تكون :

- الأمان في منصب العمل

- تأمين العمل

- تأمين الأجر

- تأمين تطوير الكفاءات

3.1.1. التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات:

البعد التنبئي لتسيير الكفاءات لم يكن ما تبحث عنه المؤسسات ،كانت هناك محاولات للتسيير الوقائي و التنبئي للكفاءات في نهاية سنوات 1980 في مؤسسات ضخمة في تلك الفترة الهدف المنشود كان أكثر وصف للوظائف و الكفاءات من أن يكون تدبير لأنماط تطور الكفاءات الحالية استجابة لمتطلبات الضرورية لتحول المؤسسة مقابل المحيط التنافسي¹.

تدخل المشرع أعطى معنى أكثر و أهميته للتنبأ في المؤسسة من احتياجات للكفاءات، البعض من المؤسسات يعتبرها طريقة حديثة في التنبأ تسمح بإدخال و تعديل الاحتياطات من الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية و هذا بالدمج ما بين كمية الموارد البشرية و نوعيتها .

و مع ظهور العولمة أصبح لزاما على المؤسسة مهما كان حجمها التكيف عن طريق التنبؤ و لكن السؤال المطروح : كيف تنجح عملية تنبؤ المؤسسة من احتياجاتها من الموارد البشرية على المدى المتوسط في حين أن المحيط الذي يعيش فيه يتميز بالعشوائية و عدم الثبات ؟

تسيير الكفاءات يساعد المؤسسة على تخطي تناقض حالة عدم التأكد /تنبأ، في السابق كانت المؤسسة تكون الفرد من أجل التعامل مع حالات منتظرة و معروفة على أساس معارف عامة، أما تسيير الكفاءات يستعمل الكفاءة السلوكية (Compétences Comportemental) و التي تمنح للفرد القدرة على إظهار السلوك الصحيح ، و اتخاذ القرارات الصائبة في مواقف عمل غير متوقعة .

و من هنا يتوجب على صاحب المؤسسة أن يدرج الكفاءة ضمن احتياجاته: و هذا من أجل الإجابة على صعوبات تتعلق بالتوظيف ، فمثلا في أوروبا ظهر صراع بين المؤسسات حول من يستقطب أفراد ذوي مواهب (talents) لأن فئة كبيرة من العمال تقاعدت فوجدت المؤسسات أن ما كان

¹ Cécile DEJOUX , « gestion des compétences et GPES » , op , cit ,46

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

يتميزها بالمقارنة مع مؤسسات أخرى اختفى و أصبحت تتشابه معها، و هذا الحديث يدل على مدى أهمية الكفاءات في المؤسسة و أنها قادرة على خلق ميزة تنافسية. و المؤسسات مجبرة بالتوجه إلى سوق العمل و إجراء توظيفات. بفضل تطور استخدام التكنولوجيا الحديثة، توظيف الإطارات أصبح يتم عن طريق شبكات الانترنت و شبكات التواصل الاجتماعي، في حين إذا كانت مؤسسة صغيرة أو متوسطة حجم PME و بدون مدير للموارد البشرية عادة ما تمرر إعلان في الصحف تبحث عن احتياجاتها و ليس ضروريا بالتعرف على القواعد التكنولوجية الحديثة للتوظيف ، في حين يقترح تسيير الكفاءات حلا يكمن في التفكير في مواصفات الكفاءة التي تبحث عنها PME على أساس الإستراتيجية على المدى المتوسط ، تستطيع أيضا الاستعانة بمستشار في تسيير الكفاءات الذي يستطيع تحديد الاحتياجات من الكفاءة و القيام بتحديد خطوات التوظيف.

من أجل التحضير لاستخلاف العمال المتقاعدين بعمال جدد، ففي بعض الأنشطة الخدمية ، المهارة و الاستعداد savoir faire /savoir être من العوامل الأساسية التي تحدد الفعالية الجماعية ،إذا لم تضع المؤسسة نظاما لتوحيد و نقل هذا الرأسمال غير المادي فلن تستطيع ضمان استمراريتها في النشاط ، لهذا فمن المطلوب أن تضع المؤسسة منهجية لحفظ ذاكرتها التي تم بنائها من قبل كفاءات عمالها .

تسيير الكفاءات يسمح بتوحيد، ترتيب تقييم و نقل الموارد غير المادية و هنا حتى مع ذهاب العمال إلى التقاعد المؤسسة لا تفقد المهارات التي تتميز بها.

يساعد تسيير الكفاءات في خلق وفاء العمال ، و ذلك بتقديم لهم تطور وظيفي ، بتسيير المسار المهني ، فالدراسات أكدت أن أهم عامل لتحقيق رضا العامل يكون بما يقدمه العامل في عمله لهذا

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

السبب فالالاتصال حول الترقية الداخلية ، التطور، مسارات الإدماج Parcours D'intégration، أهمية التكوين، الشكر و التقدير تعتبر دعائم هامة للوصول إلى الحفاظ ورضا العامل.

1.2. التطور التاريخي لتسيير الكفاءات في المؤسسات:

إن أول ممارسات لتسيير الكفاءات كانت مع سنوات الثمانينات 1980 في المؤسسات التي تبحث عن الابتكار في مجال تنظيم العمل ، و في هذه الفترة مصطلح الكفاءة ظهر كأداة تسييرية ، بعدها من خلال التشريعات القانونية ثم تعزيز إطارها و الهدف من إعطاء لمحة حول التطور التاريخي لتسيير الكفاءات، إبراز أنها لم تظهر فقط كقيد قانوني في إطار التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات و أنها كعملية توجيه للموارد البشرية و متطلبات إستراتيجية المؤسسة، تسيير الكفاءات حسب (2008) Cécile Dejoux عرف ثلاث مراحل نوجزها كما يلي :

ظهر تسيير الكفاءات في بداية الأمر كمجموعة متفرقة من التجارب في سنوات 1980 من أجل الاستجابة إلى احتياجات المرونة في اليد العاملة لذا وضعت أنظمة عمل فردية جديدة ثم اختيارها في ورشات صناعية ، و في هذه الفترة ظهرت نوعين من المؤسسات، التي تمارس تسيير الكفاءات مبتكرة المرتكزة على منهجيات و ممارسات الموارد البشرية من أجل خلق مرونة في اليد العاملة. و المؤسسات التي تطبق تسيير الكفاءات ضمن التسيير التنبئي و الوقائي للوظائف و الكفاءات خصوصا في المؤسسات كبيرة الحجم .

محاولات مبتكرة في تسيير الكفاءات :

شهدت هذه الفترة (1980-1985) العديد من التجارب المبتكرة، خصوصا في الورشات الصناعية للمؤسسات الكبرى مثل : IBM في ايسون (L'ESSONE) سنة 1985 وضعت تسيير الكفاءات من أجل إعادة توجيهه للمسار المهني ، سولاك في دونكراك (la sollac , à Dunkerque) سنة 1986 تضع توجه حول الكفاءات بإدارة الأفراد المنفذون كل من المبادرات هي عفوية (Spontanée) و وحيدة مصدر المبادرة جاء من مراقبي العمل (Les Contremaitres) أو رؤساء الورشات و الهدف هو الاستجابة لاحتياجات مرونة اليد العاملة من خلال ملاحظاتهم .

في 1984 La Cegos تنظم أول ملتقى حول تسيير الكفاءات و التكوين رئيس الملتقى نشر موضوع بعنوان الهدف الكفاءات في 1985 و الذي من خلاله يرسم مسار جديد في تسيير الكفاءات .

خطوات وقائية لتسيير الكفاءات (Démarches Préventives)

في هذه الفترة (1985-1999) ظهرت أنظمة معقدة لتسيير الكفاءات ،غالبا تخص التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات GAEC (Gestion anticipé des emplois et des compétences) فهي تركز فقط على تحديد شامل للكفاءات و ليس جزءا من نظام مرجعي للتغيير أو استبدال نموذج التأهيل. فمثلا في فرنسا المؤسسات الكبيرة وضعت تسيير تنبئي وقائي للوظائف و الكفاءات GPEC و استعملت وسائل الإعلام الآلي لتحقيق ذلك، و التي تساعد بوضع علاقات من عدة معايير ما يسمح بترتيب الكفاءات المهنية و لكن سرعان ما تم انتقادها و أصبح لا لزوم لها في المؤسسات .

الباحث Zarifian (1988) أحد الأوائل مع الباحث Thierry (1990) الذين اهتموا بمنهج تسيير الكفاءات و تحليلها من وجهة نظر سوسيوولوجية ، فيذكر أنه يعود الفضل لظهور تسيير الكفاءات في

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

هذه الفترة هو البحث عن استجابة لمتطلبات المرونة الناتجة عن تطور نماذج تنظيم العمل ،تسيير اليد العاملة و التغييرات الحاصلة في العلاقة مع الموظفين.

اما (Amadiou,cadain) في 1996 درسوا فكرة المنظمة المؤهلة الذي تغير و تطور لفكرة المنظمة المعلمة Organisation Apprenante وسعت إلى وضع مؤشرات للفعالية للحكم على الكفاءات.

مرحلة تحضير أدوات لتسيير الكفاءات:

(1999-2004) هذه المرحلة كانت متأثرة بمراكز الاستشارية التي تقترح العديد من وسائل التقييم ، الترتيب تحديد و تطوير الكفاءات في فترة التجهيز، و التوجه الثاني عرف ميول تسيير الكفاءات نحو إدارة الكفاءات ، بمجرد ما تحدد المؤسسة ما تحتاجه من أدوات تركز جهودها على تطبيق و تنويع الإدارة المحلية ؟ management de proscimité و هو شرط ضروري لنجاح خطوات تسيير الكفاءات.

التجهيز: 1990-1995

في 1993 l'AMPE ينشر ¹ LE Rome و الذي يعرض قائمة بالمهن المضمحلة حول الكفاءات التي يجب أن تتضمنها ، و من خلال هذا الدليل يتوجب على المؤسسة وضع منهجية تشرح العلاقة بين نظام التقييم و اضمحلال المهن في الكفاءات و هنا وقت الاستعانة بمراكز الاستشارية و مراكز التكوين ، و شركات إنتاج البرمجيات التي تقترح برامج لتسيير الكفاءات .

ابتداء من سنوات 1995 المؤسسات تتخلى عن الإجراءات المهيكلة من أجل الاستثمار في تسيير الكفاءات ،الوسائل المستعملة حول إعداد دليل المهني ، و المقابلة السنوية و مع تفضيل استخدام حلول الكترونية التي تسمح بجمع المعلومات و معالجتها في أسرع وقت .

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

1998 يوم دراسي بـ Deanville ينظم من طرف MEDEF لدراسة التجانس في ممارسات تسيير الكفاءات لمدة ثلاثة أيام تبادل المشاركين فيها الأفكار حول التطبيقات الناجحة و العراقيل في تسيير الكفاءات و كذلك عرف هذا الملتقى نهاية استعمال فكرة التأهيل إلى مصطلح الكفاءات .

Le MEDEF يعتبر تسيير الكفاءات كثرة في الإدارة " Révolution Managériale " منهج يتطلب تحديد قواعد جديدة بين أطراف المؤسسة.

إدارة الكفاءات: 1995-2004

سرعان ما أدركت المؤسسات أن النجاح يعتمد على امتلاك خطوات المدراء المحليين ، فهم من يقومون بمقابلات التقييم ، و يقترحون للعمال تكوينات و تصورات للمسار المهني الذي يثري تطور الكفاءات و اهتمامهم هو مدى التحكم في الوسائل لأنها عنصر أساسي لنجاح المشروع¹.

منذ 2004 المؤسسات تدخل القوانين و الممارسات الموجودة لتسيير الكفاءات من أجل تصميم نظام يرتكز على إطار قانوني و محفزات تسييريه خاصة بكل مؤسسة .

كذلك المشرع منح و صمم للكفاءة إطارا قانونيا لفرض GPEC كمحاولة استبدال لإعادة الهيكلة.

هناك قانونين يركزان على موضوع الكفاءة:

قانون التحديث الاجتماعي في (2004) : القانون يتكلم عن التكوين و الذي يقسمه حسب الهدف منه: تلاؤم في العمل و تطوير الكفاءات ،خلق التكيف

قانون التنسيق الاجتماعي (18جانفي 2005) : يضع إجراء التفاوض الإجمالي كل ثلاث سنوات حول تسيير الكفاءات من أجل مواجهة التسريح الاقتصادي و إدراج إعادة الهيكلة، هذه الفترة جاءت

¹ Cécile DEJOUX, Anne DIETRICH, « Management des compétences :le cas de Manpower »,p.110

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

حاملة معها فرص و تهديدات لمستقبل تسيير الكفاءات ، فالمشرع أراء من المؤسسات أن تصاحب تطور كفاءات العمال ،بتطور في النشاط الاقتصادي ،و لكن يجب الإشارة لسلبيا هذا القانون : فتواجد التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات على المستوى الاجتماعي أعطى شك للعمال حول النية الحقيقية للمؤسسة من تطبيقه، من المهم ذكر بأن تنوع إجراءات لتسيير الكفاءات الموجودة قبل قانون 2004 و 2005 اليوم هي في الزوال و بعدها ستصبح تسيير الكفاءات متصلة مع GPEC و مهيكلة في إطار قانوني و لكن تمتلك متغيرات في تطبيقها.

المبحث 02: نموذج الكفاءة و مستوياته

قبل الشروع في الحديث ضمن ما هو تسيير الكفاءات لابد لنا من التعريف و شرح ماذا نقصد بمنهج الكفاءة .

2.1 . مفهوم نموذج الكفاءة:

إن التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه انعكس على المؤسسات و ألزمها بتغيير أنظمتها الداخلية ،الرفع من مستوى جودة المنتج النهائي خفض التكاليف و الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن حتى تتمكن من مواجهة المنافسة و تحقيق الربح و من ثم ضمان استمرائتها.

لهذه المتغيرات سعت المؤسسات إلى إدماج الكفاءة ضمن إستراتيجية إدارتها و في التسيير ،خصوصا منذ الإعلان عن اتفاق A.CAP(2000) بعد الأيام الدراسية ل MEDEF في 1998¹ ،إلا أن ختلاف فهم الكفاءة لدى المؤسسات و عدم وضع تعريف موحد لها جعل من الصعب تحديد ماهية تطبيقات منهج التسيير المرتكزة على الكفاءة ،و هنا وجدت المؤسسات نفسها أمام خيارين²

¹ CNPF, 1998, objectifs compétences, acte des journées internationales de la formation, Deauville
² Antoine MASSON, Michel PARLIER, « Agir sur les démarches compétences », Lyon, ANACT , 2004,p. 6

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

اما وصف و تطوير و تقييم التصرفات المهنية بطريقة أحادية، و هو الأكثر انتشارا، أو تشجيع ترقية نموذج إنتاجي جديد يربط بين الخيارات الإستراتيجية و الأنماط الجديدة لتنظيم العمل و النماذج الطموحة لتسيير الموارد البشرية .

ف نجد المؤسسات التي اعتمدت على الخيار الأول اعتبرت الكفاءة هي الحل الأنسب لمشاكل التي تعاني منها ، فأدمجت منهج الكفاءة في الجوانب التي تلاحظ فيها نوعا من الضعف و النقص أو أنها أعادت صياغة بعض المصطلحات المستعملة في المؤسسة ببعض المفاهيم الحديثة ذات الصلة بالكفاءة دون أن تغير من التطبيقات ، أما المؤسسات التي اتبعت الخيار الثاني فأدرجت منهج الكفاءة في جميع نشاطاتها الإدارية لأنها إذا اعتمدته فقط في تسيير الموارد البشرية قد يضعف ارتباطها بالإستراتيجية، و من هنا يتضح أنه لا يوجد هناك مقارنة مستقلة للكفاءة عامة تصلح لجميع المؤسسات إنما على أساس مشروع المؤسسة ، رؤيتها الإستراتيجية، و طبيعة التنظيم ليتم إعداد منهج الكفاءة الذي يجب أن يتناسب واقعا و مع أسلوب الإدارة ككل .

قدمت آن ديتريش Anne Dietrich تعريف لمنهج الكفاءة : " نموذج تنظيم العمل الذي يتكيف مع الكفاءات الممثلة من طرف العمال " ¹

من خلال التعريف يتضح بأن منهج الكفاءة ليس منفرد إنما هو دمج لمجموع كفاءات العمال في المؤسسة و من ايجابيات منهج الكفاءة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- تنمية و تطوير كفاءات العمال عن طريق زيادة الإثراء الوظيفي و الاستقلالية و تحمل المسؤولية .

¹ Anne DIETRICH et Didier CAZAL , « compétence et savoirs :entre GRH et stratégie ? », Communication dans le cadre d'un des deux symposiums sur la gestion des compétences, les cahiers de la recherche, claree, centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évaluation des entreprises ,UPRESA CNRS 8020, janvier 2003. disponible sur [http : www .e-rh .org/ documents/compétence_savoir. pdf](http://www.e-rh.org/documents/compétence_savoir.pdf) site visité le :11-09-2014

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

- ينقل المؤسسة من منطق الوظائف إلى منهج تسيير المؤسسات بالكفاءات¹
- يساعد منهج الكفاءة على الاهتمام بالكفاءات و العمال عكس ما كان سابقا الاهتمام بالوظائف و الأنشطة و هذا بحث عن التكيف و المرونة بين العامل و تغيرات الوظيفة .
- يتوجب توفير جملة من الشروط لبناء منهج الكفاءة و السير عليه في المؤسسة و تتمثل فيما يلي:²
- *الاهتمام بالنشاط الفعلي للمؤسسة: لوضع منهج الكفاءة يتوجب الاهتمام بالأنشطة و المهام التي يقوم بها الأفراد لأنها في الأخير ستصب في الوظائف و تشكل عملا جماعيا منجزا ، فالمؤسسة عبارة عن فريق عمل واحد.
- *دراسة الوضع الداخلي للمؤسسة : يكون ذلك بتحديد المشاكل و العوائق التي تعاني منها المؤسسة و يتوجب إيجاد حلولها ،مثل : استحداث وظائف جديدة ،طبيعة التنظيم،الخ
- *السعي إلى اكتساب توافق مع العمال عن طريق الحصول على دعمهم و بالتالي يكون تعاون من طرفهم لتطبيق منهج الكفاءة .
- *وضع إطار محدد للمنهج : عن طريق هيكلة المنهج و تحديد الأهداف التي يسعى لها المنهج بوضوح و شرحها للعمال حتى يكون معترف و مقبول به لمجموع العمال ،الطرق،الأدوات ، رزنامة العمليات،

¹ IBID

² Thierry COLLIN, benoit GRASSER, « la gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale », revue travail et emplois, N93, janvier 2003 , p62-64

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

*تكوين فرقة من العمال المجتهدين لدعم و بناء منهج الكفاءة كتعبير لطبيعة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة و قد يلقي انتقادات أو تحفظات من بعض العمال ، فالإحاطة بمجموعة من الإطارات و مشاركتهم سيساعد على تجسيد هذا المنهج و الرقابة المستمرة لمختلف مراحل العملية.

2.2. مستويات منهج الكفاءة:

حسب دراسات كل من الباحثين أنيك كوهين (cohen Annik) و أنيت سوليه (Annette soulie)، جاك كوكرال (Jaque coquerel) التي أدرجوها في كتاب "الإدارة بالكفاءات " على أن مستويات منهج الكفاءة ثلاثة و هي ¹:

المستوى الأول تسيير الكفاءات وفيه تقام أنشطة التوظيف، التكوين، التأجير، تسيير المسار الوظيفي، التقييم، التصنيف و التقسيم.

المستوى الثاني إدارة (مناجمت) الكفاءات و تسعى فيه إدارة الموارد البشرية إلى إيجاد التنسيق بين فرق العمل في وظائف المؤسسة.

المستوى الثالث الإدارة بالكفاءات يكون في الإدارة العليا حيث تحدد الكفاءات الجوهرية التي تدخل في إعداد و تحقيق إستراتيجيتها.

بالنسبة لتسيير الكفاءات فسوف يأتي المبحث الموالي و نتحدث عنه بالتفصيل.

¹Cohen ANNIEK, Anette SOULIE, « Manager par les compétences : un virage à prendre (on ligne), visité le : 05.12.2014 disponible sur : www.journaldunet.com/management/0405/040539

التسيير بالكفاءات Management Ou Gestion Par Les Compétence

لقد أوضحنا في المبحث السابق حول نشأة الكفاءة أنه مصطلح ظهر في سنوات الثمانينات في علوم التسيير و الإدارة، و تم استعماله في مجال الموارد البشرية على مستوى الجزئي في المؤسسة، و إذا أردنا إعطاء تعريف للتسيير بالكفاءات نجد تعريف كوهين أنيك Cohen Annick مسئولة الترصات بين المؤسسات في تسيير الموارد البشرية CEGOS، التسيير بالكفاءات على أنها : " المستوى الثالث بين مستويات منهج الكفاءات و الذي تتولاه الإدارة أو مستويات التنظيم العليا و التي يلقي على عاتقها مهمة إعداد سياسات و استراتيجيات المؤسسة و التي أصبحت الكفاءة جزء لا يتجزأ منها و هذا ما سيمنح الكفاءة بعدا استراتيجيا " ¹ من خلال التعريف يتضح أن التسيير بالكفاءات هو عملية إعداد لسياسات و استراتيجيات المؤسسة من قبل الإدارة العليا و وفقا لتوجهاتها و أهدافها و تعتبر الكفاءة فيها كأحد العوامل الرئيسية للقيام بعملية الإعداد .

و بالتالي يشير التسيير بالكفاءات إلى : " العملية التي يتم من خلالها اعتماد المؤسسة على الإمكانيات المقدمة من طرف عمالها الذين يحوزون على كفاءات ليست مستعملة فعليا من طرف المؤسسة أو لها استخدام ضعيف لكن يمكنها من المساعدة على تطوير نشاط ما أو فتح أسواق جديدة " ² من خلال التعريف يتضح أن التسيير بالكفاءات تستخدم فيه المؤسسة الكفاءات القادرة على تطوير نشاطها و خلق لها تجديد مما يوفر لها قيمة سوقية.

و من خلال الدراسات التي قامت بها العديد من مراكز البحث حول واقع تطبيق المؤسسات للتسيير بالكفاءات ، و قد تمكنت هذه الأبحاث من استخراج أهم العراقيل التي تواجه تطبيقها و كذا

¹Cohen ANNICK , « Entrez dans la stratégie du management par compétences » , En ligne , site visité le 08/12/2014 Disponible sur : www.journaldunet.com/management/0405/040539_compétences_shtml

² Web compétences , « Gestion par les compétences , (on ligne) , page visité le 08/12/2014 , Disponible sur : www.webcompetences.com/rh/gestion-par-les-compétences.htm

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

الشروط الواجب توفيرها لتطبيق هذا التسيير، و في هذا الصدد نذكر أهم دراسة التي قامت بها مديرية النشاط و البحث و الدراسات و الإحصاءات الفرنسية DARES التي أطلقت عليه Reponse في 2005 " العلاقات الوظيفية و المفاوضات في المؤسسات الفرنسية " الهدف منه التحقق من ممارسات التسيير بالكفاءات على أرض الواقع ، و قد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة توفير عناصر تدل على أن المؤسسة تطبق التسيير بالكفاءات و هي :¹

نفقات التكوين: جاء في قانون الصادر في 4 ماي 2004 المتعلق بالتكوين المهني للعامل في المؤسسة ،الذي يجب أن يخلق تناسب ما بين تطور الكفاءات المهنية و تغيرات الوظائف ،كما صاحب هذا التشريع بعده مجموعة من القوانين الجديدة مسجلة في قانون العمل.

و حسب فيليب زاريفيان (1998) يعتبر التكوين أنه أداة تدرج ضمن التسيير بالكفاءات ، و تطبيق منطق الكفاءة يتطلب سياسة حقيقية للتكوين ، مما يمكننا من وضع فرضية أن سياسة التكوين تساعد ايجابيا على التسيير بالكفاءات.

المسؤولية و الاستقلالية : زاريفيان (1988) يقترح نموذج جديد لتسيير اليد العاملة يسمى بنموذج الكفاءة ،المبني على أهمية إستراتيجية الجودة المعتمدة على تنظيم جديد للعمل و حركية جديدة لليد العاملة و تحديد لهم المبادرات الواجب إتباعها.

تقييم الأجراء : يعتبر كمرحلة أساسية في العلاقة ما بين المؤسسة و العمال من حيث تسيير المسار المهني ، و وضع أجور العمال ، و كذلك في وضع نظام للتحفيز و توجيه العمل تجنب النزاعات مع

¹ Malika OUERGI, « La Gestion Par Les Competences Une Pratique Managériale En Voie D'émergence Au Sein De L'entreprise Française : Du Discours Au Pratiques » , X VI ème conférence International de management stratégique , Montréal , 6-9 juin 2007 (on ligne) site visité le : 09/11/2014 Disponible sur : strategie -aims . com

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

العمال حول طبيعة القرارات المتخذة و النشاطات في مجال الموارد البشرية ، التقييم يعتمد على عمليات دورية مثل مقابلات التقييم و المتابعة

رقابة المسؤولين : يعتمد التسيير بالكفاءات على تضافر جهود الأفراد و الديناميكية و هذا لا يمكن أن يحدث في ظل وجود نظام رقابي يقيد عمل الأفراد لهذا فالتسيير بالكفاءات يرتبط ايجابيا برقابة مرنة و خفيفة للمسؤولين.

إدارة الكفاءات : Management Des Compétences

يعتبر المستوى الثاني من منهج الكفاءة يساعد على تطبيق تسيير الكفاءات في المستوى الأول ،إدارة الكفاءات تهتم بتطوير الكفاءات المهنية من أجل تحسين فعالية العمل الجماعي للمجموعات.

2.3. مفهوم تسيير الكفاءات:

يعتبر تسيير الكفاءات المستوى الأول القاعدي في عملية التسيير و الإدارة المتمحورة على الكفاءات ، و قد اهتم العديد من الكتاب و الباحثين لموضوع تسيير الكفاءات فقد: عرفها الباحثة سيلفي سطن Sylvie Stong في كتابه "كشف آثار الموارد البشرية " تسيير الكفاءات : " تعني التأثير في معارف و مهارات و سلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة"¹.

من خلال التعريف نستخلص أن تسيير الكفاءات هو عملية تأثير في أبعاد الكفاءة التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة حتى يوجه إلى خدمة و تحقيق أهداف المنظمة و كذلك تحقيق التكيف مع تغيرات المحيط الخارجي.

¹Sylvie STONG, « Relever Les Défis De Gestion Des Ressources Humaines », Gâtant Mourine , Canada , 2001, P 256.

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

إن تسيير الكفاءات في هذا المستوى تتم على وصف و معرفة حالة الأفراد و ما يمتلكون من كفاءات هذه العملية بقيادة إدارة الموارد البشرية عملهم يتمحور حول اتجاهين : الأول هو رصد مجموع الكفاءات التي تحتاجها الوظائف.

الثاني هو معرفة الكفاءات التي تكتسب من طرف الأفراد من أجل خلق التوازن بين احتياجات الوظائف و موارد الأفراد. و تسيير الكفاءات يضع علاقة مسؤولية العامل مع النتيجة المحققة عن طريق تقييم الأفراد .

و لتسيير الكفاءات أهداف تساعد على تحقيقها منها ¹:

- نتيجة لتغيرات المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات أصبح ضروريا مواجهته خصوصا متغير المنافسة و تسيير الكفاءات يساعد في تحسين تنافسية المؤسسة عن طريق جلب و الاحتفاظ بالكفاءات الضرورية للمؤسسة و خلق التوازن مع تلك المتواجدة سابقا من أجل بناء قاعدة من الكفاءات تستطيع بناء ميزة تنافسية للمؤسسة
- إن عمل المؤسسات ضمن توجه متمركز حول الكفاءة يتعدى تلك النظرة على أنه مورد بشري إلى أكثر من ذلك أنه قادر على خلق قيمة و يصبح عنصرا فاعلا في بناء إستراتيجية ² و توجهاتها.

- تسيير الكفاءات يحدد و يقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية و التنظيمية الضرورية ¹

¹ Résultats du programme d'étude Gestion des Ressources humaines , Gestion des compétences (on linge),site visite le : 09/12/2014,Disponible sur : <http://www.interf.com/ateliers/grh.demain/fiches/gestion.compétences.htm>

²Catherine RENAUDIN, Fiche de lecture de livre Gestion des compétences et knowledge Management (on disponible sur : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/gestioncompétences 09.12.2014ligne) site visite le : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/gestioncompétences.doc

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

- يساهم تسيير الكفاءات في إبراز طريقة تسيير جديدة عن طريق تسيير مجموعة من المعارف و القيم و الأفكار .

و إجمالاً يمكن القول أن تسيير الكفاءات يهدف إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة و تهيئة الموارد البشرية و خلق القيمة و المعارف .

2.4. متطلبات تسيير الكفاءات و معوقاته:

لكي تستطيع المؤسسة تطبيق تسيير الكفاءات لابد لها من توفير جملة من الشروط و تعالج المعوقات التي قد تعرقل التطبيق حتى توفر المناخ المناسب. و في هذا العنصر سنعرض الشروط الواجب توفرها لتسيير الكفاءات و كذلك أهم المعوقات.

تطبيق تسيير محوره الكفاءات يتطلب تقنيات و طرق و وسائل تستخدم من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل و عليه تتطلب مجموعة من الشروط تتمثل أهمها في :

*إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات : الكفاءة هي نتيجة ممارسة فرد أو جماعة في أوضاع مهنية معينة و دور تسيير الكفاءات سواء فردية أو جماعية التركيز عليهم بإدراجهم في إعداد و تنفيذ. و يصبح الفرد العامل الأساسي و المفتاحي ، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات و على أساسها يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعياً أن يشاركوا أكثر في تنظيم و تسيير المؤسسة، و المطلوب من العمال مشاركة أوسع مما يمليه فقط منصب العمل تتمثل في المبادرة و اتخاذ القرارات بشكل لمواجهة الحالات غير المتوقعة ، و هنا يلعب التحفيز دوراً فعالاً لتشجيع و حث العمال.

¹ Cooper SCOTT, Lawrence ETON et Autre , « compétence vue ensemble de la notion et son application » , (on ligne), site visite le : 09/12/2014 ,disponible sur : [http : //www .psagency-agencefp.gc.ca/arc/research/personnel /compoverviewf.pdf](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/research/personnel /compoverviewf.pdf)

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

*إدخال تسيير الكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة : لكي يكون تسيير الكفاءات أكثر نجاعة و فعالية للمؤسسة يجب أن يرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي بمعنى يصبح أحد مكوناتها فهو قادر على خلق التغيير و يعتبر أداة ديناميكية.

"يشكل تسيير الكفاءات أحد تطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة و يتمثل في العمال الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير و قواعد المنظمة¹، و إشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في إعطائها بعدا استراتيجيا أو أحد الأهداف الإستراتيجية.

*تسخير عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة : فعلمية تسيير الكفاءات داخليا تتم وفق ممارسات مثل تسيير المسار الوظيفي ،منح الرواتب أو الأجور ،التقييم ،و لكن دائما تؤثر عليها متغيرات المحيط الخارجي من تكنولوجيا ،و مواكبة التغيير . تسمح بالاستجابة لهذه المتغيرات بمعنى تسيير الكفاءات يساعد المؤسسة من خلال وسائله النظرية و التطبيقية على التكيف مع المحيط، من خلال معرفة ما تتوفر عليه المؤسسة من كفاءات و مقارنتها هي تلك اللازمة أو المطلوبة .

*اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة : و هذا من خلال دراسات سندرا ميشال Sandra Michel 1993² أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات : مقارنة الكفاءات المعرفية، مقارنة المهارة، مقارنة السلوكات، مقارنة المعرفة ،المهارة، التصرفات، مقارنة النشاطات، مقارنة القدرات.

¹ Anne DIETRICH, Didier GAZAL, « Gestion des compétences, savoir tacites et production des connaissances », colloque organisé sur la gestion des compétences et Knowledge Management , 25 mars 2002, Rouen , CESAMES ,2002
on ligne) site visité le 09/12/2014 Disponible sur : [http : Fr.curricula² Curricula –vitae .com.compétences.vitae.com /compétences .html](http://Fr.curricula.com/compétences.vitae.com/compétences.html)

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

فكل مؤسسة عليها أن تختار و تعتمد المقاربة التي تتناسب مع مفهومها للكفاءة و الغاية منه، و أن يتفق عليها جميع المستويات المؤسسة و على أساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

***نماذج تسيير الكفاءات:** اتبعت المؤسسات منذ ظهور فكرة الكفاءة على مناهج في تسيير مواردها البشرية و تساعد على إعداد النظام بطريقة متناسقة و موحدة .

اقترح دافيد دبو David Duboi عدد من المعايير لوضع نموذج في تسيير الكفاءة يكون صحيحا و هي:

- أن يكون نموذج الكفاءة التي تنتج عن عمليات البحث و التطوير يتلاءم مع أهداف المؤسسة و التنظيم .
- أن يدرك مديرو المؤسسات أن استعمال منهج يتمحور حول الكفاءة كأداة مفتاحية للنجاح الاستراتيجي للمؤسسة .
- اندماج الكفاءات مع إستراتيجية أو أهداف المؤسسة.
- مساعدة أرباب العمل على جلب أفراد ذوي الكفاءات النادرة و المتفردة ذات الاستقطاب الصعب و المكلف.
- إعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين لمجموع المهام و المسؤوليات المناسبة لهم .
- تصنيف المؤسسات للكفاءات من أجل وضع نظام للأجور مناسب و تسيير المردود.

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

معيقات تسيير الكفاءات:

إذا كانت نماذج الكفاءات ليست صحيحة و فيها بعض الأخطاء فقد تنعكس سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة و على الفرد خصوصا :

- عدم تناسق بين الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة باكتساب كفاءات غير ملائمة دون دراية واضحة للأهداف و الاستراتيجيات.
- تسبب الكفاءات الباهظة تكاليف تفوق قدرة المؤسسة وصعبة في تسييرها .
- عدم تقبل الأفراد أو الموظفين للكفاءات التنظيمية لنقص الإدراك.
- سوء دمج الكفاءات المبدعة و عدم الانسجام في بينها أو عدم وجود تكامل بينها.
- لا تضيف أي نتيجة ايجابية في المؤسسة بل بالعكس قد تؤدي إلى خلق نزاعات داخلها .

المبحث 3: تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسات

أصبح من الواضح أن جميع المؤسسات تتفق على أهمية إتباع الكفاءة كمحور لتسيير مواردها البشرية ، و قد أكد العديد من الباحثين أن عملية تسيير الكفاءات تمر بمراحل، حيث ينبغي على المؤسسة قبل البدء بتطبيق عمليات تسيير الكفاءات التحفيز الداخلي لها لأنه يعتبر قرار استراتيجي و لها تأثير مباشر على سياسات و استراتيجيات الموارد البشرية و هذا التأثير لا يتوقف عند هذا الحد بل يشمل المؤسسة ككل . التحضير يكون من خلال¹ معرفة الأوضاع الداخلية و الجوانب التي سيستخدم فيها منهج تسيير الكفاءات لتحديد نقاط الضعف و الاستعداد للانتقادات التي ستواجهها . تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها و مشاكل التسيير التي تحتاج إلى حل مع تحديد طبيعة الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة

¹Cécile DEJOUX, Anne DIETRICH, op. cit, p 175.

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

دون أن ننسى ذكر أنه يجب على المؤسسة الانتقال من نظام تسيير القديم إلى منهج الكفاءات من (سلم الترتيب إلى فعالية الأداء) و شرح كيفية إدخال هذا النظام و الغاية منه للعمال و الشركاء و النقابيين و يمكن اختصار تطبيق منهج الكفاءة من خلال الإجابة على جملة من الأسئلة و هي :

ما هي أهدافه ؟ لمن هو موجه ؟ من طرف من ؟ كيف يتم القيام به ؟ و إن الإجابة على هذه الأسئلة يمكن من رسم الاتجاهات الأساسية لأسلوب التسيير بالكفاءات.

بعد المرحلة الأولى من الإعداد و إدماج منهج الكفاءة ضمن إستراتيجية إدارة المؤسسة و الموارد البشرية ،تليها مرحلة وضع القواعد و الآليات حسب ما جاءت به الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR في دليل تسيير الكفاءات Guide de gestion des compétences يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية و هي :¹

- تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لانجاز الوظائف بفعالية
 - مطابقة هذه الكفاءات مع العمال و المترشحين للعمل في المؤسسة
 - تقييم العمال و منح الأجور على أساس الكفاءة المسؤولية و الأداء .
- أما Déflix و الذي اعتمدنا على مرحلته للحديث عن تسيير للكفاءات، أضاف بعدا آخر لا يقل أهمية عن تلك التي جاءت بها AFNOR و هو تنمية و تطوير الكفاءات و اقتراح ثلاثة أبعاد تتمثل في :

¹Patricia CALISTRO, « comment gérer les compétences au sein d'une entreprise », (on ligne), site visté le : 10/12/2014, Disponible sur : [librapport.org /getpdf .php ?download 218](http://librapport.org/getpdf.php?download_218)

3.1. استقطاب الكفاءات:

عن طريق تحديد الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة و تلك التي تحتاجها.

يعرف الاستقطاب على أنه : " يضمن البحث على الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة"¹

و يشترط في عملية الاستقطاب الوقت المناسب للحصول على الأفراد، كما يرجع سبب لجوء المؤسسة إلى استقطاب ما تحتاجه من كفاءات إلى :

- عندما توسع المنظمة من نشاطها، فإنها تحتاج إلى كفاءات بشرية لتغطي هذا التوسع .
- حاجة المنظمة إلى تعويض الكفاءات الحالية إما لتقاعدتها أو المغادرة أو لغرض إدخال كفاءات ذات رأى حديثة من سوق العمل .

و بما أن الكفاءة المحور الأساسي للتسيير الموارد البشرية الجديدة و قادرة على خلق التجديد و الميزة التنافسية و خلق قيمة للمؤسسة توجب على المؤسسات البحث و السعي للحصول على الكفاءات التي تطور و تنمي النشاط ، و يتوجب القيام بعملية الاستقطاب ما يلي :

1- تحديد الاحتياجات من الكفاءات الأساسية :

تعتبر هذه الخطوة أساسية إذ يتوقف عليها معرفة نوع الكفاءات الواجب توفرها في الفرد لتشغل الوظيفة، عكس ما كان سابقا في الحصول على منصب العمل على أساس توافق بين مؤهلات الفرد و متطلبات الوظيفة و الكفاءة التي تبحث عنها المؤسسة التي تتناسب مع طبيعة مهام الوظيفة

أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية،الإبراهيمية،الاسكندرية،1999، ص 43. ¹

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

و تغيراتها، أهداف المؤسسة و خططها ، و لتحديد الكفاءة الأساسية لابد على المؤسسة صياغة هذه الأسئلة و الإجابة عنها :

- ما نوع الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق نشاطها ؟
- ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواجهة تغيرات مهام الوظائف الحالية و المستقبلية؟

- ما هي الكفاءات الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية المسجلة ؟
إن تحديد الاحتياجات من الكفاءات الأساسية يحتاج إلى تحليل و إعداد وصف للوظائف الأساسية . فتحليل الوظائف هو عملية يتم من خلالها جمع المعلومات و حقائق واقعية عن طبيعة وظائف المنظمة ، و تحليلها و تلخيصها ، و تقديمها على شكل قوائم مكتوبة ، فيها مهمة الوظيفة و مسؤولياتها و صلاحياتها ، و طبيعة المناخ المادي و النفسي و الاجتماعي الذي تؤدي فيه و توضيح المخاطر و الأمراض المهنية المحتملة من جراء ممارسة هذه الوظيفة، و بناء على هذه المعلومات يتم معرفة الأفراد اللازمين و تحديد نوع الكفاءات الواجب توفرها و المهارات و القدرات البشرية اللازمة من أجل الوظيفة .

أما وصف الوظائف فهو وضع الوظيفة في شكل تعريف تفصيلي مكتوب بتحديد هدفها، طبيعتها ، مهامها ، أنشطتها ، و ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة غير أن مجهودات التعميم التي قامت بها العديد من القطاعات المهنية لإعداد مراجع المهن ساعدت المؤسسات كثيرا في مرحلة إعداد مراجع الكفاءات .

2- صياغة مراجع الكفاءات المطلوبة : Référentielle Des Compétences

لم يتم التوصل إلى وضع قائمة عالمية موحدة للكفاءة المستخدمة في مختلف قطاعات النشاط¹، مما طرح إشكالا في طريقة و الأدوات المستعملة لوضع مثل هذه المراجع لمنصب أو أكثر، لهذا فالمؤسسات تستعين بمرجعيات المهن أو الوظائف النموذجية على أساس الاتجاهات الوطنية للتكوين و الكفاءات المرتبطة بها .

تصميم مرجعيات الكفاءة وفقا للمشاريع و الأولويات الناتجة عن التفكير الاستراتيجي على أساس وضع مرجع الكفاءات، تستطيع المؤسسة تحديد الكفاءات المطلوبة من طرف الوظائف أو الأقسام ثم تحديد الفارق بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الممتلكة من طرف الأفراد في المؤسسة، معالجة الفوارق بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الممتلكة و ذلك من خلال إما إعادة التنظيم، كتحويلات الداخلية تقسيم جديد للمهام على مناصب موجودة مسبقا (إثراء الوظائف) أو استحداث منصب عمل جديدة .

إن عملية الاستقطاب تتم على أساس مقارنة بين الوضع الحالي للمؤسسة و ما تمتلكه من كفاءات مع محتاجه حسب تطورات مهامها و أنشطتها من كفاءات مستقبلا، و هنا تجدر الإشارة أنه يتوجب الاستعانة بتقنيات التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات . كما ذكرنا في المبحث السابق .

و يعتمد الاستقطاب على مصدرين هما :

مصدر داخلي و هم : " الأفراد الذين تمت ترقيتهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة ، أي العمال الحاليين و الذين تتوفر فيهم خصائص و مؤهلات تسمح لهم بشغل هذه الوظائف"²

op.cit, p 53 ¹Claude LEVRY LE BOYER,

أحمد عادل راشد ، "مذكرة في إدارة الأفراد " ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1981 ، ص 154 .²

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

أي تلك الكفاءات البشرية المتواجدة في المنظمة و التي تعمل فيها على المدى البعيد و يمكن الاعتماد عليها و يستثنى منها المتقاعدة أو المستقيلة ،أو المفصولة عن العمل ،فلا تعتبر مصدرا داخليا ، و تعتمد المنظمات إلى المصادر الداخلية باعتماد طرق كالترقية ،التحويلات عادة ما تستعمل المنظمات الإستراتيجية الرشيدة لسد احتياجاتها على المصدر الداخلي ، و هي إستراتيجية تعتمد على قوة العمل المتوفرة حاليا دون اللجوء إلى المصدر الخارجي هذه الإستراتيجية تفترض ما يلي:¹

- وفرة اليد العاملة في المنظمة و تنوع كفاءاتها بشكل يسمح للمنظمة من الاعتماد عليها في المستقبل.

- مقدرة المنظمة على تكيف مواردها البشرية وفق المتغيرات الخارجية و حسن استخدامها من جديد بشكل يسمح لها من التجاوب مع الأساليب الجديدة المستخدمة و أنماط العمل و نوعية التكنولوجيا المستخدمة.

- قاعدة بشرية متنوعة المهارات ما يمكنها من التفاعل و تلبية احتياجات العمل، كما تستطيع ممارسة عدة أعمال أو مهام.

-توفر عنصر المرونة في تصميم العمل، و كذلك لتمكين تبادل الأعمال بين الموارد البشرية في المنظمة.

مصدر خارجي: و هي كل الموارد البشرية التي تستطيع ممارسة الوظائف و المهام و تتميز بمواصفات كالمهارة ،الخبرة ،القدرة (أبعاد الكفاءة) ، فكل جهة تستطيع توفير للمنظمة احتياجاتها حسب متطلباتها تعتبر مصدرا خارجيا .

عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره، ص 287¹

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

و بشكل عام يتكون المصدر الخارجي من : المؤسسات التعليمية ،الجمعيات العلمية،مكاتب العمل....الخ ،يوفر المصدر الخارجي جملة من المزايا كتوفير للمنظمة كفاءات تحمل أفكار جديدة و نظرة متطورة تفيدها في دعم اتجاهاتها الحديثة .

3.2. تقييم الكفاءات:

إن التقييم هو عملية أكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها و مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة¹ أي أنها تسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل²

عملية التقييم ليست ظاهرة حديثة في تسيير الموارد البشرية، بل يعود تطبيقها في المرحلة الصناعية على شكل مقابلة التقييم. و هذا ما ذكره الباحث : B.Galambaud³ في كتابه "تقييم الأفراد : تطبيق" و قسم ظهور استخدام التقييم حسب ثلاثة مراحل أساسية في التسيير و هي :

مرحلة التسيير العلمي للعمل و قد استعملوا التقييم لقياس مدى تناسب مؤهلات الأفراد و الوظيفة، و أغفلوا جوانب أخرى قد تؤثر على الأداء كالتحفيز و تطلعات الفرد إلى التطور الوظيفي.

و ما يلاحظ في هذه الفترة أن محور التقييم الأساسي كان ينصب على منصب العمل لأنه في رأيهم هو الذي يؤدي إلى تحقيق هدف بمعنى محاولة تكيف العامل مع متطلبات الوظيفة.

التقييم و تيار العلاقات الإنسانية اعتمد على أسلوب المقابلة كأداة لتقييم الأفراد من أجل كشف حاجات الإدراك و تحقيق الذات ، و تعتبر مقابلة التقييم وسيلة اتصال مهمة من أجل تحفيز الأفراد على أساس بناء علاقة ثقة بين العامل و رئيسه و شعور العامل بأن عمله مهم داخل المنظمة

¹Laetitia LETHIELLUX , "l'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines" , Gualino , éditeur EJA. paris , 2006 , p 45

² Elisabeth LECOEUR , « Gestion des compétences (la guide pratique) » , 1 er édition de Boeck, 2008, p 91

³ X DELAVEGA, "l'évaluation du travail en question" , N° :154 , 20 , Sciences humaines , 40

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

التقييم في تيار اتخاذ القرار في الموارد البشرية: يعتبر التقييم أداة مهمة تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعويض، التكوين و توظيف الأفراد لهذا فمن المهم مشاركة من يقوم بعملية التقييم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

بعض تعاريف التقييم:

"التقييم هو إنتاج حكم أو قرار ذو قيمة حول موضوع معين أو عدة مواضيع و التي يمكن أن تكون ظواهر أو أحداث ، كعمل تقييم ينطوي على مرجع لجدول معايير أو قيم و الذي هو في الأصل يكون إما داخلي لفرد معين ، أو مشترك بواسطة مجموعة على الأقل ليشمل عدد كبير من الأفراد "

"مصطلح التقييم عادة هو مرادف لكلمة التقدير و التي تحدد مجموعة إجراءات مخصصة للحكم على كفاءات الأفراد في المنظمة ، هذه الإجراءات ستساعد على وضع قاعدة في المؤسسة لاتخاذ القرارات فيما يخص تعيين الأفراد، الاختيار، الترقية، التمويل، التسريح ، و توجيه القرارات فيما تخص مكافئات و التكوين " ¹

" القرارات في ميدان تسيير الموارد البشرية تستند على تقدير الكفاءات ، الأهليات الفكرية ، الاستعدادات و شخصية الأفراد المترشحين لمنصب عمل ، أو يعملون من قبل في المؤسسة هذا التقدير هو الذي يسمى تقييم الأفراد ²

ما نستخلصه من هذه التعاريف المذكورة أن التقييم هو مقارنة أو تقدير بين معايير محددة و مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات خاصة بتسيير الكفاءات.

¹G.warnotte , « Ressources humaines :l'évaluation ligotée », Revue française de Gestion N° : 22 , 1979, p 31

² C.LEVY LE BOYER « l'évaluation du personnel : développement récent et Orientation Nouvelle », Revue Française de gestion, N22 , 1979 , p 30

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

في إطار اليوم الدراسي العالمي¹ MEDEF أكدت أن تقييم الكفاءات عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع أبعاد الكفاءة و المتصلة بإستراتيجية الموارد البشرية التي تتبعها المؤسسة

،فتقييم الكفاءات يمس كل : - تقييم النتائج و الأداء

- تحليل الطريقة التي يتواجد بها الفرد في الوظيفة .

- تقسيم طريقة أداء العامل ليحصل على النتائج .

- تقييم إمكانيات العامل و قدراته.

أنواع تقييم الكفاءات:

يمكن للمؤسسة أن تختار بين ثلاثة أنواع من مقاربات تقييم الكفاءات أو أن تنسق بينها و هي:

1- **تقييم الأداء** : انطلاقا من النتائج المحققة يتم الحكم على كفاءة الشخص ، فهي تقدم على "

فحص النتائج المحققة فعليا من خلال معايير الأداء " ² بمعنى نستتبط أن هناك العامل أو الفرد

يتمتع بكفاءة من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها مع المعايير الموضوعية مثلا : منتجات

مستوفية لشروط الجودة المخطط لها ، التقليل من نسب العيوب في المنتج ،تحقيق رضا و وفاء

الزبائن ،...) يتميز هذا النوع بسهولة تطبيقه بربط النتائج مباشرة بفعالية الأداء³ إلا أنه يجب أن

تضع في الحسبان النقاط التالية :

- في حالة عمل الكفاءات كجماعة فمن اللازم تحديد الانتاجية المتوقعة من كل فرد ليسهل

التقييم .

¹Freutier MICHEL ET AUTRE , « Evaluer valider et certifier les compétences professionnelles », Journées internationale de la formation objectif compétences CNPF ,Deauville , 1998

cit.² Freutier MICHEL ET AUTRE ,op

³G. LE BOTERF, « Ingénieur ET Evaluation DES Compétences » , OP CIT , P 434

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

- أن يأخذ بعين الإعتبار بيئة العمل التي تؤدي فيها الأعمال فقد تؤثر أحد العناصر كالتيكنولوجيا المستخدمة أو المعلومات (توفرها أو نقصها) أو طبيعة التنظيم على النتائج المحققة و تكون الكفاءة الفرد غير مسؤولة عن ذلك .

- كذلك يتوجب وضع معايير الاستغلال الخاصة و الضرورية لاستخدام الكفاءات و أنواع لعمليات و هي العلاقة التي تربط بين الكفاءة و الأداء .

2-تقييم الكفاءات على أساس النشاط : و يتم هذا التقييم من خلال ملاحظة سير النشاطات المهنية مع متطلبات الوظيفة ،مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير الموضوعية لانجاز النشاط من طرف الفرد فهنا يتم الحكم عليه أنه يتصرف بكفاءة أولا ،و هذه المعايير هي خاصة أو قياسية وفقا لنشاط و هذه المقاربة تتطلب¹،استعمال الملاحظة الموجهة على أساس دليل يركز على متطلبات الوظيفة و ما تحتاجه من نشاط أو كفاءة ،كذلك يتوجب في بعض الحالات المهنية التقرب إلى مكان العمل المراد تقييمه لمعرفة الأوضاع مثل : عند بداية استعمال نظام انتاجي من طرف المؤسسة .

إذا كانت الكفاءة تعبر مثلا عن المهارة فتقييمها يأتي في ملاحظتها و بنائها بمعنى انشاء روابط بين المعارف و المهارات و معرفة التصرف بها من أجل تحقيق غايات و أهداف وظيفية لهذا يتطلب هذا النوع من التقييم ،تحديد الكفاءة المطلوبة على أساس متطلبات المهام و معايير الإنجاز .

شرح خطوات التقييم للأفراد و الغاية منها ،كذلك اعتبار التقييم كوسيلة لتطوير الكفاءات و استمرارها .

3-تقييم على أساس الأفراد:يعمل هذا التقييم على أساس معرفة المخطط العملي في النشاط المحقق من طرف الفرد لانجاز ما يمليه مهام الوظيفة من أجل التفاعل مع ما حدث² فتقييم الكفاءات لا

¹ LE BOTERF , « construire compétences individuelle et collective » , op cit p 116

² LE BOTERF , « construire compétences individuelle et collective » , op, p 118

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

يتوقف عند قياس الفارق بين مرجع الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الموجودة لأنه لا يمكن أن يوجد مرجع كفاءات دقيق مع الكفاءات الفردية الموجودة في المؤسسة ،إنما يتوجب أن يكون تجاذب في نقاط الكفاءة ،حتى يستطيع الفرد أو الجماعة بناء كفاءاتهم الخاصة .

إن تطبيق عملية تقييم كغيره من التطبيقات في مجال تسيير الموارد البشرية يتطلب توفير جملة من الشروط أهمها :

-تحديد مجالات و أهداف التقييم:

الأهداف تتمثل في هدف الوظيفة، المسار الوظيفي ،الحركة الداخلية ،التصنيف، الأجور أما مجالات التقييم فتعبر عن الأداء ،القدرات ،المعارف ،المهارات ،الموارد ،الخبرة . فيمكن أن يتعلق التقييم بالكفاءات التقنية ، أو سلوكيات و تصرفات الخاصة بالمنصب أو خصائص الأفراد التي تميزهم عن بعضهم البعض و حتى الخصائص الشخصية التي تفسر سلوك الفرد.

أدوات التقييم:

تتكون من الكفاءات التي هي موضوع التقييم.

معايير التقييم : و هي عبارة عن مؤشرات تمكن من الحكم على مستوى الكفاءة و تقديرها و الحكم

على سلوكيات و المميزات الشخصية ،و هذه المعايير تجعل عملية التقييم موضوعية لأنها موحدة

و عامة .

سلم التقييم : هو عبارة عن سلم فيه درجات تقديرية المعايير التي تحكم الكفاءة ،السلوكيات ،

المواصفات الشخصية ،يعود أساس وضع السلم إلى طبيعة التنظيم و يجب أن تتصف بالموضوعية.

طرق التقييم : إن اختيار الطريقة المستعملة للتقييم يعود إلى الهدف و مجال التقييم و منها :

الاختبارات المختلفة التي تقيس مستوى الذكاء و المعرفة و مدى التحكم في التقنيات، اختبارات

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

الشخصية و السلوك، كذلك يتوجب تعيين الأشخاص المكلفون بعملية التقييم إضافة التقييم و توضيح نتائجه ، و إجمالاً من أجل وضع نظام للتقييم يجب مراعاة الجوانب التالية :

- هدف التقييم الكفاءات : كان الهدف مرتبط بالنتائج أو الأداة أو تحليل طريقة التي يحصل بها العامل على النتائج أو طبيعة تعاملاته في منصب العمل أو هو تقييم لإمكانيات العامل .
- المشرف على التقييم: إما يكونون المسؤولون المباشرون على العمال أو مسئول وظيفة الموارد البشرية ،أو العمال بأنفسهم (تقييم ذاتي) أو الاستعانة بخدمات خبراء من خارج المؤسسة .
- وقت إجراء عملية التقييم: هناك حالات لتقييم الكفاءات و التي هي محورية في تسيير الموارد البشرية بحيث تمس التوظيف عندما تبحث المؤسسة عن الكفاءات اللازمة ،عند التكوين من أجل استخراج الفوارق التي يحتاج علاجها إلى إجراء دورات تكوينية و كذلك عندما تريد المؤسسة القيام بتصنيفات ،فلاحظ أن التقييم يصاحب العامل على أساس مساره المهني فيتوجب تطبيق عملية التقييم في الوقت المناسب لاستعمال نتائجه لغايات محددة .

يمكن تلخيص مجالات استخدام نتائج التقييم في تحديد و معرفة الكفاءات الموجودة لدى الأفراد مع تلك المطلوبة ،كذلك تساعد المؤسسة في عمليات التوظيف ،الترقيه و حتى التكوين ،كما يساعد في تقدير الكفاءات و تقدير قيمتها (الأجر المناسب لها)، و في وضع نظام للحوافز.

3.3. الأجر و التعويضات على أساس الكفاءات:

يمكن إعطاء التعريف التالي للتعويضات: "هي عنصر ضمني في عقد العمل تمثل المقابل la contrepartie الذي يتحصل عليه العامل من تأدية وظيفته، إذن لها بعد اقتصادي واضح ، عن

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

طريق مبدأ تكلفة العمل الذي يمثل خاصية تختلف درجة الحساسية فيها حسب قطاعات النشاط¹ سابقا كان نظام الأجر المتبع على أساس قيمة الوظيفة (الأسلوب التaylorي).

من خلال الدراسات الاقتصادية المنظمات التي لا تتكيف عوامل التسيير الداخلية مع متطلبات محيطها الداخلي و الخارجي ، حظها في الاستمرار ضئيل ، بمعنى العوامل الداخلية من هيكل تنظيمي، إستراتيجية الأعمال، النشاطات، و الخارجية من صناعات ، منافسة ،تشريعات للمؤسسة، حتى و إن كانت هناك ممارسات للتسيير فإنها لن تنجح و تكون فعالة إذا لم تعدل و تتكيف العوامل الداخلية للمؤسسة و الخارجية .

لهذا فالمؤسسات التي اعتمدت الكفاءة محورا لتسيير مواردها البشرية معنية بتغيير التعويضات التقليدية و جعلها مبنية على أساس الكفاءات و الاتصال بعمالها و شرح لهم أن نظام التعويض الجديد يتطلب بالمقابل منهم التطور و المرونة في أداء العمل .

انطلاقا من نظرية المقاربة (Théorie de la contingence) عندما تعتبر أن هناك تسيير استراتيجيا للتعويضات، فهذا يعني أن هناك علاقة أو ترابط ما بين تسيير تعويضات العمال و الإستراتيجية و تؤثر على فعالية المؤسسة ،لهذا فاختيار التعويض يجب أن يتناسب مع إستراتيجية أعمال المؤسسة².

بالنسبة للباحث Zarifian (1988) و Lawler (1990) يتكلمون عن مسيري المؤسسات الذين يتبعون إستراتيجية الجودة يتوجب عليهم منح التعويضات على أساس الكفاءة.

¹ SIRE B, « Gestion des Rémunérations », Edition liaison , paris 1993, p 16

²Sylvie ST-ONGE ,victor y HAINES , Alain KLARSFELD, « La Rémunération Basée Sur Les Compétences – Déterminants Et Incidences », Vol 59 , N°4, RI/IR , 2004 , p . 53

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

و هناك من ينظر إلى ضرورة وضع أنظمة للتعويضات أكثر مرونة مثل : تعويضات على أساس الكفاءة خصوصا للمسيرين الذين يتبنون لإستراتيجية المعتمدة على ديناميكية الأنشطة ، الابتكار، و التنوع في السلع أو الخدمات المقدمة (, 2001 Heneman et disxon 1992 Balkin Gomez mejia et Association 1996, Donnadiou et Denimal 1993)Heneman et Gresham1998, American compensation Thompson et al 1997) فيجمعون على فكرة أن قادة المؤسسات الذين يتبنون إستراتيجية مبنية على تدنية التكاليف هم أقل اهتماما و انجذابا إلى تعويضات على أساس الكفاءة إما لتخوفهم من زيادة التكاليف المباشرة و غير المباشرة لليد العاملة مثل: زيارة الأجور،نفقات التكوين، أو لأنهم غير مقتنعين بأن عدم المرونة مع المحيط قد ينتج لها تكاليف أعلى مما تتوقعه و استنادا للدراسات الميدانية (Montemayor 1994-1996) تؤكد أن مقارنة مسيري المؤسسات الذين يعتمدون إستراتيجية تقليل التكاليف مع المسيرين المعتمدين لإستراتيجية الابتكار أنهم:

- اهتمام ضعيف بوصف و تقييم الوظائف.
- يفضلون الاعتراف بمشاركة بالعمل الفردي و الجماعي. يبحثون أكثر عن المرونة أكثر من الرقابة في مجال تسيير التعويضات و منح أجر للكفاءات يعرف : "أنه نظام الذي يربط لأجر ليس بتصنيف للوظائف لكن إلى فهرس الكفاءات التي يمتلكها العامل " ¹

تسعى المؤسسات من خلال وضع نظام للتعويضات على أساس الكفاءات إلى تحقيق أهداف مختلفة منها :

- الحفاظ على الكفاءات البشرية التي تمتلكها و خلق استقرار و رضا وظيفي لها .
- الاستقطاب السريع للكفاءات النادرة ،خصوصا في وجود منافسة عليها في سوق العمل .

¹ Valérie MARBACH, « Rémunération par la compétence » , ANCP, Revue personnel , paris, 1995, N°357, P 40

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

- زيادة انتاجية العمل و خلق مرونة في اليد العاملة

معوقات بناء نظام للتعويضات على أساس الكفاءات:

يعتبر موضوع التعويضات الأصعب تطبيقيا عند تطبيق لمسعى الكفاءة في المؤسسة ، و هذا ما أكده الباحثان A.Klarsfled ,S.Stong في كتابها "تأجير الكفاءات النظرية و التطبيق " و تعود

أسباب إعاقه تطبيقه إلى ¹:

- يمس فئة معينة من العمال.

- - اعتقاد بعض المؤسسات أن بتطبيقه سيرفع من تكاليف المباشرة و غير مباشرة كالتكوين و الأجور.

- إدخال تعديلات بخصوص تنظيم العمل مع إهمال تحفيز العمال بسبب مقاومة ورفض لهذه التغييرات من طرف الأفراد .

من بين المتطلبات الأساسية لبناء نظام للتعويضات على أساس الكفاءة:

- تحديد الفائدة التي ستجنيها المؤسسة من تطبيق تعويضات على أساس الكفاءة بمعنى وصف و قياس أن هناك فائدة للمؤسسة و انه استثمار لا تكلفة.

- وجود نظام تحفيز مسبق يساعد على تطبيق نظام أجور مبني على أساس الكفاءات و تقبل التغييرات التنظيمية التي تحدث على مستوى المنظمة.

- إشراك العمال في عملية التعويضات الجديدة و شرح لهم ما تقتضيه، حتى تكون لهم رغبة و فهم لهذا النظام و كذلك الاقتناع به على أساس ما يقومون من أعمال في المنصب الذي يشغلونه و ما يكتسبون من كفاءات¹.

¹ Jean Marie PERETTI , Patrice ROUSSEL, « la Rémunération : Politique et pratique pour les années 2000 », Vuibert, paris, 2000,p.65

مناهج التعويضات على أساس الكفاءات:

لقد حاول العديد من الباحثين من خلال دراساتهم اقتراح نماذج لتعويض الكفاءات نذكر منهم:

نموذج Association Hewitt :

هي جمعية أمريكية قامت بالعديد من الأبحاث حول موضوع تسيير الكفاءات، و اهتمت بالتعويضات و اقترحت التعريف التالي: " يتمثل في تأجير العمال تبعا لما هم قادرين على فعله و ليس لما هم يقومون به فعليا"² بمعنى منح أجور للأفراد الذين يمتلكون كفاءات حتى إن كانوا لا يستعملونها في أوضاع مهنية، و تضع هذه الجمعية ثلاث مراحل لوضع نظام أجور مبني على أساس الكفاءة: وضع سلاسل الأجر على أساس الجدارة (الفعالية): بمعنى كل معامل تصنيف يرتبط بنوع كفاءات التي تتوافق مع درجة الأجر كل درجة تقود إلى مستوى ما من مستويات السيطرة أو التحكم في الكفاءات.

منحنيات الفعالية: تعتمد على تئمين الخبرة في الوظيفة المشغولة، بمعنى درجة الفعالية (الأهلية) ، على أساس مدى التحكم في الوظيفة ابتداء من مستوى أولي وصولا إلى مستوى خبير، و هي محددة مثل الطريقة السابقة على أساس أنواع الكفاءات إضافة إلى اعتبار عامل الخبرة يترجم على أساس الأقدمية.

تفرعات الأجر المرتبطة بالكفاءات: هذا النموذج يبني على أساس تموضع فرد في قسم أجر متعلق بنوع الكفاءة التي يمتلكها و التغيير في القسم يكون تبعا لاكتساب الكفاءات ذات تصنيف إضافي على

¹ Sylvie ST-ONG, Victor3 Y.HAINES, Alain KLARSFELD, «Rémunération Des Compétences Ou En Sommes Nous», Revue Gestion, Vol23152,N4, Paris,1999, P.24-33 .

²Marbach Valérie , « évaluer et rémunérer les compétences », op.cit,P.126

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

مستوى نفس فرع الأجر و الزيادة متعلقة بمتطلبات الأداء ،و لكن لم يتم تحديد في أي إطار يتم اكتساب هذه الكفاءات ،فهنا يشوبه بعض الغموض"

(2)النموذج الحديث ل Marbach Valérie:

اقترح هذا الباحث نموذجا يعتمد على خمسة أنواع أو نماذج فرعية و هي :

النوع 1:الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في إطار منصب أو وظيفة محددة بدقة،

النوع 2:الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في وظيفة مرنة أو ذات هندسة متغيرة

النوع 03: منح الأجر المعتمد على الكفاءات المستخدمة ضمن وضعيات مهنية معينة .

النوع 04: منح الأجر المعتمد على الكفاءات المستخدمة في إطار مسار وظيفي و مازال جزء منها

مستخدم ،كفاءة سابقة و حالية

النوع 05: الأجر على أساس الكفاءات المستخدمة في اطار وظيفة مستقبلية على المدى المتوسط أو

الطويل

3.4. تنمية و تطوير الكفاءات :

بحكم التغيرات التي يشهدها محيط الخارجي للمؤسسات فإنه يتوجب على المؤسسات خلق التكيف و الاستجابة لمتطلبات هذا المحيط حتى تضمن ربحيتها و بالتالي استمراريتها و ما يهمننا هو الكفاءات البشرية في المؤسسة فإذا أهملت تطويرها بتزويدها بمعارف و مهارات جديدة بمختلف الأدوات ، فإن معارفها تتقادم و تصبح غير قادرة (الكفاءات)على مسايرة التغير مما يجعل عمل أو نشاط المؤسسة ككل يتميز بنوع من الجمود.

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

إن تطوير و تنمية الكفاءات من الدعامات الأساسية للحفاظ عليها ضمن متطلبات تطبيق تسيير للكفاءات في المؤسسة فماذا نقصد بتنمية الكفاءات ؟ و ماهي متطلباته ؟ و كيف تتم هذه التنمية و ما أهدافها ؟

1) مفهوم تنمية و تطوير الكفاءات:

كما ذكرنا سابقا الكفاءة هي محصلة للمعرفة و المهارة و السلوك و تستخدم في مواضع مهنية ، و نحن نعلم أن مهام الوظائف متغيرة لذا يتوجب على الكفاءة أن تتطور و تنمو بما يحقق التآلف مع متطلبات الوظيفة.

للكفاءة دورة حياة تبدأ من دخولها إلى المؤسسة أي اكتسابها واستغلالها في النشاط و تنتهي عندما لا يتم الاعتناء بها¹ بمعنى تركها بمعارف قديمة دون تطويرها.

يتوجب أن تكون عملية التطوير متعلقة بطبيعة النشاط الممارس داخل المؤسسة ليخلق التكامل و الاندماج و وضع موارد الكفاءة في تناسب مع الأوضاع المهنية²

توجد طرق لتطوير و تنمية الكفاءات و الذي سنأتي على ذكرها بالتفصيل في الفصل الثالث الذي نتناول فيه موضوع إنتاج الكفاءات نذكر باختصار التكوين :

التكوين: يعتبر التكوين من الأنشطة المفتاحية للمنظمة إذ يعالج مشاكل نقص مردودية العامل ، و يطور مهاراته ، كما يساعد المنظمة على مواجهة تحديات المنافسة و جعلها أكثر مرونة مع تغيرات المحيط الاقتصادي و الاستجابة السريعة التي غالبا ما نراها متقدمة أو ضئيلة في المنظمات التي لا تعطي اهتماما لموضوع التكوين .

¹Patricia CALISTRO, IBID

²Philippe PENENOUD, « Formation Continue Est Développement Des Compétences Professionnelles » , Revue L'éducation , N 09, Paris , 1996,Pp . 28-33

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

فهو يساعد على إمداد المنظمة بالأفراد اللازمين ذوي المهارات وفق الكفاءات المطلوبة لتحقيق التوجهات الإستراتيجية، و من هنا نستنتج أن التكوين له دور استراتيجي يعمل في إطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

عرف الكاتب عمر وصفي عقيلي التكوين على أنه عملية إستراتيجية : "ينظر في الوقت الحاضر إلى التكوين على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة ،و تعمل ضمن نظام و إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة ، و ضمن إطار و دور إدارة الموارد البشرية فيه " ¹ من خلال التعريف يتضح أن التكوين يشكل نظام فرعي ذو مراحل مخططة و مدروسة مسبقا ،تسعى إلى تطوير الأفراد في المنظمة و مساعدتهم في ممارسة وظائفهم بالشكل الصحيح و تحقيق مسار مهني ناجح و في نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية لبناء قاعدة تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق غاياتها و رفع كفاءتها الانتاجية ، و تحقيق رضا زبائنها و بالتالي تضمن حصتها الشرفية و استمراريتها على المدى القصير و البعيد و تخلق لها القدرة على مواجهة تغيرات المحيط الاقتصادي و في هذا السياق لابد لنا من التمييز بين نوعين من التكوين :

التكوين الابتدائي أو الأولي : الذي يكون قبل دخول العمال إلى المؤسسة عبارة عن تزويدهم بالمهارات اللازمة و المعلومات الضرورية عن طبيعة عمل المؤسسة و أنشطتها و طرق و الاجراءات فيها، و هو تكوين ضروري إذ يساعد العامل في الاندماج و التألف مع المؤسسة.

التكوين المستمر : هذا النوع من التكوين يكون مع حياة العامل في المؤسسة أي كلما تلاحظ إدارة الموارد البشرية هنا نقص في أداء العامل أو مشكل تستطيع حله بالتكوين فتضع برنامجا لذلك ،بمعنى

عمر و صفي عقيلي ،مرجع سابق ، 1437¹

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

يسعى هذا النوع من التكوين إلى معالجة النقص الموجود بين كفاءات العامل القديمة و متطلبات

حصوله على كفاءات جديدة، يسمى كذلك بالتكوين المرافق للعمل¹

و لكن التكوين لا يعتبر الأداة الوحيدة التي تساعد على تطوير الكفاءات إنما توجد أدوات أخرى مثل :

- الملاحظة أو تبادل الخبرات من خلال التريصات الميدانية ، الملتقيات المشاركة في المؤتمرات الوظيفية .

- عمليات تحسين النوعية و ذلك لزيادة روح الابداع تتم من خلال إما نشاطات البحث

و التطوير، مجموعات الجودة، فترات التقييم السنوية و الاجراءات الفردية لتحسين النوعية

- عمليات نشر المعرفة و المهارة بمساعدة التكوين و ادماج المتربصين و الأفراد غير المؤهلين

في المؤسسة ،توزيع الخبرات ،تحرير المقالات

- الإدارة التشاركية و التي تساعد على تبادل الأفكار و الخبرات تكون بإشراك الأفراد في

عمليات الإدارة مما يرفع من مستواهم العملي و يخلق نوع من التنسيق.

تداخل عمليات تسيير الكفاءات:

بعد أن تقوم المؤسسة بتطبيق جميع مراحل تسيير الكفاءات و إحداث التغييرات اللازمة ،

و خصوصا في وظيفة الموارد البشرية التي تصبح الكفاءة محور نشاطها حيث يتم ربط العمليات

الموجودة من قبل كالتوظيف ،تقييم ،أجور و تعويضات ...الخ مع التطبيقات الجديدة لتسيير

الكفاءات.

¹ Levy le Boyer claude , op , cit p 129

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

تسيير الكفاءات أسلوب يعتمد على مبادئ و أساسيات إدارة الموارد البشرية و لكن بإضافة تعديلات أساسها أن التسيير يكون من خلال منطق الكفاءة لا من خلال المنصب لأن هذا النوع الأخير من التسيير الذي تعتمده المؤسسات لديه ملامح مثل : توظيفات خاطئة، قلة نفقات التكوين، العمل الموصوف بمهام دقيقة للتنفيذ ورقابة مستمرة للعمال. في حين أن التسيير الذي يكون على أساس الكفاءة يتميز بمرونة أكثر بتنوع المهام و الوظائف، تحفيز للعمال و اهتمام كبير للتكوين و تخصص مبالغ معتبرة (تعتبر كاستثمار في الموارد البشرية) كما هناك رقابة شكلية، عرضية للعمل .

و من هنا يمكن استخلاص الخطوات العريضة لتسيير الكفاءات :

- التوظيف يكون على أساس الكفاءات المؤهلات و الشهادات.
- تمنح الترقية على أساس معيار الكفاءة لا الأقدمية، فعدد السنوات ليس دائما معيار للحكم على مهارة العامل أو خبرته .
- وضع نظام تقييم على أساس الكفاءة و ربطه مع بناء نظام للتعويضات مناسب لنوع الكفاءات.
- ادراج التكوين كجزء من إستراتيجية الموارد البشرية و أن برنامجه يتناسب مع تطورات المؤسسة.

3.5. أدوات تسيير الكفاءات:

حصيلة الكفاءات : Bilan Des Compétences

هناك العديد من الأهداف لوضع حصيلة للكفاءات حسب المشرع القانوني:

- إعداد حصيلة الكفاءات تسمح للعامل من الاستفادة من دراسة و تحليل من قبل خبير حول نقاط تتعلق بكفاءته و قدراته إمكانياته بغية خلق تكيف أكثر مع محيط عمله أو تقييمه من أجل تصميم برنامج للتكوين.

- من ناحية المؤسسة تبحث عن خلق استخداميه (Employabilité) للعامل

- بالنسبة للعامل هدفه من اجراء حصيلة للكفاءات هو معرفة امكانياته و طرق التطور من أجل خلق حركية لمساره الوظيفي.

و يجب شرح الهدف من وضع مثل هذه الحصيلة للعمال و أنه موعدا اجباري على كل العمال يسعى

إلى : - تحديد التجارب المهنية الفردية أو الجماعية

- التعرف بالمعارف، الكفاءات و القدرات

- الكشف عن الإمكانيات غير المستغلة

إجمالاً يجب أن يعرف العمال على أنه أداة من أدوات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة إن فلسفة و مبدأ حصيلة الكفاءات ترتكز على فكرة مفادها تطوير الفرد في المؤسسة فهو يسمح بتحليل كفاءاته المهنية أو برنامج التكوين هدفه تغيير النشاطات و من أجل الدقة و موضوعية أكثر يتطلب انجاز حصيلة الكفاءات تدخل جهاز خارجي عن المؤسسة لا يعرف العامل موضوع الدراسة حتى لا يكون هناك تحيز اتجاهه .

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

المبدأ هو إعطاء لكل عامل أمضى خمس سنوات في المؤسسة على ممارسة نشاطات معينة فرصة لتحديد مجموعة من نقاط تتعلق بأدائه و هنا يستفيد العامل من عطلة تكوين غالبا هي يوم ، تمويل مضمون ن قبل الميزانية المخصصة للتكوين أو من طرف لجنة متساوية الاعضاء¹ paritaire

الخطوات المتبعة لإجراء حصيلة الكفاءات:

تطلب من طرف ادارة الموارد البشرية لكل عامل يريد ان يستفيد من حصيلة لكفاءاته، او يمكن ان تقترح له المؤسسة ذلك. و في هذه الحالة يجب ان يكون العامل موافق على ذلك، السرية في النتائج، و يكون اجراءه بمناسبة تحويلات او تغيير في الوظيفة او ترقية و هناك اربعة مراحل تميز هذه الدراسة:

- مرحلة المعلومات و فيها يتم شرح للعامل الهدف من هذه الاجراءات، سيرانها، الطرق و الوسائل المستخدمة، الوقت اللازم لدك
- مرحلة استثمار و تحليل فيها يتم التعرف على اهتمامات العمال، كفاءاتهم، الطموحات، امكانياتهم مثلا قدرتهم على التطور الوظيفي عموديا، مستوى فعاليتهم، المبادرات.
- التلخيص و تكون بقياس و تحديد الكفاءات الموجودة و تحويلها إلى تطور او تموقع جديد في المؤسسة، بمعنى قياس الفارق بين الواقع و الهدف المراد الوصول اليه من طرف العامل و تحديد الوسائل الضرورية لتحقيقه كالتكوين، المرافقة،...الخ
- الخلاصة و تكون باستعمال مقابلة تسعى الى ايصال نتائج الحصيلة للعامل موضوع الدراسة.

تعتمد الدراسة على:

¹ Marie TRESANIN, « Évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », 2^{ème} édition , EMS Management & société ,paris, p 216

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

تقييم ذاتي من طرف العامل على اساس حصيلة حياته المهنية و الشخصية و الاشارة الى تطلعاته في التطور.

دراسة معمقة من طرف المستشار على النقاط التالية:

المكتسبات، المعارف، المهارات، السلوكات و الاستعدادات، التحفيزات، المستشار بتحليل انطلاقا من مقابلة او مجموعة من المقابلات موضوعها التجربة المهنية، و كذلك حول التطلعات و الطموحات و المبادرات الشخصية للعامل و يجب ان يتحلى المستشار بكتمان السر المهني، و يستعمل أدوات مثل: اختبارات الدكاء، اختبارات الشخصية

حصيلة المسار : Bilan De Carrière

تكون المبادرة لإجراء حصيلة المسار من طرف المؤسسة و يختلف توقيتها، فقد تضع مؤسسة مثل هذه الإجراءات لجميع إطاراتها دوي ثلاث سنوات اقدمية في وظائفهم. مؤسسة أخرى تضعه لجميع الإطارات لهم أربعين سنة. الهدف منه هو السماح للعامل بالقيام بمعرفة نقاط قوته وضعفه و من ثم التطور. هذا التقييم يكون من طرف منظمة خارجية لتوضح للعامل كيف هي صورته في المؤسسة من خلال عمله.

هناك تقارب في بعض النقاط مابين حصيلة الكفاءات و حصيلة المسار كما يوجد اختلافات نوجزها في الجدول التالي:

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

جدول رقم 3: مقارنة ما بين حصيلة الكفاءات و حصيلة المسار

حصيلة الكفاءات	حصيلة المسار
تدخل في اطار قانوني صارم	اجراء اكثر مرونة في تنظيمها و سيرانها
تتخذ من قبل منظمة خارجية مستقلة عن مؤسسه العامل	تتخذ من قبل منظمة خارجية مستقلة عن مؤسسه العامل
هناك اعتبار للأقدمية العامل	لا يوجد اعتبار للأقدمية
يطلب من العامل	بتدخل من المؤسسة و موافقة العامل
يطلع عليها فقط العامل	نتائج الحصيلة يطلع عليها العامل و المؤسسة
اقصى مدة هي 24 ساعة	فترة إجرائها متغيرة، إما متوسطة 8 ساعات خارج أنشطة التكوين أو المرافقة
وقت إجرائها يأخذ من وقت العمل بدون خصم من الاجر	وقت إجرائها يأخذ من وقت العمل بدون خصم من الاجر
علاقة ثلاثية: عامل، احد أعضاء لجنة متساوية الأعضاء، الجهة المسؤولة عن القيام بحصيلة الكفاءات.	علاقة ثلاثية: المؤسسة، العامل،الجهة الخارجية المسؤولة عن إجراء حصيلة المسار
تمويل من طرف لجنة متساوية الاعضاء	تمويل من طرف المؤسسة
لا توجد متابعة من طرف المؤسسة حول نتائج الحصيلة.	متابعة من طرف المؤسسة (برنامج تكوين، مرافقة،...)
لا يمكن اجراء حصيلة الكفاءات ثانية	يمكن القيام بحصيلة ثانية اذا كان هناك شك او احتجاج من طرف العامل او المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة

دليل أو مرجع الكفاءات: **Référentiel Des Compétences**

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

مرجع الكفاءات يجمع كل الكفاءات المتواجدة في المؤسسة، من خلال دليل الوظائف و الكفاءات، هذا المرجع له هدف و هو التسيير الفعال للكفاءات عن طريق وضعها في الوظائف المناسبة لها، ما يتماشى مع منهج التسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات¹

مرجع الكفاءات يصف مجموع الكفاءات بمختلف مستوياتها الإدارية المرتبطة بوظائفها، و هو يشكل دعامة قيادة الموارد البشرية، فهو يسمح بدراسة الوظائف و كذا دراسة الإمكانيات البشرية في المنظمة وهو الأداة النوعية لتعديل الكفاءات حسب متطلبات سياسة التوظيف، الحركية داخل المؤسسة، التكوين.

الأشخاص الذين يستعملون دليل الكفاءات هم: إدارة الموارد البشرية، مسؤول الوظائف (تسيير المسار المهني)، مسؤول التكوين، القائد فهو يحتاج إلى معلومات التي يوفرها هذا الدليل لمعرفة الكفاءات

الحالية و الاحتياجات المستقبلية، الشركاء الاجتماعيون Partenaires Sociaux

إن تأسيس دليل الكفاءات يمر بمراحل و هي²:

1 تحديد الكفاءة:

- البحث عن الأوضاع المهنية الرئيسية للدراسة في إطار الوظيفة بمعنى تحديد الأنشطة الأساسية، و هذا يتطلب مسائلة الأفراد المعنيين، معرفة الهدف و الغاية من الأنشطة.
- تحديد القدرات المطلوبة لتحقيق متطلبات النشاط و يكون ذلك بتحديد مؤشر الفعالية الايجابية الواجب إنتاجها من طرف الكفاءة.

2 تحديد مستويات الكفاءة:

¹ fr.wikipedia.org/wiki/référentiel-de-compétences, page visité le : 25/12/2014
²Breillot REIN BOLD, « le référentiel compétences d'après : « gérer les compétences dans l'entreprise », site visité le: 23/12/2014 ,disponible sur : www.e-rh.org/doc-dess/referentiel_compétence.pdf

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

ترتيب الكفاءات بتحليل النشاطات ويمكن تصنيف الكفاءات في ثلاث مجموعات حسب معيار الوضعية:

الكفاءات التقنية: تتجلى من خلال تحكم العامل في ادوات العمل و اكتسابه لمعلومات تقنية تخص الوظيفة.

كفاءة العلاقات: تظهر في علاقة الفرد مع اخرين مثل الزبائن، الموردون، زملاء العمل و تتجلى من خلال السلوك الفعال معهم.

الكفاءات الإستراتيجية: وهنا الفرد يحاول تحقيق نجاعة في سلوكه مع الآخرين في الأوضاع المهنية. ترتكز منهجية دليل الكفاءات على تعديل الوظائف ajustement الحالية مع الوظائف المطلوبة مستقبلا، و هذا التوافق يكون بعد تحديد الهيكل الحالي للوظائف و من تم تحديد هياكل الوظائف المعنية و هي الوظائف التي تريد المؤسسة تعديلها بما يحقق لها تكيف مع التغيرات التي ستطرأ عليها مستقبلا من خلال محيط العمل.

تعديل الكفاءات الحالية بما يتماشى مع متطلبات الوظائف المعنية مستقبلا.

أهداف دليل الكفاءات¹:

- معرفة النتائج المحققة على أساس أي طريقة باستخدام الكفاءة.
- وضع أهداف لتقييم الأفراد.
- تدعيم العدالة بين العمال بواسطة تقييمهم على اختلاف مستوياتهم الادارية
- توجيه تطوير الكفاءات لأنه يهتم بتوجيه السلوكيات و التدريب و يسمح بمعرفة الحالات المهنية التي تسمح للعامل بتكوين كفاءاته.

¹Extrait de E.lecoeur-gestion des compétences- le guide pratique-Edition De boeck-juin 2008. Disponible sur : www.easy-compétences.com/docs/etablir-referentiels-compétencées.pdf site visité le: 25/12/2014

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

- تسهيل التعديلات التنظيمية فهو يسمح بتحديد الكفاءات المطلوبة من طرف الوظائف و يسهل عملية تقييم قدرة تأقلم العامل مع الوظيفة.

محفظة الكفاءات:

هي عبارة عن ملف يضم مكتسبات و كفاءات العامل و التي اكتسبها من الميدان المهني او من التكوين و يكون من استخلاص الخبرات الوظيفية، الشخصية و الاجتماعية و هي تساعد الفرد على تحديد ما يكون قادرا على عمله¹، فتحليل مكتسبات و خبرات الأفراد يمكن المؤسسة من إعداد قاعدة بشرية و رأسمال حقيقي و يساعد على اتخاذ تدابير متعلقة بالأفراد مثل: التوظيف، الترقية، التكوين. يتم إعداد محفظة الكفاءات من طرف العامل نفسه و يرافقه إما مسؤول الموارد البشرية أو زميل له ذو خبرة في مجال صياغة محفظة الكفاءات ويقوم العامل بوصف و التصريح بخبراته ومكتسباته و التي تتضمن: جزء متعلق بمكتسباته السابقة، جزء متطلع للمستقبل يصف التطلعات، الحوافز و الاهتمامات الوظيفية. وجزء ثالث يتعلق بوثائق التي تثبت هذه الخبرات مثل: الشهادات، تربيصات، التكوينات التي تمت الاستفادة منها و وثائق أخرى و تتميز محفظة الكفاءات بانها متغيرة و متطورة طوال المسار الوظيفي للعامل و تعتبر أداة ضرورية للمؤسسة و للعمال من اجل السير الأمتل لرأسمال الكفاءات².

¹Batal christian, masingue bernard et autre, « acquérir et développer ses compétences professionnelles », journées internationale de la formation : objectif compéte, deanville : CNPF. 1998.

²Roy-lemarchaud, ghuyslaine, « Le Management des compétences :développer les parcours professionnelles et l'employabilité », Paris :ESF, 2007 , p .36

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعرف على دوافع التي أدت إلى اهتمام المؤسسات بإدراج تسيير للكفاءات، لأنه استطاع حل منهج الكفاءة، و عدة مشاكل أهمها خلق التكيف بين العامل و التغييرات الوظيفية، و بالتالي تستطيع المؤسسة القيام بتعديلات بغية مواجهة تحديات التي يفرزها المحيط الخارجي.

كما تطرقنا إلى منهج الكفاءة و إلى مستوياته الإدارية، و أن هناك فرق بين تسيير الكفاءات الذي يعتبر هو القاعدة و الأرضية لإرساء فكرة الكفاءة في المؤسسة، ثم تأتي إدارة الكفاءات و هي تمثل المستوى الأوسط في هرم المستويات الإدارية و هو يهتم بإدارة المجموعات و خلق التنسيق بينها، و أخيرا هي الإدارة بالكفاءات و هنا نحن في المستوى الأعلى من هرم المؤسسة يبحث عن تحديد الكفاءات الجوهرية التي تعتمد عليها إستراتيجية المؤسسة.

تكلمنا أيضا عن مراحل تطبيق تسيير للكفاءات في المؤسسة و عن الأدوات المستخدمة لذلك، و اشرنا إلى أن المؤسسة يتوجب عليها تنمية كفاءاتها و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

مقدمة الفصل:

ان التغييرات التنظيمية التي طرأت على المؤسسات من خلال الانتقال من النظام التaylorي، ثم إسهامات المدرسة السلوكية بعدها المدرسة الحديثة و أفكار منزبرق و التي سنأتي على ذكرها في هذا الفصل، كلها كانت بمثابة مؤشرات على ان هناك معالم لاقتصاد جديد و لمنظور مختلف للإنتاجية الذي لا يبحث فقط عن تخفيض التكاليف و إنما كذلك فسخ المجال للتجديد، وهذا يتلاءم مع النظر الى المؤسسة على انها تخلق قيمة باعتبارها محفظة للكفاءات.

و المطلوب من وظيفة الموارد البشرية خلق التناسب بين كفاءات الافراد داخل المؤسسة و الوظائف من جهة و بين التغييرات الخارجية و خاصة القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة و هذا لا يتحقق الا بالاهتمام بتطوير و انتاج كفاءات و مهارات الافراد بواسطة جملة من الطرق، فكيف يتم تطويرها من اجل انتاج كفاءات تحتاجها المؤسسة؟

المبحث 1: متطلبات إنتاج الكفاءات بالنسبة للمنظمة

يعتبر المورد البشري من أهم و أكثر العناصر تعقيدا و يعود ذلك لكونه احد العناصر الأساسية التي يمكن من خلالها نجاح أو فشل المؤسسات استنادا إلى درجة التكيف مع المتغيرات الاقتصادية و الدليل على ما نقول انه حدثت العديد من التغيرات في مجالات العمل في وقتنا الحاضر و أنتت معها العديد من التحديات و الصعوبات.

1.1. دوافع الاهتمام بإنتاج الكفاءات:

1.1.1. تحقيق الجودة:

كما هو معروف العنصر البشري هو من العوامل المسخرة لتحقيق نشاط المؤسسة، لذا فهو مسؤول بدرجة كبيرة عن المنتجات النهائية سواء كانت سلعية أو خدماتية بمعنى آخر حجم العمال ونوعيتهم و مستوى تدريبهم من الأمور الهامة التي يجب دراستها في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة اللازمة لعملية الإنتاج.

المؤسسة تحتاج إلى نوعين من فئة العمال، الأولى الذين تحتاجهم إلى تأدية مهام وظائف غير معقدة بدرجة كبيرة يتميزون بكفاءة و تحكم في أدوات العمل، و تقوم المؤسسة بتكوينات عند تغيير تجهيزات الإنتاج.

أما الفئة الثانية فهم العمال أصحاب كفاءة تلقوا تدريبات في المدارس الفنية و المهنية و خريجي الجامعات بحيث تخصص أدوارهم في الميادين الدقيقة كطرق تسيير الآلات المتطورة، التسيير الإداري و التقني للمؤسسة و هنا الكفاءات البشرية لها دور كبير حيث لا يمكن تقديم إنتاج ذو جودة بدونها.

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

إضافة إلى ما تقدم فالغاية أو الدافع الأساسي للحديث عن الجودة هو التغيرات التي يفرضها المحيط الخارجي من اشتداد المنافسة بين المؤسسات حيث لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار في العمل دون أن تبحث عن حلول لتطوير مخرجاتها وتمكنها من مواجهة المنافسة و حماية مكانتها في السوق. و قد و جدت في إتباع منهج الجودة حلا لمشاكلها، كذلك لا ننسى الحديث عن المستهلك الذي أصبح أكثر تطلبا في احتياجاته و صعب الإرضاء.

1.1.2. تكنولوجيا و استعمال لتكنولوجيا الجديدة للمعلومات :

من خلال ما يشهده العالم من تطورات و اختراعات في مختلف مجالات البحث العلمي و التكنولوجي، يؤثر في تغيير ملامح العيش و المؤسسات ليست بمعزل عن ذلك اد يتوجب عليها مواكبة هذه التكنولوجيا و إلا انعكس عليها سلبا، و يكون ذلك باتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا مع تكوين الأفراد على استعمال هذه التكنولوجيا. و هذا يعني تطوير و إنتاج كفاءات قادرة على العمل بهذه التكنولوجيا و إعطاء للمؤسسة أفكار جديدة و طرق للعمل¹.

إفرازات العصر الحديث من عولمة و تغييرات على الصعيد الاقتصادي أثرت و بدرجة كبيرة على زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما انعكس على الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه المتغيرات و ظهور بعض العلوم الجديدة و التقنيات المتطورة.

و في هذا الصدد لابد من الحديث عن علاقة الكفاءات البشرية و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال خصوصا و اننا نلاحظ جميع المؤسسات على اختلاف أحجامها و تصنيفاتها القانونية ملزمة بإدراج تقنيات حديثة في إدارتها و تعتبر هذه فرصة لتطوير و تنمية الكفاءات، للاستجابة لهذه التغيرات

¹ Mohamed Kossai Et Patrick PIGET , «Utilisation Des Technologies De L'information Et Des Communications (Tic)Et Performance Economique Des Pme tunisiennes : Une Etude Econométrique », Brussels Economic Review- Cahiers Economiques De Bruxelles, Vol. 55(3) Autumn 2012,P.306

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

أبرزها الكم الهائل من المعلومات و تراكمها خصوصا مع الانتشار الواسع للانترنت، كذلك حدة المنافسة و التي أصبحت معلوماتية أكثر من مادية.

و تظهر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الكفاءات البشرية في المؤسسة كونها تبادلية، معناه من جهة تكنولوجيا المعلومات ألزمت على من يستخدمها ضرورة التكيف و التعلم، و من جهة أخرى تنمية الكفاءات تزيد في قوة الإبداع و الابتكار.

و يمكن ذكر بعض الأمثلة حول تأثير تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة¹:

- استحداث مناصب خاصة و تأهيل و تدريب الأفراد القائمين على فرز و تحليل المعلومات الهائلة المتواجدة في شبكة الانترنت، البريد الالكتروني...
 - استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الانترنت.
- صنفت إدارة الأعمال الأمريكية الكفاءات التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة للمعلومات إلى سبعة كفاءات رئيسية:

جدول رقم 4: الكفاءات السبع الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعريفها
التفكير الناقد و البناء	حل المشاكل، البحث، التحليل، ادارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل و كذا طرق جديدة للاتصال
التعاون و المشاركة	العمل الجماعي الجيد، الإجماع،...

كمال الدين زيتون، "تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال"، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2002، ص. 144¹

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

فهم التدخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي، والمعرفي، و الأخلاقي (إدارة التنوع البشري)
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية و كفاءة.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الالكترونية الخاصة بالمعرفة، و التحكم فيها.
المستقبل الوظيفي الاعتماد على النفس	وتعلم الاستمرار في التعلم والتدريب من اجل مسايرة التطورات وكذا العمل على التنمية الذاتية.

المصدر: كمال الدين زيتون، مرجع سبق ذكره، ص..145

1.1.3. دوافع تحقيق أداء عالي:

الأداء جمع بين الفعالية و الفاعلية، تعرف الفعالية Efficacité: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فادا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة و بأنها اقل فعالية اذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب"¹

كما تعرف أيضا: "جعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح، و يقال إن المدير الناجح هو المدير الفعال، و يشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح و في الوقت الصحيح"² و الفاعلية هي العلاقة بين النتائج المحصلة و الوسائل المستعملة لتحقيقها. و بما

¹ منال طلعت محمود، "اساسيات الادارة"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003، ص.268.
² جلال ابراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص.20.

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

أن الكفاءات البشرية في المؤسسة مسؤولة عن تحقيق الأهداف المسطرة فهذا يرتبط بالأداء. فوجود أداء جيد يتطلب توفر كفاءات جيدة، لها تطبيقات صحيحة و استخدامها في حالات مهنية مختلفة.¹

إضافة إلى ما سبق ذكره فلإنتاج الكفاءات فوائد تتمثل في تقليل الفرد من حالات فقدان الوظيفة، بتعزيز قدرته على الملائمة مع المنصب، فقد أثبتت الدراسات أن نمو المهارات الفردية ينعكس إيجاباً على المداخيل و مستويات العيش، من خلال بحوث أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن زيادة العائدات الخاصة للحاصلين على شهادات الجامعية بلغت من 20 إلى 30 بالمئة خصوصاً في مجال مشاريع الأعمال و الميادين التقنية للرجال و الصحية للنساء²

و في تقرير لمكتب العمل الدولي "التعليم و التدريب يساعدان الأفراد على الابتعاد عن الفقر عن طريق تزويدهم بمهارات ومعارف ترفع من مستوى إنتاجهم كمزارعين و عمال"³

1.2. المرونة التنظيمية و اثرها على إنتاج الكفاءات:

1.2.1. التطورات التنظيمية للمنظمات:

قبل الشروع في الحديث عن المرونة التنظيمية و ما تتطلبه لا بد لنا ان نشير الى التطورات التي شهدتها التنظيمات في المؤسسات و مساهمة النظريات التنظيمية في بروز منهج الكفاءة و كذلك الاهتمام بتطوير و من ثم إنتاج الكفاءات، فمن خلال القراءة لنظريات التنظيم يمكننا أن نستنتج أنها مرت بمراحل، بداية من المدرسة الكلاسيكية التي كان ابرز روادها تايلور،فايول، و فيبر.

ماجدة عطية، "سلوك المنظمة (الفرد و الجماعة)"، دار الشروق، عمان، الاردن، 2003¹

² Gibb W.N. et Ryan P, « The Role Of Evaluation For Vocational Education And Training: Plan Talk On The Field Of Dreams», Geneva, ILO, 1999,P.93

³ مكتب العمل الدولي "التعليم و التدريب من اجل العمل في مجتمع المعارف"،تقرير مقدم للدورة 91 لمؤتمر العمل الدولي، جنيف، 2003، ص6.

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

تميزت بتيار الادارة العلمية للعمل لرائدها تايلور¹، حيث ركزت على الرفع من انتاجية العمال خصوصا و أن تايلور كان يعمل بمصنع الحديد و الصلب بفلاذيلفيا² حيث ركز اهتمامه على القضاء على الملل و التكاثر الذي أصاب العمال، و سعى إلى البحث عن أفضل طريقة لرفع إنتاجيتهم. ومن مبادئ هذه الإدارة³ العلمية تقسيم الأعمال بين العمال و الاعتماد على الوصف في تأدية المهام (العمل الموصوف)، بتبني فكرة مفادها أن التكرار يكسب العامل مهارة في تنفيذ عمله.

فصل أعمال التخطيط عن التنفيذ بحيث يكون الأول من طرف مكاتب مختصة، أما التنفيذ فيكون من طرف اليد العاملة التي تتطلب عملا يدويا. وضع نظام للحوافز المادية يخدم العمل الإنتاجي لخلق الرغبة في العمل، المراقبة الدائمة للعمال من طرف المشرفين، وضع نظام للتعاون بين الإدارة و العمال و أن تكون مصالح العمال في خدمة تحقيق أهداف المؤسسة.

انتهج النظام التايلوري الأسلوب العلمي في حل مشاكل الإنتاج التي واجهت المؤسسة في ذلك الوقت هذا كان سببا لانتشارها في بلدان عديدة و ساهمت في تطوير الاقتصاد، كما أنها كانت مهد لإدارة الأعمال، و هذا من مزايا هذا التنظيم لكن ما يعاب عليه ملائمة فقط للبيئة التي عاصرتة و لكن التغييرات التي حدثت أدت إلى تراجعها بفقدانه لخاصية التكيف البيئي، كما أن التايلورية ركزت على الجوانب التقنية للإنتاج مما أدى إلى إهمال العمل الجماعي و المشاركة في أعمال التخطيط، و كذلك إغفال الجانب الإنساني للعمل و اعتباره مجرد يد عاملة، بالإضافة إلى أن التكرار في الأعمال أدى إلى ظهور مظاهر سلبية كملل العمال، الغيابات، حوادث العمل.

أما فايول الباحث الفرنسي الذي شغل لسنوات طويلة في مناصب إدارية، أثرت على توجهه الفكري حيث اهتم بتنظيم المؤسسة إداريا فاقترح وظائف الخمسة للإدارة وهي التنبؤ، التنظيم، التنسيق، القيادة،

¹حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص.9

² جلال إبراهيم العبد، " إدارة الأعمال-مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص.27

³بورحلة علال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة و النشر و التوزيع، سيدي بلعباس، الجزائر، 2006، ص.37.

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

الرقابة، كذلك اقترح 14 مبدأ للإدارة، أعطى تقسيماً من ستة وظائف للمؤسسة¹ و كل هذه الانجازات تعتبر من مزايا هذا التنظيم كما انه فتح المجال لمرحلة التطور الحقيقي في إدارة الأعمال². أما ما يأخذ على التنظيم الفايولي فقد ركز على المركزية في اتخاذ القرارات من الجهة العليا ما يعني انه أهمل تدخل الأفراد و المشاركة في اتخاذ القرارات، كما انه أهمل كذلك الجانب الإنساني للعامل. نأتي الآن إلى الحديث عن الباحث الألماني ماكس فيبر و هو محامي، اثر ذلك على نظريته و توجهاته الفكرية في تنظيم المؤسسة، حي كانت إسهاماته ذات طابع قانوني فاقترح أشكالاً للسلطة هي السلطة الكارزمية، السلطة التقليدية، و السلطة العقلانية القانونية بمصطلح آخر السلطة البيروقراطية التي اعتبرها الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة مقارنة مع الشكلين السابقين³. و اقترح مجموعة من المبادئ أهمها تقسيم العمل الذي يعتبر مبدأ اشترك فيه جميع رواد المدرسة الكلاسيكية، كذلك من مبادئه التدرج الوظيفي، القواعد و التعليمات، تسجيل أعمال التنظيم، السرية في الأعمال، التعيين في المنصب على أساس المسابقات و الشهادة، الترقية، التعويضات، الرقابة و الانضباط⁴... الخ من المبادئ، من بين مزايا التنظيم البيروقراطي انه قدم خدمة للقطاع الصناعي لأنه اثبت فعاليته في تحقيق الأهداف من خلال اختيار الوسائل الملائمة لذلك، بوضع إجراءات لإنجاز الأعمال، و اختيار الأفراد الذين يمثلون الوظائف على أساس مؤهلاتهم، كما أن البعض من مبادئه ما تزال مطبقة في تنظيم المؤسسات إلى اليوم، و كغيره من الأنظمة لا يخلو من عيوب كان أهمها ما يلي:

- التقنين المفرط للإجراءات مما أغلق الأبواب أمام كل مبادرة أو ابتكار.

- تركز السلطة في المراكز العليا فقط.

¹Henri FAYOL, « Administration Industrielle Et Générale », Edition DUNOD, Paris, 1999, P.5-8.

²عبد المجيد السيد عبد المجيد، "الإدارة - أصول مبادئ تطبيقها"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1981، ص. 40.

³Yves-Frédéric LIVIAN, "Organisation théorie Et Pratique", Edition DUNOD, Paris, 2001 P.10

⁴ Armand DAYAN (coordonné par), manuel de gestion, volume 1, édition ellipses/AUF, paris, 1999, p.49

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

- الروتينية في انجاز الأعمال و ذلك لتقسيمها.

- فقدانه لشروط التكيف البيئي نظرا لتميزه بالتباطئ في انجاز الأعمال.

إن التطور الحالي لعلوم التسيير يدين بالفضل إلى رواد المدرسة الكلاسيكية، و التي ظهرت بعدها مدارس أخرى نخص بالذكر المدرسة السلوكية التي كانت قامت على أساس الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية.

رأت هذه المدرسة أن التأثير على جوانب الإنتاج لا يكون فقط بالاهتمام بالجوانب الإدارية و الفنية، و اعتبار الأفراد كالألات، بل يتوجب الاهتمام أيضا برغبات وتطلعات العنصر البشري، فمحور اهتمام هذه المدرسة هو العنصر البشري و علاقاته في المؤسسة، ضمت باحثين منهم: التن مايو، ماسلو، هنزبرق، ماك غريغور،... الخ بدأت نتائج هذا الاتجاه الفكري في البروز بفضل تجارب هاثورن 1924-1927، تجربة الإضاءة و تجربة غرفة التجميع توصلوا بعد التحليل إلى أهمية العوامل النفسية و تأثيرها على زيادة إنتاجية و ليس فقط العوامل المادية. كذلك إدخال أوقات للراحة و السماح للعمال بالتواصل مع بعضهم البعض كلها عوامل تشجع العامل باهتمام أصحاب العمل، و تولد له الرغبة في العمل.

من بين إسهامات في المدرسة السلوكية نظريات الحوافز التي أتى بها كل من ماسلو و الذي رتب فيه حاجات العامل تصاعديا في شكل هرم، نظرية ماك غريغور الذي قسم العمال إلى فئتين الأولى تضم أفراد كسالى يتهربون من انجاز الأعمال و الثانية تضم عمال يحبون العمل و وضح أن لكل فئة نوع من الحوافز يجب تطبيقه عليهم لضمان السير الصحيح للأعمال في المنظمة.

مع مطلع الخمسينات أصبح واضحا تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة، لهذا فنظريات التنظيم أصبحت تتطلع إلى البحث عن معارف جديدة لدراسة تفاعلات البيئة مع المؤسسة، و هذا ما جاءت

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

به المدرسة الحديثة، من بينها نظرية النظم للعالم الألماني¹ bertalanffy في 1973 الذي أطلق عليها اسم " النظرية العامة للمنظم" و التي أوضح فيها أن المؤسسة نظام مفتوح على البيئة و أن قدرة المؤسسة على انجاز الأعمال و تحقيق أهدافها تتوقف على مدى تكيفها و تفاعلها مع البيئة التي تتعامل معها، كذلك هناك النظرية الظرفية التي أوضحت انه لا يوجد أسلوب جيد في إدارة الأعمال صالح لجميع المنظمات و في كل المتغيرات، بل نجاحها مرتبط بظروف المحيط. و مع بداية الثمانينات شهدت تطور التنظيم توجه فكري آخر يعتمد على التحليل الاستراتيجي، بفضل أعمال ميشال كروزيه حول الإدارات و المؤسسات.

ومن خلال التطورات للتنظيم في المؤسسة نستنتج أن التaylorية و التنظيم البيروقراطي عجزوا عن الاستجابة الملائمة للتغيرات المتعددة المتولدة عن العولمة، الاستعمال المكثف للتكنولوجيا الجديدة، اقتصاد المعرفة، احتياجات المستهلك التي أصبحت أكثر تنوعا مما استلزم العمل بأنظمة إنتاج متنوعة مما يستلزم التعامل مع يد عاملة متنوعة التخصصات، متعلمة و راغبة اكثر في الاستقلالية، و من هنا تركت هذه الأنظمة الساحة الاقتصادية لأنظمة أكثر مرونة و ذات قابلية للتكيف و التفاعل السريع و الفعال مع تغيرات المحيط.

1.3. دور الكفاءات البشرية في تحقيق المرونة التنظيمية:

يعرف Elie Cohen المرونة التنظيمية بقوله: " هي قدرة المؤسسة على التكيف في أسرع الآجال مع تغيرات غير متوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، تجسد خطر إداري أو سياسي...، كلها امثلة لصدمات تتعرض لها المؤسسة بدون تحضير مسبق، و تتطلب رد

¹ Von. Bertalanffy, "théorie générale des systèmes », Dunod, paris, 1973.

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

فعل سريع و حاسم¹ فأمام حالات التعقد و اللاتأكد تنتظر المؤسسة من أفرادها القدرة على تسيير الوضعيات الصعبة، تجاوز الإطار المحدد للعمل و الاستجابة لمتطلبات التغيير في الوقت الفعلي و بالتالي فمظاهر جديدة برزت نتيجة لذلك مثل المظاهر العلاقاتية، الاستقلالية في انجاز الأعمال و غيرها. لا يقتصر دور المرونة التنظيمية في مواجهة التأثيرات السلبية و الحد من التقلبات البيئية، إنما أصبحت موردا استراتيجيا ويمكن استخدامها في إعداد استراتيجيات هجومية بعرض منتجات أكثر تنوعا مقارنة مع المنافسين، و هنا تبرز أهمية الكفاءات البشرية في تسيير المشاكل و خلق ديناميكية تفاعل مرن، تسيير الكفاءات يتنافى مع التنظيم الصلب و المقيد في حدود المنصب او العمل تبعا للتعليمات الصادرة عن المستويات الإدارية حسب تدرجها. ما يعني ضرورة الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات و منح استقلالية اكبر لمختلف الوظائف و الهياكل المكونة للمنظمة و الكفاءات العاملة فيها.

و من اجل تحقيق المرونة التنظيمية إما أن تقوم المؤسسة بالحفاظ على أعمالها مع إدخال تكنولوجيا جديدة، زيادة كفاءاتها البشرية، دوران المهام، أو تقوم بتركيز جهودها حول مجموعة من الكفاءات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها، و توكل انجاز باقي المهام إلى شركاء خارجيين يتم تغييرهم بمقتضى احتياجات السوق كاستخدام عمال مستقلين، استشاريين.

و في هذا السياق ارتأينا أن نتطرق إلى النموذج الياباني للمرونة التنظيمية، باعتبار مؤسساتها اعتمدت أنظمة عمل مرنة و متفاعلة مع المحيط الذي تعمل فيه، لأنهم أدركوا ضرورة مواجهة تهديداته و اغتنام الفرص التي يتيحها، و في هذا الصدد أعطى رجل الأعمال الياباني مجموعة من نقاط الاختلاف بين النماذج الموروثة عن التaylorية و النموذج الياباني على أن الأول يتميز بالتنقييد

¹Cohen E, « dictionnaire de gestion », casbah Edition, Alger,1998,p.150

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

و التمييز بين المنفذين و الرؤساء، أما الثاني فيركز على ثقافة المؤسسة، الاستعداد الدائم للمتغيرات الخارجية و العمل على استخدام دكاء كل العمال في المؤسسة من خلال قوله: " دكاء كل الأفراد هو وحده الذي يكفل للمؤسسة مواجهة التقلبات و مستلزمات المحيط الجديد، لذلك تمنح شركاتنا الكبرى ثلاث أو أربع مرات أكثر من التكوين لكل المستخدمين مما تمنحه الشركات الغربية، ولذلك تحافظ شركاتنا داخلها على حوار و تواصل مكثف لدرجة أنها تطلب باستمرار من الجميع تقديم الاقتراحات، و تطالب قبل ذلك النظام التربوي الوطني بالأعداد المستمر لخريجين (حاملي شهادة البكالوريا) شاملين، مستديرين و متقنين، يشكلون الأرضية الخصبة اللازمة لصناعة تتغذى دوما على الذكاء¹ يعتمد التوجه الفكري الياباني على تدنية التكاليف بإلغاء كل أنواع التبذير و على الخفة الإنتاجية ، خلافا للأمريكيين الذين يرون أن تخفيض التكاليف يتأتى بالاقتصاد السلمي.

يذكر المدير العام الأسبق لشركة تويوتا Taïchi OHNO و هو مؤسس النظام الإداري الذي يحمل اسم Toyotisme سبعة أسباب للتبذير وهي: الإنتاج الزائد، انتظار النقل، التحميل و التفريغ غير اللازمين، تصنيع غير لازم لبعض الأجزاء، مخزون فائض، حركات غير لازمة و عيوب في المنتج النهائي². لهذا نجد المبدأ الرئيسي السائد في المؤسسات اليابانية هو الإنتاج الجيد عوض الكثير.

يمكن ذكر بعض الطرق المبتكرة لتحقيق المرونة التنظيمية مثل تجميع عدد خطوط الإنتاج في حرف U ، طريقة الإنتاج حسب الطلب انطلاقا من الزبون ثم العملية الإنتاجية، كذلك استخدام نظام البطاقات.

¹ Robert PAPIN, " Le Dictionnaire: Guide Opérationnel A L'usage Des PDG Et Cadres Dirigeants », Ed .Dunod,1985,P.15-16

²Renaud de mari court, « les samourais du management »,éd. Vuibert, 1993,p.11

1.4. المؤسسة التعليمية و دورها في تطوير الكفاءات:

التحولات التي عرفتتها الساحة الاقتصادية أثرت كثيرا على طبيعة التنظيم داخل المؤسسات، و على النظرة إلى الكفاءات البشرية، و حتى على الدور الذي يجب على المؤسسة القيام به اتجاه المحيط الخارجي و كذلك الداخلي، لهذا يجب أن تمتلك لقاعدة بشرية تمكنها من مواجهة التحديات الخارجية و هذا يتحقق بتوفير جو ملائم لتطوير هذه الكفاءات عن طريق التعلم، و من هنا جاءت فكرة المؤسسة التعليمية، بمعنى اقتحامها مجال التعليم التنظيمي.

يقترح G.Koeig مفهوما للتعلم التنظيمي على انه ظاهرة جماعية لاكتساب و إنتاج المعارف التي تعدل بدرجة ما من العمق و الدوام تسيير الوضعيات، بل و تعدل الوضعيات نفسها¹، و يرى G.P.Huben أن التعلم يكون تنظيميا عندما يؤدي اكتساب المعرفة و لو على مستوى فردي إلى تعديل سلوك المنظمة²

و يعرف التعليم التنظيمي كل من G.Probst, B.Buchel كالتالي: "التعلم التنظيمي هو توسيع و تغيير نظام القيم و المعارف، تحسين قدرات معالجة المشاكل و انجاز الأعمال، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة"³، من خلال هذه التعاريف خصائص التعلم التنظيمي و التي تتمثل في:

- يستهدف تغيير القيم و السلوكات لمواجهة تحديات المحيط الخارجي.

¹KOENIG G, « L'apprentissage Organisationnel :Repérage Des Lieux », In Revue Française De Gestion, Janvier-Fevrier 1994,P.76-83

²G.P.Huben, « Organizational Learning: The Contributing processes And The Literatures", In Organizational Science, vol.2N1. February 1991,pp88-115

³PROBST G.J.B et BUCHEL B , « la pratique de l'entreprise apprenante »,éd. D'organisation, Paris, 1994, p.16

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

- يعتمد على الجماعة لأنه يرتبط بالمخزون المعرفي للمنظمة و التي تبني ذاكرة خاصة منفصلة عن الافراد تتضمن المعلومات، المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية، مما يخلق بعدا جماعيا للمنظمة يميز التعلم التنظيمي بشكل نوعي و كمي عن مجموع تعلمات الأفراد¹
- التعلم بواسطة التجارب المهنية سواء كانت فردية او جماعية، باستخلاص العبر من حالات النجاح او الفشل.

قام² b.barraud, p.kittel,m.moule باقتراح شكل يشرح اكتساب الكفاءات استنادا للشكل العام لعملية التعلم ل d.camusso و للتعلم التنظيمي اثار حسب ما أوضحها P.Shrivastava ، حيث يتيح التكيف مع متغيرات و تعقيدات المحيط خصوصا و إن المؤسسة تبحث دائما عن استراتيجيات مناسبة لمواجهةها و تحديث هياكلها التنظيمية، يتم التعلم بواسطة تجاربها و تجارب مؤسسات أخرى ليتجسد كمجموعة من المعارف و خبرات المؤسسة، و قد اعتمدت السلوكية على نظرية المنعكس الشرطي لبافلوف، بمعنى توفر منبه ليستجيب سلوك الأفراد مثل: اعطاب في الآلات شكاوى الزبائن، و هنا يتعلم طريقة عمل معينة و يتعود عليها و بالتالي في حالة تكرار نفس المنبه فان العامل يعرف طريقة انجاز عمله أو حل مشكل، و هنا يكون اقتصاد للوقت من ناحية عملية البحث و التعلم و كذلك السرعة في الاستجابة.

كذلك يتيح التعلم التنظيمي تسيير للمعارف و هذا حسب Duncan et Weiss إن نشاط المؤسسة يعتمد في شكله على نظام يبدأ بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وفعالية المنظمة متعلقة بنجاح خياراتها الإستراتيجية على المدى الطويل، ادن فهي بحاجة إلى المعارف و معلومات للقيام بهذه الخيارات، إن

¹PROBST G.J.B et BUCHEL B, Op.cit, p.17

²b.BARRAUD, p.KITTEL,m.MOULE, " La Fonction Ressources Humaines », édition Dunod, 2000, p.173

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

الحصول على المعلومات يمر بمراحل أولاً تكون بيانية ثم بعد إجراء عملية الفرز و المعالجة تصبح معلومة، والمؤسسة تحتاجها لاتخاذ القرارات و حل المشاكل.

كما لا ننسى في سياق موضوع التعلم التنظيمي ذكر أعمال Argyris التي أحدثت تغييراً كبيراً على المنظمات، و التي تكلم عن طرق التعلم التنظيمي و ذلك حسب درجة إدماج العامل فيها، و يميز بين التعلم أحادي الحلقة Apprentissage Simple و هو متكرر الحدوث في المنظمات، يسعى إلى تصحيح السلوك لغرض تفادي الأخطاء و التغذية الراجعة السلبية، و هناك تعلم ثنائي الحلقة Apprentissage Double Boucle و هو قليل الحدوث في المنظمات، يسعى إلى تصحيح السلوك و كذلك منهجية التفكير و طرق العمل.

1.4.1. إدارة المعارف و التعلم التنظيمي:

توجد علاقة متينة بين التعلم الوظيفي و إدارة المعارف، لأن هدفها واحد و هو جمع المعارف و بناء أو إنتاج معارف جديدة، و التعلم التنظيمي يفترض أن هناك ذاكرة للمنظمة حسب F^1 charue : " يوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة و تكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة" و هذا يعني أن هناك ذاكرة للمنظمة تضم الوسائل، الهياكل، و ذاكرة فردية و تعتبر بمثابة مواقع لتخزين المعارف التي تخدم المنظمة.

و هذه المعارف تكتسب بواسطة التكوين غالباً، إلا أن الوسيلة الأنجع هي التجربة المهنية المباشرة، ما يعني أننا نتحدث عن بناء للكفاءات و هذا يستوجب تفاعل الأفراد فيما بينهم، و بالحديث عن التجربة فقط اقترح لاندرى LANDRY تعريف لها: " مرادف التجربة عموماً يميز نشاط تكوين أو تدريب أين يكون الفرد يتعامل مباشرة مع موضوع التدريب و هذا التعامل المباشر يفترض أن الفرد ليس فقط في

¹ Les Entreprises Peuvent-Elles Apprendre?, Cahiers Du CRG N 9, 1992 ,pp3-12

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

وضعية ملاحظة و إنما كذلك في حالة ممارسة¹، تعتبر التجربة كأحد الطرق المكونة لمعارف الفرد و المنتجة للكفاءات، بواسطة معايشة عدة تجارب مهنية أثناء مساره المهني. و تجدر الإشارة إلى أن التجربة لا تتعلق فقط بالنشاطات المهنية بل كذلك تجمع كل نشاطات الفرد مثل الأدوار النقابية، الاجتماعية، التطوعية...

تنقسم التجربة إلى نوعين هناك التجربة المكونة *formatrice* و هي تعتبر بمثابة معلمة أو مكونة لان من خلالها يستطيع الفرد بناء و اكتساب كفاءات من خلال التعلم العملي *Apprentissage Pratique*

التجربة الكاشفة *révélatrice* و هو النوع الثاني و الذي يسمح للفرد من اكتشاف كل وضعية عمل و هي فرصة لاكتشاف الذات، فمن خلال العمل يكتشف العامل تفضيلا ته، ميولا ته المهنية، قدراته و مصالحه اتجاه النشاط، الفائدة من الاكتشاف يتركز حول العلاقة الموجودة بين اكتساب موارد الكفاءة من جهة و بين القدرات الطبيعية و التوجهات من جهة ثانية، هذه العوامل الأخيرة يمكن اعتبارها مساعدة على اكتساب الكفاءة، التجربة تسمح كذلك للفرد من اكتشاف ما يمتلك من كفاءات و لا يدركها أو العكس ما كان يعتقد انه يمتلكها، في الأخير تسمح له من معرفة مستوى كفاءته و بناءها حسب احتياجاته.

يرى الباحثان I.Nonaka, H.Takeuchi ان خلق معارف جديدة يعني حرفيا إعادة خلق المؤسسة و كل واحد من أعضائها بواسطة مسار شخصي وتنظيمي للتجديد الذاتي، و لا يتعلق الأمر بمسؤولية

¹L'expérience professionnelle : définitions et enjeux ,economix .fr/pdf/colloques/2007-AES/bailly.pdf

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

بعض الأشخاص المنتقلين: مختص في البحث و التطوير، التخطيط الاستراتيجي او التسويق، و إنما مسؤولية كل فرد في المنظمة¹

• تعريف للمنظمة التعليمية:

من خلال ما تقدم حول المؤسسات التي تسعى إلى تطوير أفرادها من خلال التعلم التنظيمي يتضح أنها لم تعد لها نفس ملامح المؤسسة السابقة، لقد أطلقت العديد من التسميات على المؤسسة التعليمية منها المؤسسة التكوينية *Entreprise Formatrice*، المؤسسة التاهيلية *Entreprise Qualifiante*، و غيرها.

J.²Brilman المؤسسة التعليمية بقوله: " هي تلك التي تسهر على تحسين معارف وكفاءات أعضائها، و تتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار و يتحول لبلوغ أهدافه" و يقترح جملة من الخصائص تميز المؤسسة التعليمية تتمثل في:

- اعتبار المؤسسة كنظام و تفكير المديرين يكون على هذا الأساس.
- التعلم و تنمية قدراتها الحالية و المستقبلية افضل من منافسيها و السعي للتحويل الى منظمة ذكية.
- الاطلاع الدائم على ما يحدث في سوق المؤسسة من أعمال المؤسسات المنافسة، كذلك الاهتمام بالتغذية الراجعة من الزبائن و التحلي باليقظة التكنولوجية.
- أن تتبثق إستراتيجية تطوير الموارد البشرية من الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹TAKEUCHI H. NONAKA I, "la connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante », éd.de Boeck, Université bruxelles, 1997,p.28

²BRILMAN J, "l'entreprise réinventée", éd.d'organisation,1995, p.196

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

- أن تقوم بتخزين معارفها و خبراتها بالشكل الذي يحافظ عليها و يسهل عملية الاستفادة منها عند الحاجة إليها.

- أن تكون ظروف العمل مناسبة لعملية تعلم الأفراد بفسح المجال للعمل الجماعي ، المشاركة، المبادرة و كذا بعض الاستقلالية في تأدية المهام.

المبحث 2: تطوير الكفاءات و التكوين في المؤسسة

2.1. أهمية تطوير الكفاءات في المؤسسة:

من المعروف أن الأداء الجيد للموارد البشرية داخل المؤسسة يضمن تحقيق الأهداف المرسومة، و يساعدها في الاستمرار و البقاء خصوصا عند تحقيق الأرباح، إلا انه لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بموارد بشرية بكفاءات غير متجددة أي دون أن تخضعها لدورات تكوينية او تدريبية بمعنى تزويدها بالمعلومات و المهارات الجديدة لتتناسب و تغيرات الوظائف المستحدثة في المؤسسة نتيجة لتأثيرات المحيط الخارجي بمختلف عوامله، و هذا يتحقق من خلال تنمية الكفاءات.

تسعى المؤسسات بتخصيص مبالغ مالية هامة لتنمية كفاءات عمالها، لان نجاحها متعلق بذلك، إلا أن عملية تطوير الكفاءات لم تعد مسؤولية المؤسسات فقط بل حتى المؤسسات التعليمية، الحكومات يجب أن تشارك في هذه العملية، و هذا ما أثبتته العديد من البحوث التي اجريت في دول عديدة، و التي تتبع استراتيجيات في التكوين لها مزايا اكثر من الدول لا تولي اهتماما لموضوع تطوير الكفاءات البشرية. فمثلا في كندا في سنوات الثمانينات و حتى النصف الاول من سنوات التسعينات الفعالية الاقتصادية لم تكن سارية، و هذا من خلال ملاحظة معدل مرتفع من البطالة،

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

اختلال في الميزان التجاري، انخفاض في الإنتاج، و لكن بعدما أصبحت الدولة تهتم بتطبيق برامج تكوينية لعمالها عرف الاقتصاد ازدهارا.

إن الواقع الاقتصادي الذي تشهده معظم دول العالم مليء بحالات عدم التأكد و المنافسة الشديدة، و بقاء المؤسسات هي لمن تنتج سلع أو خدمات ذات خصائص و مواصفات متجددة و توفر درجات عالية من الإشباع لعملائها، لهذا فان المؤسسات واعية بضرورة الاستثمار لتحسين كفاءات عمالها، من اجل تجديد معلوماتهم ومعارفهم خصوصا و ان استخدام التكنولوجيا شرط أساسي لنشاط المؤسسات¹

يمكن إعطاء تعريف لتطوير الكفاءات على انه: " هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى رفع الأداء الحالي و المستقبلي للأفراد يزيد في قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم و اتجاهاتهم² "

أداء العامل يمكن وصفه بالعلاقة التالية³:

الأداء = تا (المعارف، الاستعدادات، المؤهلات، الحالات)

و لتطوير الكفاءات أهمية بالغة في ظل محيط اقتصادي يتميز بالتغير المستمر و التعقيد و هذا لضمان بقاء المؤسسة و مواجهة المنافسة ومواكبة التقدم التكنولوجي. تتم عملية التطوير من خلال

¹C.willy, « training for the 90s: how leading companies focus on quality improvement. Technological change and customer service”,employment relation today, printemps 1993,p.80.

² Shimon L.Dollan, et autre, « la gestion des ressources humaines(tendance, enjeux et pratiques actuelles) », 3ème édition, édition village mondiale, Canada, 2002,p .307.
³ Shimon L.Dollan, et autre, op.cit, p.307

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

ممارسات ووظيفة الموارد البشرية فيتولد تعزيز لفعالية الأفراد و الإنتاجية لديهم، والشعور بالانتماء

وتدعيم الولاء للأفراد اتجاه مؤسستهم ما ينتج عنه:¹

- انخفاض نزاعات العمل و معدل الغيابات.
- تتولد الثقة في نفسية العمال بإحساسهم بامتلاك مهارات و معارف و خبرات
- سد الفوارق و النقائص الموجودة بين مخطط الأفراد في الحاضر و المستقبل²
- تستطيع المؤسسة باكتسابها ليد عاملة مؤهلة ان تنتج منتجات او خدمات بجودة و فق معايير عالمية من خلال الاعتماد على أنظمة التقييس الايزو.
- من خلال إتباع المؤسسة لعملية تنمية الكفاءات فان ذلك يحقق لها جملة من الأهداف المفيدة من بينها ما يلي:

- زيادة و تنمية المر دودية الحالية و المستقبلية للأفراد³
- تفرد المؤسسة بكفاءات مقارنة مع المؤسسات المنافسة.
- تحسين أداء الأفراد مما يسمح بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة
- زيادة إبداع و مبادرة الأفراد في المؤسسة
- اكتشاف الكفاءات الخفية و السعي إلى استغلالها
- جعل الأفراد أكثر استعداد لتولي مناصب جديدة مستقبلا
- خلق الدافعية للعمل لدى الأفراد و تحفيزهم
- حث الأفراد على التعلم و التطور
- التقليل من حوادث العمل و تفادي الأخطاء بالتدريب و التحكم أكثر في انجاز المهام.

¹ ماري برود، جون نيستورم، "تحويل التدريب"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، مصر، 1997، ص.21.

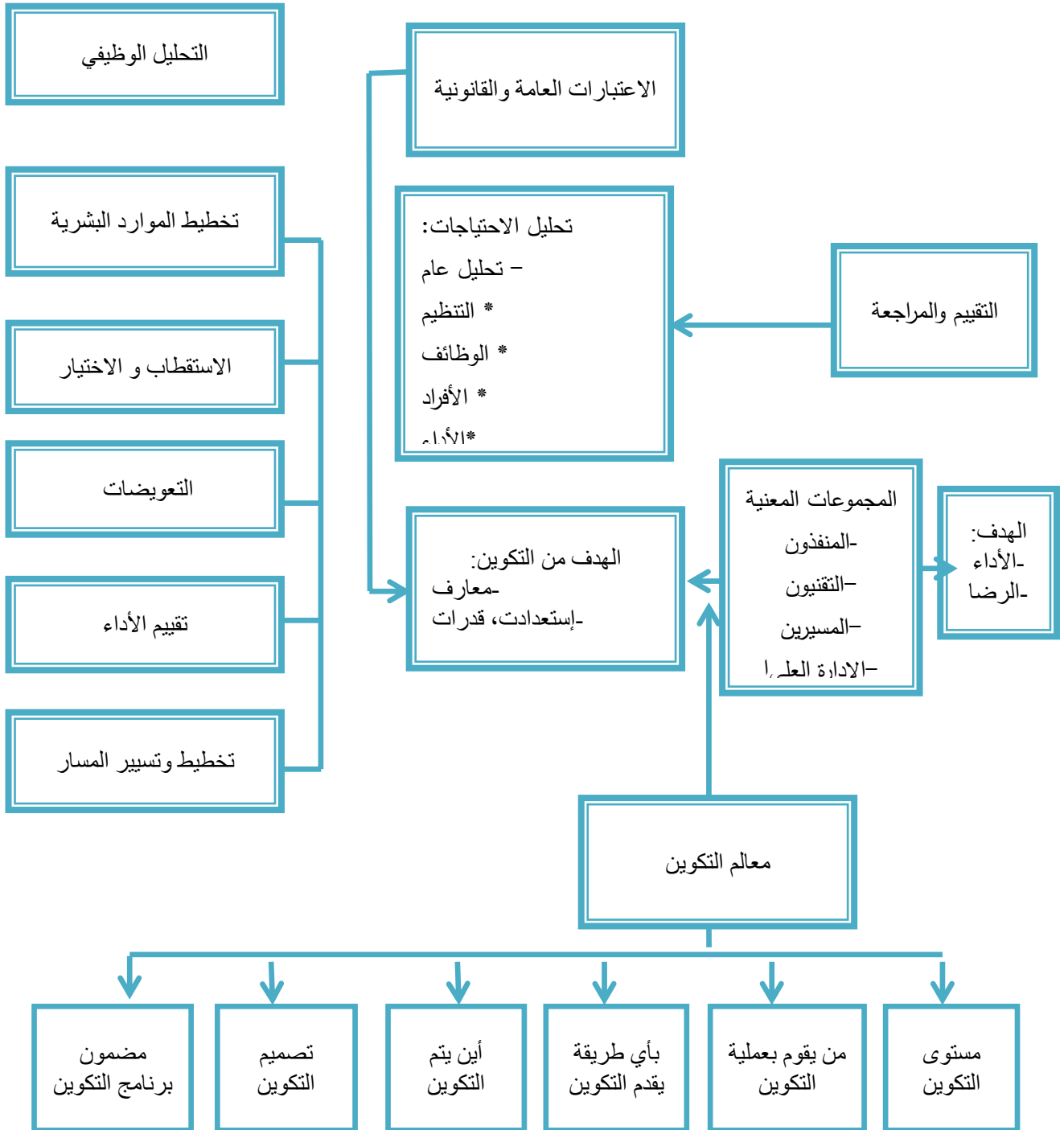
² Shimon L.Dollan, et autre, op.cit, p.308.

³ Shimon L.Dollan, et autre, Ibid,p.308.

2.2. عملية تطوير الكفاءات :

تطوير كفاءات العمال يعتمد على السماح لهم بمعايشة تجربة تعليمية الهدف منها تحسين الأداء بتعديل معارفهم قدراتهم ، واستعداداتهم للتكوين يساعد على الرفع من قدرات العمال التي تحث على تآدية بفعالية مهام وظائفهم الحالية ، كما يساعد على تحضيرهم ممارسة أعمال مستقبلية وذلك بتطوير إمكانياتهم كما يساعد تطوير الكفاءات على زيادة الشعور بالانتماء العامل للمؤسسة وكذلك يخفض نسب دورات العمل والغيابات التي تعتبر مظاهر سلبية تدل على عدم رضا العامل على مؤسسته ، يساعد على زيادة إنتاجية العمال.

الشكل 15: تقنيات وإجراءات تطوير الكفاءات البشرية والعلاقات المتواجدة بينهما



Source: Shimon L.Dolan,Op.tic,P.309

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

من خلال الشكل يتضح لكي يتحدد الهدف من التكوين يجب على المؤسسة القيام بتخطيط الموارد البشرية وذلك للتعرف على احتياجات المؤسسة خصوصا عند حدوث تغير تنظيمي فيتم مقارنة الوضع الحالي للمؤسسة وما تمتلك من يد عاملة والوضع المستقبلي واستخراج الفوارق والسعي إلى معالجتها . وهذا فالمؤسسة واعية بضرورة تكوين مواردها البشرية حتى تطور كفاءاتها وتسد احتياجاتها من نوع الكفاءات وكذلك تطويرها لتحقيق أهدافها.

تحليل الوظائف وتقييم الأداء تساعد على احتياجات الخاصة المؤسسة في مجال تطوير الكفاءات ويساعد على اختيار برنامج التكوين المناسب والسعي إلى الوصول من خلال التكوين إلى يد عاملة متنوعة التخصصات . polyvalente.

2.2.1 الاستقطاب و الاختيار : وذلك لجلب الكفاءات التي تحتاجها وهنا المؤسسة أمام خيارين إما توظيف من خارج المؤسسة كفاءات مناسبة فهذا يعني أنها ستتحمل تكاليف إضافية وكذلك تقضي على فرص للترقية داخل المؤسسة أو تكوين أفرادها.

لهذا السبب الكثير من المؤسسات تسعى لتطوير كفاءاتها وزيادة قدراتهم واستعداداتهم لممارسة وظائفهم الحالية المستقبلية.

وبالتالي فتطوير الكفاءات له علاقة بالتنشئة الاجتماعية ويساعد على التقليل من وقت العامل المسخر للتعلم على وظائف جديدة¹ وهنا العامل يستفيد من خلال الترقية وكذلك ضمان منصب ممارسة عمله.

¹G. chao et al, « organisation socialization : Its content content and conséquences » , journal of applied psychology , vol 79 n5,1994,p730-743.

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

2.2.2. تسيير المسار المهني: تطوير الكفاءات يساعد على خفض معدلات دوران العمل لأنه

يساعد العمال على اكتساب قدرات ومنهم فرصة للتطور الوظيفي وتحقيق الذات في المؤسسة.

2.2.3. التعويضات: يجب أن يخصص جزء من التعويضات كمقابل لنشاطات تطوير الكفاءات لهذا

يتوجب أن تكون هذه النشاطات ممولة من طرف المؤسسة حتى يحفز العمال على المشاركة فيها ،

وكذلك جلب والحفاظ على الكفاءات النادرة التي تمتلكها المؤسسة ويسعى المنافسون إلى استقطابها.

2.3. 1. التكوين و أثره في عملية إنتاج الكفاءات:

حسب وود¹ wood تطوير الكفاءات مختلف عن التكوين التقليدي لأربعة أسباب و هي:

2.3.1. تطوير الكفاءات و إرادة الفرد: تطوير الكفاءات غير مرتبط بعلاقة فرض التعلم على

المتكولين من طرف مسؤول التكوين و لكنه التزام المتكولين بسلوكيات و تصرفات لتطوير كفاءاتهم و

هذا لا يمكن أن نجده في كتب و مناهج تعليمية إنما هو مرتبط بإرادة الفرد في التعلم.

وتجدر الإشارة لكل مؤسسة إمكانياتها و طبيعة احتياجاتها للتكوين و بالتالي يصعب إيجاد طرق عامة

لتطوير الكفاءات.

2.3.2. تطوير الكفاءات و التكوين الكلاسيكي:

يعتبر تطوير الكفاءات كتوجه جديد في تاريخ التكوين، و هذا من خلال تتبع التطور التاريخي

للتكوين الذي شهد ثلاثة مراحل حسب الباحث Levy-leboyer ، المرحلة الأولى تميزت بالفصل بين

نشاطات التكوين و مهام الوظائف، و اعتبر التكوين كمحضر للأفراد قبل بداية أعمالهم داخل

¹Cité par C.Levy-leboyer, « la gestion des compétences », les éditions d'organisation,1996. Relevé De : Amari S.S, « la problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage », colloque internationale sur : capital humain dans les organisations arabe dans l'économie moderne, date du 13 et 14 décembre 2011,p.6.

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

المؤسسة، إلا أن هذه النظرة عرفت محدوديتها مقارنة مع التغيرات السريعة للمحيط و التطورات التكنولوجية.

المرحلة الثانية تميزت بظهور التكوين المهني المستمر، المسخر ليس للعمال الجدد و إنما للذين يعملون من قبل داخل المؤسسة بواسطة المرافقة لهم أثناء العمل.

و آخر مرحلة هي التي جاءت بعد الأزمة الاقتصادية التي حدثت و كذلك لاشتداد المنافسة، فأصبحت المؤسسة تبحث عن الكفاءات التي تمتلكها و كيفية تطويرها، فوجدت أن التكوين يساعد على اكتساب كفاءات والتي لا تتم لا قبل و لا بعد تأدية مهام الوظائف و لكنها تجرى في أثناء قيام الفرد بالعمل.¹

فالكفاءة ليست ثمرة المزايا الخاصة المطورة بالتجربة و غير القابلة للتحويل لأنه من الصعب تعليمها لآخرين، و لكنها نتيجة لتجربة تم استغلالها جيدا من طرف الفرد و هذه التجربة تساعده على تحصيل المعارف و المهارات بهدف بناء كفاءات جديدة.

2.3.4. تطوير الكفاءات و تسيير المسار المهني:

تسيير المسار المهني و تطوير الكفاءات متصلان، و يشكلان نشاط واحد، لان قرارات الحركية لا تتعلق فقط بالقدرات الفردية لملا منصب جديد، ولكن تسمح له باكتساب تجارب لتطوير كفاءات ضرورية و مطلوبة.

¹ Abdallah BENDIAB, Abdelatif CHELLIL, « la réalité de formation dans l'entreprises de algérienne (illustration a partir d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Tlemcen) », colloque sur : l'entreprise a l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques, le 11,12 et 13 mai 2002, université d'Oran, p.50

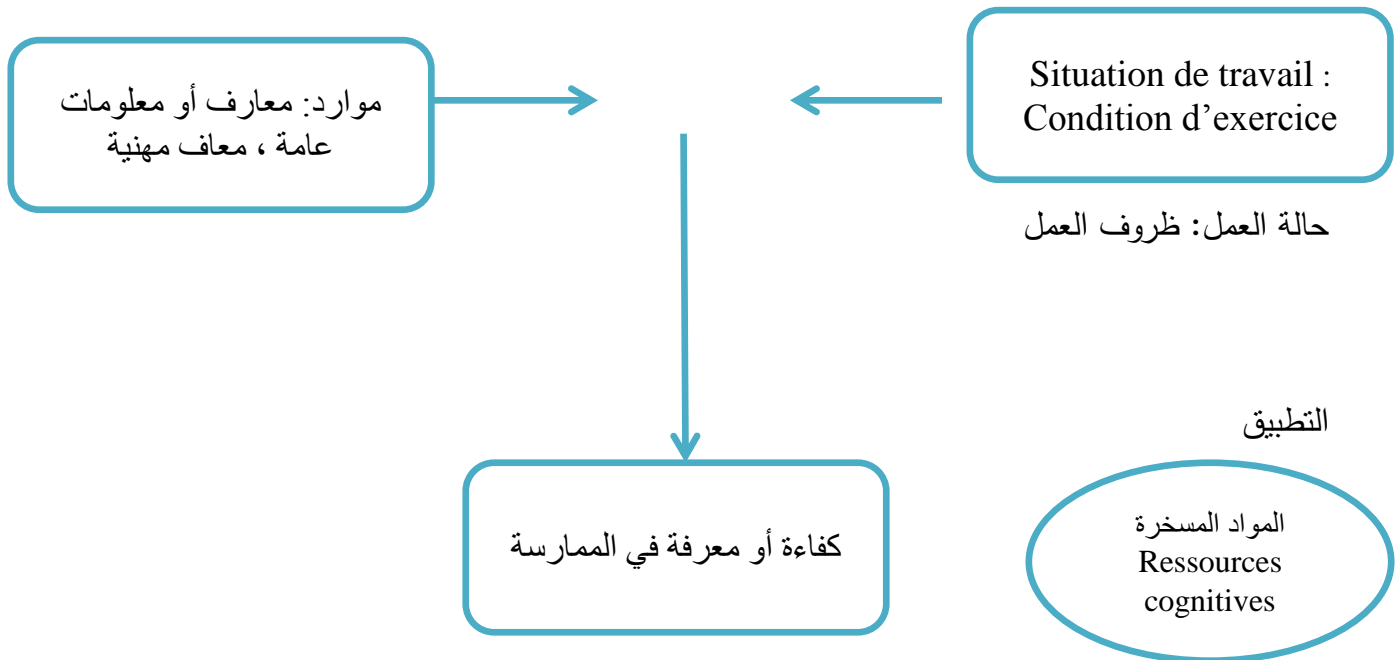
الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

تسيير الكفاءات يتطلب برامج تكوينية مرتكزة على مبدأ حركية العامل طوال مساره المهني، هذه الحركية التي تسمح له باستغلال تجارب و بالنتيجة تطوير كفاءاته. انطلاقاً من هذه الفكرة تطوير الكفاءات يتطلب تجديد الأدوار و إجراءات و وسائل تكوين.

2.3.5. تطوير الكفاءات و التعود على التعلم: Apprendre à Apprendre

الكفاءة هي بناء يتكون بشكل دائم، و هذا طوال المسار المهني للعامل لان دون تعلم مستمر لا يمكن تطوير كفاءاته، و يتجلى الأثر من خلال انه يسمح للفرد الكفاء من مواجهة مختلف الحالات المهنية و المشاكل التي يتعرض لها.

الشكل 16: مخطط تعلم لاكتساب الكفاءات



Source : Braud, Kittel et Moule, op.cit., p.173

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

من خلال الشكل يتضح :

- ضرورة أن يكون وضعية معقدة غير معهودة ومتعرض لها في السابق وتكون مناسبة لتطبيق كفاءة.

- كيف يجب أن يمتلك الفرد مجموعة من الموارد كالمعارف والمعلومات، لمساعدته على مواجهة الحالات المتعرض لها .

- يجب أن يكون هناك قدرة تحصيل كافية للوصول إلى تجميع مختلف الموارد وبالنتيجة إنتاج الكفاءة.

كذلك من خصائص الكفاءة أن تكون فكرة مهيكلة ، ومن أجل ذلك يتوجب على العامل أن يكون منظم على أساس حالات العمل الجديدة التي يتعرض لها ، وبالتالي فدون التكوين سواء كان ابتدائي أولي أو متواصل إهداء الأفراد بمكتسبات قبلية (معارف، معلومات) من أجل تحضيره لمواجهة الحالات المهنية.

ومن هنا يتضح أن دور التكوين ليس إنتاج الكفاءات في حالات العمل وإنما اكتساب الأفراد مكتسبات قبلية والتي تساعده على بناء كفاءته . وهذا يعني أن الهدف من التكوين ليس بناء الكفاءات المهنية وإنما بناء الكفاءات الوسيطة.¹

لقد تجاوز العديد من الباحثين فكرة أن المعارف والكفاءات هي مدخلات يتم تطويرها خارج محيط العمل بواسطة التكوين إما أولي أو متواصل لاعتبار النشاط الإنساني بطبيعته تعلمي، فرضية وأن الفرد نظام يمكن تعديله دائما من خلال عمله بافتراض أن هناك ميكانيزمات حاضرة للتدريب خلال

1. Amari S.S, « La Problématique De La Construction Des Compétences Entre Formation Et Apprentissage », Colloque Internationale Sur : Capital Humain Dans Les Organisations Arabe Dans L'économie Moderne, Date Du 13 Et 14 Décembre 2011, p.10

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

النشاط.¹ يمكن للفرد أن يتعلم دائما ، وذلك إما من خلال مكون أو بنفسه ولكن القدرة على التعلم لا تظهر في ظل الظروف عمل تتميز بالروتين ولكن تتطلب حالات عملية متجددة ،تسمح للفرد بالتعلم والاستفادة الدائمة.

2.3.6. العناصر التي تؤثر على التعلم:

حسب Lou van Beirendonck (2004) وعدد من الباحثين والمستشارين ، و مسؤولي إدارة الموارد البشرية حول عوامل تأثير عملية التدريب : أساس علمي ، هي القيم والمعتقدات التي يعبر عنها كل فرد.

يمكن استخلاص من خلال التفريق أن هناك عوامل تتعلق بالمحيط أو عوامل متعلقة بالشخصية .

1-العوامل المتعلقة بالشخصية:

وتنقسم إلى عوامل متعلقة بالشخصية مثل : تحضير الفرد للتعلم ويمكن إيجاز هذه العوامل إلى : القدرة على التعلم، الإدارة في التعلم، القيم والمعايير، الشخصية.

2-عوامل متعلقة بالمحيط:

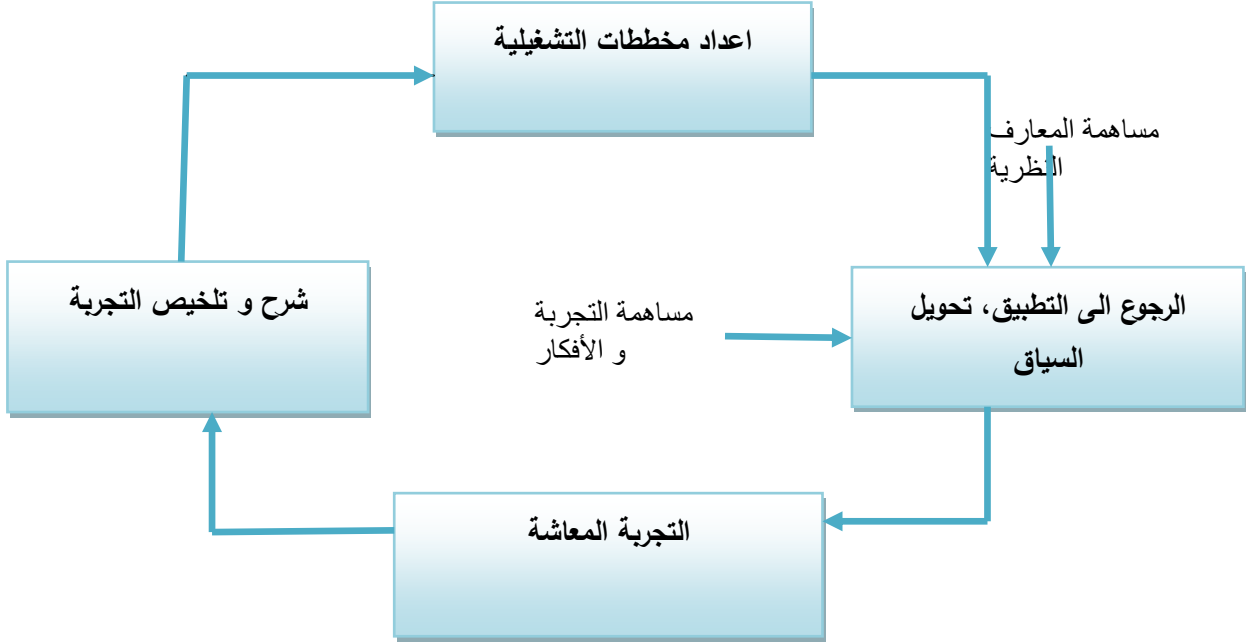
مثل : ثقافة المؤسسة التي يعمل فيها الفرد القدرة على الأخذ بالمبادرات ، المسؤولية، والقدرة على مواجهة الأخطاء وتصحيحها .

3.مراحل التعلم: Les Etapes De L'apprentissage

استنادا إلى أعمال Kolb Et Piaget استطاع Gug Le Boterf (2003) اقتراح مخطط حلقة التدريب التجريبية والتي تتضمن أربعة مراحل للتعلم و ذلك ما يوضحه الشكل الموالي:

¹Weiss D , « les ressources humaines » ,édition d'organisation ,paris ,1999 .

الشكل 17: حلقة التعلم بالتجربة



Source: LE BOTERF,2003,p .99. d'après les travaux de kolb1984 et piaget 1977

2.4. عملية التكوين:

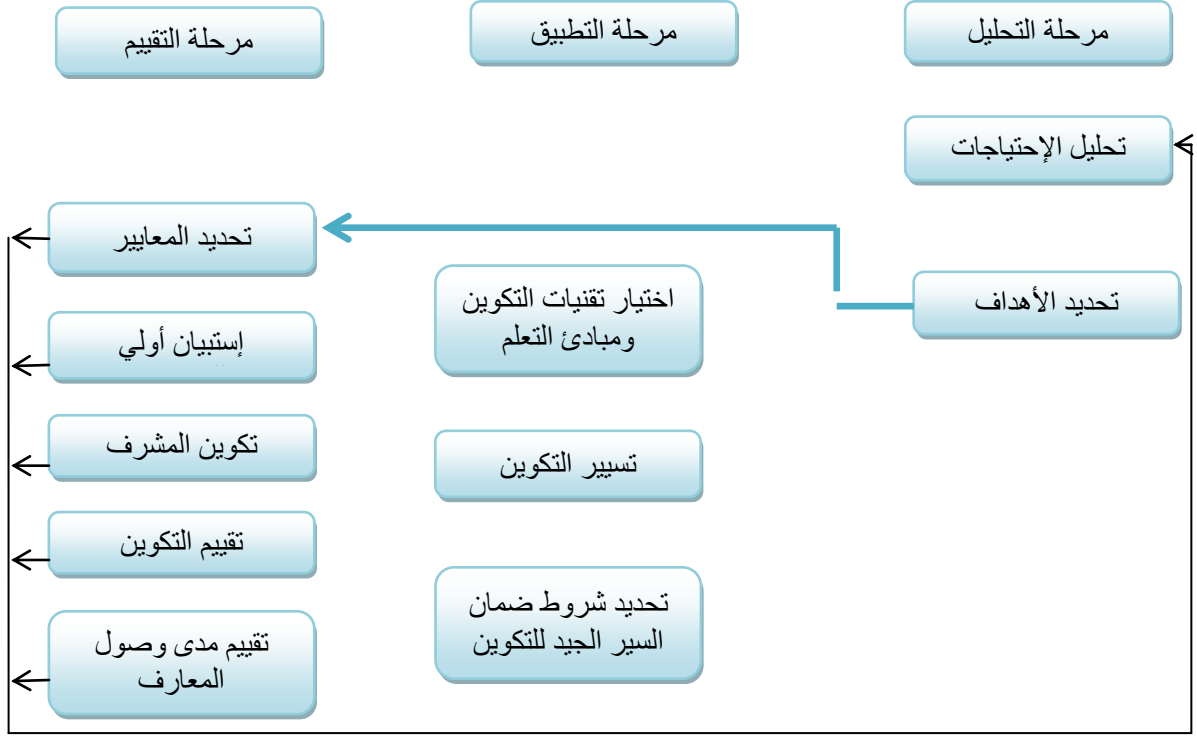
يجمع العديد من الخبراء نجاح برنامج تكوين وفعاليته يكون باتباع مجموعة من المراحل تبدأ بتحليل الاحتياجات وتنتهي بتقييم نتائج التكوين وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

مرحلة التحليل: تكون داخل المؤسسة أين تحدد احتياجاتها في مجال تطوير الكفاءات .

مرحلة التطبيق: وفيها يتم استعمال طرق تعليمية وبعض البرامج لضمان اكتساب المكونين لمعلومات وقدرات ومعارف جديدة.

مرحلة تقييم نتائج التكوين وتكون إما بإجراء اختيارات أو تمرير استبيانات على العمال الخاضعين للتكوين.

الشكل 18: مراحل التكوين



Source: Shimon L.Dolan, optic, p.315

تطبق برامج لتطوير الكفاءات على أساس التكوين .

إن تطبيق برامج لتطوير كفاءات البشرية متعلق بعدة عوامل ومن الضروري اختيار تقنيات لتكوين المناسبة لمستعملها وتطبيقها يجب أن يكون في ظرف جيد وتحليل الإحتياجات يساعد على ذلك.

يعتمد تطبيق برنامج تطوير الكفاءات المراحل التالية:

- تحديد العمال المعنيين بالبرنامج
- اختيار المكونين المناسبين
- تحديد الطريقة التي يجب استعمالها.
- تحديد مستوى التحكم المرغوب الوصول إليه.

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

- تحديد مكان إجراء عملية التكوين.

- تحديد الأفراد الخاضعين للتكوين.

برامج تطوير الكفاءات معدة بطريقة لتعليم قدرات خاصة في بعض الحالات يمكن للتكوين أن يعطي مجالات تفيد ف استخدامات العديد من الوظائف مثلا: يمكن تصور أن العمال المنفذون ورئيسهم يتعلمون في نفس الوقت على استخدام آلة جديدة وأن يتعرف كل واحد على دوره المطلوب منه.

إن اكتساب كفاءات تساعد على المشاكل واتخاذ القرارات أمر ضروري خصوصا بالنسبة للأعمال التي تتم في شكل مجموعات عمل مثل حلقات الجودة أو الفرق نصف مستقلة.

كذلك يجب تحديد عدد العمال الواجب تكوينهم ، وهناك بعض الظروف التي تحكم أن يكون التكوين في مكان العمل في حالة ما يتعلق التكوين بعامل أو إثنين والعكس في حالة ما يكون عدد العمال كبير يجب تكوينهم ولمدة قصيرة فمن الأفضل إختيار طرق أخرى مناسبة.

2.4.1. إختيار طرق التكوين:

هناك العديد من الطرق تسمح بالاتصال وإيصال المعلومات مثل: الملتقيات والمؤتمرات ، دراسة حالة أو برامج التكوين الذاتي إختيار الطريقة يتعلق بنوع المعلومات ، وكذلك في بعض الأحيان تفضل المؤسسة مكون لأن له سمعة جيدة حول فعالية برامج التكوين التي يقدمها ودون أن ننسى ذكر الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة ويمكن القول أن فعالية طريقة التكوين تكون أعلى كما اعتمدت على اشتراك العامل فيها وهنا يحقق استيعاب كبير للمعلومات .

تحديد مستوى التعلم:

هناك ثلاثة مستويات للتعلم المستوى الأول يعتمد على اكتساب العامل معارف أساسية ليتمكن من تحقيق الفهم الأولي لنشاط عمله والتعود على لغة العمل، الأفكار وعلاقات مع الزملاء.

المستوى الثاني من التعلم وهو اكتساب القدرة أو الكفاءة التي تسمح بممارسة عمله في قطاع خاص.

المستوى الثالث من التعلم وهو الأعلى درجة يهتم بتحسين القدرات التنفيذية للعامل وذلك يجعله يعايش تجربة مشابهة لحالات عمله.

ترتيب مستويات التعلم:

القدرات الأساسية: هناك العديد من المؤسسات تهتم بالاستعدادات الأساسية مثل: القراءة ، الرياضيات، الاستماع والكتابة تعتبر ضرورية عند كل جديد.

القدرات في العلاقات الشخصية: وهي تتطلب الاتصال، العلاقات الإنسانية، القائد والتفاوض هي استعدادات متعلقة بالقوانين بتسيير الوقت والتنظيم أيضا. وهي مطلوبة بالنسبة لأفراد التحكم ولكنها ضرورية لكل الوظائف الأخرى مثل العمال الذين لهم اتصال مباشر مع الزبائن، لرجال البيع.

القدرات و التحكم في الأفكار: هذه القدرات ضرورية لإدارة العليا خصوصا فيها يتعلق بإجراءات التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي وتصميم سيارات ولكن هذه القدرات تتطلب أن يكتسب صاحبها قدرات أخرى تساعد على تحسين اتخاذ القرارات للاستجابة بشكل صحيح لمتغيرات وتعقيدات المحيط وهي الإبداع ، القدرة على التسيير ، روح المقاومة وجميعها تشكل قدرات التي يجب أن تتميز بها الإدارة العليا.

- مكان إجراء التكوين:

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

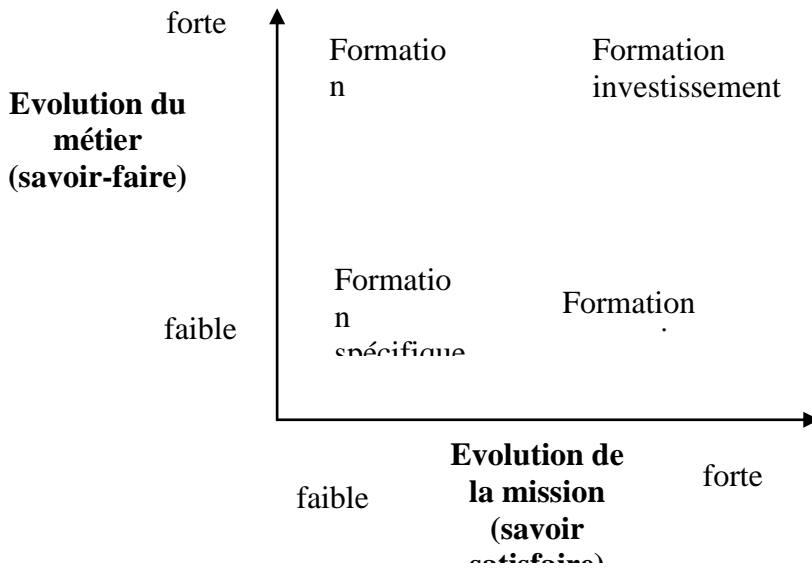
يعتبر اختيار مكان التكوين آخر مرحلة من إعداد برنامج التكوين ويتم تحديد المكان استنادا إلى اعتبارات و هي: نوع التعليم، مستوى التعليم المرغوب فيه، التكاليف والوقت اللازمان.

وبشكل عام للمؤسسة خياران إما إجراء التكوين في مكان العمل داخلها أو خارجها. قد يكون المسؤول عن عملية التكوين شخص واحدا أو مجموعة من الأشخاص من داخل أو من خارجها على حسب مكان إجراء التكوين وموضوع التكوين .

2.4.2. أنماط التكوين:

في هذا العنصر لا بأس من الحديث عن بعض أشكال التكوين و ذلك وفقا لمنهجية Paradas في التكوين التي يستنتج أهداف التكوين وفقا لعاملين هما : تطور الوظيفة، و تطور مهمة العامل.

الشكل رقم 19: أشكال التكوين.



Source : Armand Dayan, « MANUEL DE GESTION. Volume 2 »,p448.

من خلال هذا المنحنى يتبين بأن منهجية Paradas تصنف أنماط التكوين إلى أربعة أصناف :

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

تكوين مكمل Formation Accessoire و هو نوع من التكوين الذي يصاحب حدوث تغيير في التكنولوجيا (الإعلام الآلي)، دخول منتجات جديدة أو أسواق جديدة، قوانين المنظمة العالمية للتجارة. كلها تفرض على المنظمة إجراء مثل هذا التكوين.

التكوين ألتأهيلي Formation Qualifiante يهتم هذا النوع من التكوين إلى تحسين مهارات الأفراد، وتطوير كفاءاتهم، عند ملاحظة وجود نقص في أداء الفرد، من أجل الحصول على أفراد يتحكمون في أداء وظائفهم، التنوع الوظيفي Polyvalence، تطوير قدرات التنظيم و إدارة المنظمة.

التكوين النوعي Formation spécifique، هو يستجيب إلى حاجة معينة بمعنى النقص المحدد و الواجب تعديله في أداء الفرد، له خاصية التطبيق الفوري و العملي.

التكوين الاستثماري Formation Investissement، يدخل ضمن إستراتيجية المنظمة على المدى البعيد و تسخر له إمكانيات معتبرة لتحقيقه.

2.5. إستراتيجيات التكوين الممكن اعتمادها في المؤسسة:

2.5.1. نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:

يقوم هذا النموذج على مبدأ استمرارية التكوين في المنظمة، وذلك لأن المنظمة تعمل وتتفاعل مع محيط يسوده التغير و عدم الاستقرار، و بالتالي فاحتياجات التكوين فيها في حالة تغير و تنوع دائم ومستمر، مما يستوجب جعل عملية التكوين دائمة، من أجل مسايرة التغير و الاستجابة إلى التغير، و تحقيق التكيف مع المحيط الخارجي، و انطلاقا من هذا يتم بناء إستراتيجية التكوين على أساس المراحل التالية:

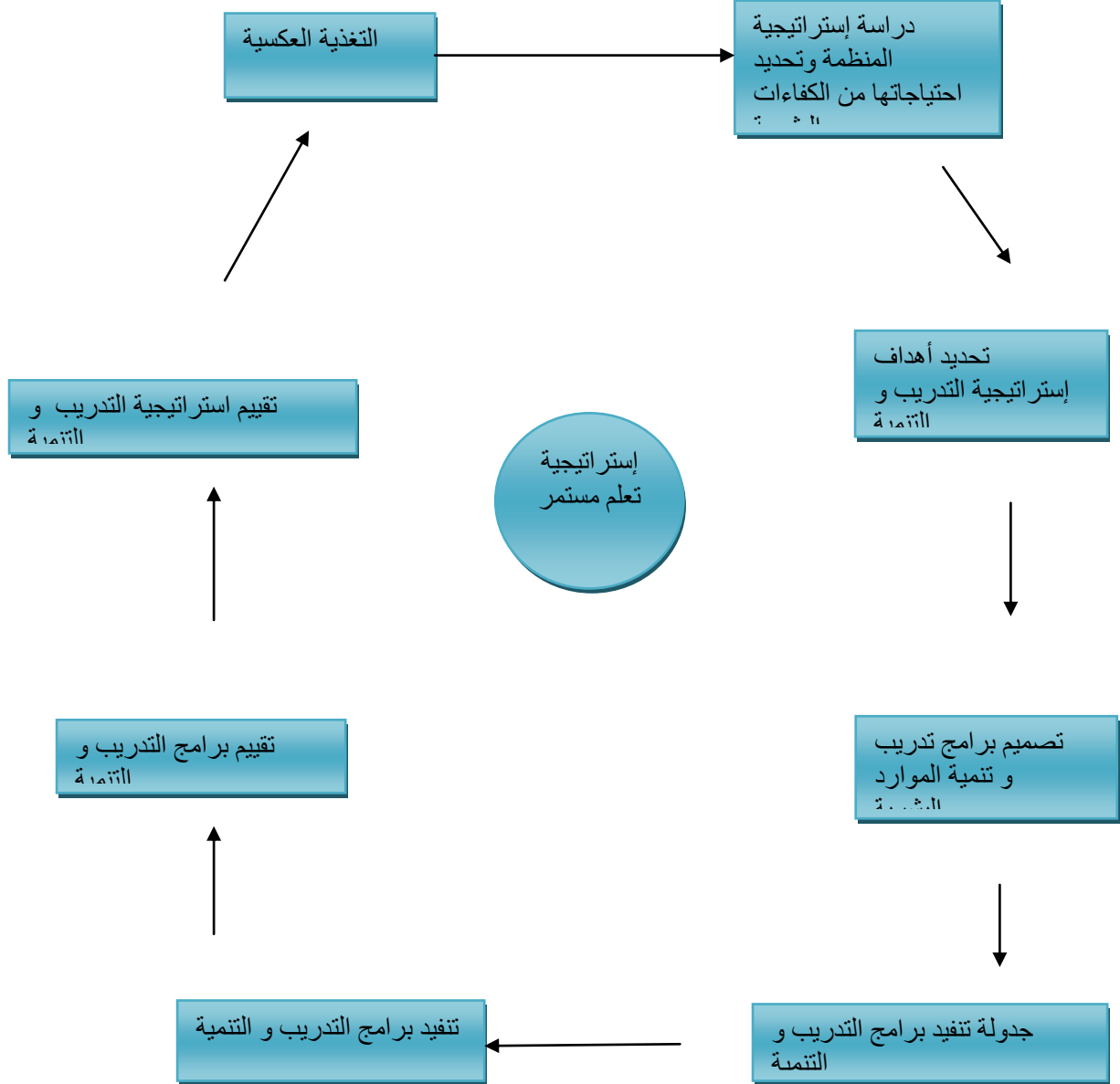
- تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة لأداء أعمالها وفقا للتغيرات المستقبلية و التحديات التي ستواجهها، بطريقة تخدم مصالح المنظمة و سياستها، و من ثم تحديد الكفاءات و المهارات اللازمة لتحقيقها.
- و على أساس احتياجات المنظمة و متطلبات إستراتيجيتها، تحدد أهداف التكوين التي غايتها توفير موارد بشرية بالخصائص التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية.
- في ضوء الأهداف التي حددت، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برنامج التكوين حسب الإستراتيجية، الذي يشتمل على من سيقوم بالتكوين، الأفراد المعنيين، نمط التكوين، مواد التكوين،..الخ.
- تسطير جدول زمني لتنفيذ برنامج التكوين حتى يكون منسق و مرتب حسب أولوية كل مرحلة من مراحل التكوين.

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

- الشروع في تطبيق برنامج التكوين حسب الجدول الزمني، و السهر على متابعته و معالجة أي مشكلة لتفادي عرقلة برنامج التكوين.
- بعد الانتهاء من تنفيذ برنامج التكوين لابد من تقييم نتائجه لمعرفة الأخطاء التي حدثت.
- تحليل نتائج التقييم، و البحث في أسباب الثغرات و الأخطاء التي حدثت للعمل على تفاديها في إستراتيجيات تكوينية مقبلة، و كذلك لمعرفة مدى النجاح الذي حققه التكوين.
- و فيما يلي الشكل الموالي يلخص المراحل المذكورة سابقا عن مراحل بناء إستراتيجية للتكوين.

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

الشكل رقم 20: نموذج الحلقة أو الدائرة في تصميم إستراتيجية التكوين.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.453

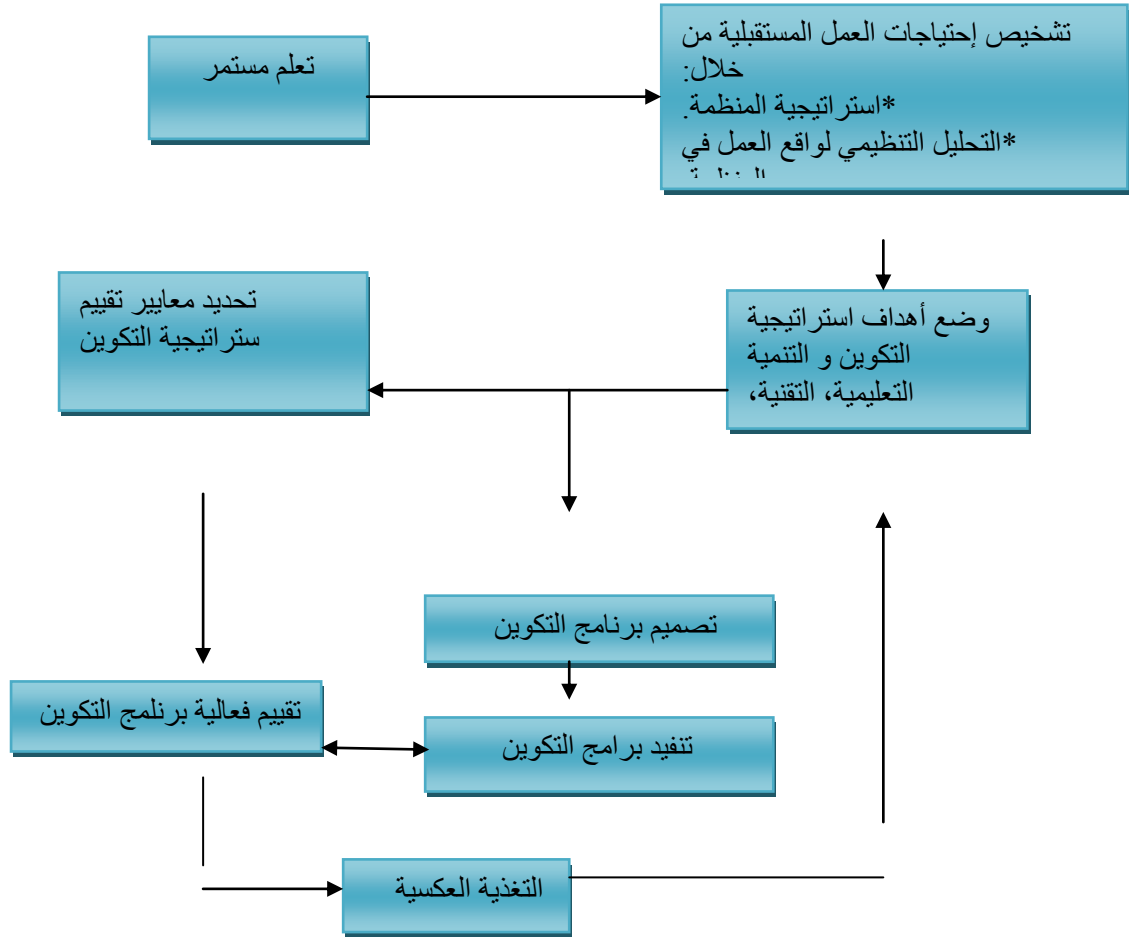
2.5.2. النموذج التشخيصي:

يقوم هذا النموذج على تشخيص الكفاءات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة، و يعتبر أن التكوين نشاط ذو تأثير إيجابي يأخذ طابعا إستراتيجيا فالمنظمة من أجل إمدادها بما تحتاجه لأعمالها المستقبلية. من أجل ذلك يقوم هذا النموذج بتحديد هذه الحاجات للأعمال و تشخيصها و الأهداف المطلوبة، اجعل المنظمة و مواردها البشرية أكثر تأقلا و تكيفا مع المحيط الخارجي. و تجدر الإشارة إلى أن عملية التشخيص تمس ثلاثة جوانب:¹

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها و العمل على معالجتها و تقاديتها.
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها و العمال على تقويتها و تطويرها.
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تريد المنظمة القيام بها و معرفة أثرها الايجابي في حالة تلبيتها.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص454.

الشكل رقم 21: النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التكوين.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 455.

المبحث الثالث: الكفاءات و علاقتها بتحقيق فعالية للمؤسسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى موضوع الكفاءات و علاقتها بتحقيق فعالية للمؤسسة، و من بين الباحثين الذين اهتموا بالموضوع نذكر دراسات¹ Sparrow Et Al التي مست تسيير الموارد البشرية، ما تعلق بالكفاءات الضرورية للسير الجيد للمؤسسات المتعددة الجنسيات في مختلف الدول.

3.1. مفاهيم عن الفعالية الاقتصادية للمؤسسة:

ان الفعالية في المؤسسة من المواضيع التي كثر النقاش عليها، و المعلومات العلمية عنها ما تزال غير مكتملة، نستخلص اتجاهين لها²:

- على المستوى التشغيلي، الفعالية تسمح للمسييرين من شرح العلاقة بين المؤسسة و نشاطها اليومي. و على هذا الأساس كل وظيفة في المؤسسة عليها ان ترفع بصورة ايجابية القيمة التي تحققها من نشاطها.

- على مستوى البحث العلمي العديد من الأفكار استعملها الباحثين لغرض تعريف الفعالية، فمنهم من يربطها بالنجاعة، القدرة على المنافسة، الفاعلية، المرودية، النجاعة، و اخرين بالنجاح و الشهرة. يعرف الباحث³ Tchankam المؤسسة الفعالة تلك التي تعمل أفضل من منافسيها على المدى القصير المتوسط و الطويل. إن الفعالية لا يمكن تعريفها إلا بربطها بالسياق الذي تكون فيه.

Lise CHRETIEN, « Etude Du Rôle De La Culture Nationale Dans La ¹Guy ARCAND, Michel ARCAND, Françaises, Relation Entre GRH Et La Performance Organisationnelle Des Banques D'affaires Américaines, juillet-aout 2009 Belges Et Japonaise », n4, gestion,

²Saida HABHAB RAVE, « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de Vie & sciences de l'entreprise, 2007/1 N° 174 - 175, p. 100-118. DOI : 10.3917/vse. technologie », haute 174.0100

³TCHANKAM J. P. "Performance Comparée Des Entreprises Publiques Et Privées: Une Etude Empirique", Cahier De Recherche, LAREMA, 2000

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

يبرز لنا الباحث الاجتماعي والاقتصادي الكبير ثورنديك، الجانب الاقتصادي للفعالية، والذي يتمحور حول الركائز التالية:

- الإنتاج
- صافي الربح
- النجاح في عقد الصفقات
- القدرة على توسيع نطاق التنظيم.

أما المفكر و الباحث الاجتماعي " كان " ،الذي يؤكد أن الفعالية يمكن قياسها و تحديد مضمونها في ضوء متغيرات كمية و كيفية على حد سواء، ومن هذه المتغيرات متغير الروح المعنوية، باعتبارها متغيرا كفيما، يقيس مدى رضا أفراد المؤسسة عن الوضع السائد بكل أبعاده الاجتماعية.

إن الروح المعنوية، و الرضا الوظيفي الذي نتحدث عنهما " كان"، يمكن لنا أن نوظفهما كمتغيرين لقياس و تحديد الفعالية، أي فعالية الكفاءات في تحقيق الأهداف المرجوة مستقبلا لمؤسسة العمومية، و قد أضاف الباحث " كان "مؤشرات كيفية أخرى للفعالية، كالغياب، ورضا الأفراد عن بيئتهم التنظيمية، و الإنتاجية التي أصبحت تستخدم كمرادفة لمفهوم الفعالية.

إذن الفروقات واضحة بين الفعالية الاقتصادية التي ترتبط أساسا بالإنتاج و الربح و النجاح في عقد الصفقات التجارية المربحة، و الفعالية الاجتماعية المرتبطة بالروح المعنوية داخل المؤسسة، و الإنتاجية و الرضا الوظيفي و التنظيمي للكفاءات البشرية في المؤسسة.

من المعروف لدى الجميع أن رأسمال المستثمر يلعب دورا مهما في التمويل و في نجاح المؤسسات المبدعة منها، و التي تمت العديد من الدراسات النظرية على التطبيقية، وخلصت الدراسات إلى أن

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

المؤسسات تستطيع أن تحقق نتائج ايجابية أكثر من السلبية على الفعالية في المدى القصير¹، و على حياتها².

هناك وسيلتين لقياس الفعالية الاقتصادية للمؤسسات المبدعة حسب Storey Et Tether³، الاول هو تحليل معدل نمو المؤسسات سواء بقياس الزيادة في عدد العمال أو من خلال رقم الاعمال، و الثاني يتمثل في دراسة معدل حياة المؤسسات أو فشلها، و في هذا الموضوع يشير إلى أن دور رأسمال المستثمر في مساعدتهم على تمويل و جلب الكفاءات و المهارات الضرورية من اجل تطوير المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية من جهة، ضمان استمرارية المؤسسة من جهة ثانية خصوصا في محيط تنزايد فيه المنافسة⁴. و من خلال ما تقدم من آراء الباحثين تتجلى أن هناك علاقة ايجابية بين دور الكفاءات في المؤسسة و تحقيق فعالية لها.

¹HEGE U., PALOMINO F., SCHWIENBACHER A., , “Venture capital performanc: the disparity between 2006,Europe and the United States”, RICAFE Working Papern° 001 survival profile of IPO ²JAIN A., KINI O. , “Does the presence of venture capitalists improve the 2000,firms?”,Journal of Business Finance & Accounting, Vol.27, Issue 9&10, pp. 1139-1176 Union: an introduction”, Research ³Storey D. J., Tether B. S., “New technology-based firms in the European Policy, Vol. 26, Issue 9,1998

⁴ Sophie POMMET et Michel RAINELLI, « Capital-investissement et performances des firmes :le cas de la France», Vie& sciences de l'entreprise, 2012/1 N° 190, p. 30-45. DOI : 10.3917/vse.190.0030,p.33

3.2. إشكالية العلاقة بين الموارد البشرية و الفعالية الاقتصادية :

هذه الإشكالية يمكن التطرق إليها من خلال العديد من الجوانب وهذا حسب مجال دراستها، إلا أن الدراسات المتعلقة في هذا المجال قليلة، و هذا لسببين: قياس الموارد البشرية و تقربها لمؤشر الفعالية الاقتصادية.

الدراسات المعتمدة على السياسة الاجتماعية:

تعتبر أولى أصناف الدراسات في هذا الموضوع هي التي كانت على أساس دراسة العلاقة مع سياسة الاجتماعية للمؤسسة. معظم الدراسات بين ارتباط الموارد البشرية و الفعالية الاقتصادية ايجابية.

في سنة 1984 قام Denison¹ بدراسة على 34 مؤسسة تابعة للقطاع الصناعي، المعلومات الاجتماعية مجمعة بواسطة استبيان تم إعداده في جامعة شيكاغو متمحور حول اتخاذ القرار، تنظيم العمل و درجة التشارك اما المتغيرات الاقتصادية فهي ذات طبيعة محاسبية: مردودية الاصول ، مردودية المبيعات، قام الباحث بدراسة ديناميكية حول ربط العلاقة بين المعطيات الاجتماعية مع معطيات مالية من تاريخ ن إلى ن+1.

في سنة 1988 قام schuster² بدراسة على 1300 مؤسسة، بهدف اختبار العلاقة بين الفعالية الاقتصادية و التي استعمل لقياسها مردودية رأسمال و تسيير الموارد البشرية (active) يعني من جانب سياسة التعويضات الفردية، و مشاركة في النتائج، الأهداف الخاصة، مرونة أوقات العمل و تطبيق الاستشارة الداخلية. النتيجة المتوصل إليها علاقة ضعيفة و لكنها ايجابية.

p.4-231984¹ Denison D, « bringing corporate culture to the bottom line», organization Dynamics, automne,
² Schuster F, « reviving productivity in America», personnel administrator, vol.33, juillet, p.65-68

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

نذكر أعمال¹ Grinyer, Mayer et MCKiernan في 1990، على 25 مؤسسة عرفت انتعاشا، الدراسة اعتمدت على مقابلات في مختلف المستويات الإدارية، و كذلك قام الباحثون بدراسة على المؤسسات التي لم تعرف انتعاشا، فوجدوا ان المؤسسات المنتعشة عملية الاتصال الداخلي و العمال و العلاقات الصناعية ثلاث مجالات الأكثر استثمار في إدارة الأعمال.

أخيرا أعمال² Huselid الذي درس العلاقة بين جودة الموارد البشرية و الفعالية المالية، اعد الباحث سلم لقياس جودة تسيير الموارد البشرية معتمدا على: اختيار الأفراد، تنمية المهارات، وسائل محفزة، مصلحة للبحث، تقاسم المعلومات، تنمية القدرات، مشاركة الموارد البشرية في الإدارة، شدة مجهودات التوظيف، متوسط عدد ساعات التكوين لكل عامل على أساس معيار الترقية، تمت الدراسة على عينة متكونة من 968 مؤسسة، المؤشرات الاقتصادية ذات طبيعة محاسبية و بورصة، النتائج المتوصل إليها حول العلاقة تبقى غامضة.

الدراسات المرتكزة على سياسة الأجر:

و هو الصنف الثاني من دراسات العلاقة، إن سياسات الأجر مختلفة من مؤسسة إلى أخرى و هذا حسب أولوياتها، و كذلك الوظائف تختلف على أساس الكفاءات التي تحتاجها كل مؤسسة، ومنه يتحدد الاختلاف في نظام الأجر المطبق. الأعمال التي درست العلاقة بين سياسة الأجر و فعالية المؤسسة يمكن تحليلها وفق مؤشر التالي³:

¹ Christel DECOCK GOOD et Laurent GEORGES, "gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », comptabilité-contrôle-audit, tome 9, volume2, novembre 2003,p.155

²HUSLIED M.A , « the impact of human resource management practices on Turnover, productivity and corporate financial performance », academy of management journal, vol.38,n3,1995,p.635-672

³Christel DECOCK GOOD et Laurent GEORGES, "gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », op.cit,pp.155-156

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

- يجب التفريق بين الإطارات العليا و باقي العمال.
 - يجب اعتبار ان مستوى الأجر ليس وحده الهم و لكن مكوناته أيضا.
- سياسة تعويضات الإطارات من المواضيع التي تهم بها أكاديميات المحاسبة مثلها مثل اهتمام الموارد البشرية، و هي من الإشكاليات القديمة حيث يعتبر كل من:

Mcguire Et Al¹,Masson²,Magan Et Al³ ,Lewellen Et Huntsman⁴, من الأوائل الذين قاموا بدراسات ميدانية في هذا المجال، و التي أظهرت نتيجة حول وجود علاقة قوية بين اجر الإطارات و حجم المؤسسة و لكن العلاقة لا تظهر جليا عند استخدام les ratios أو معطيات محاسبية. تعتبر دراسة⁶ Botosan Et Plumlee⁵, Bens Et Al⁶ اهتمت بدراسة اثر الحوافز على تحقيق فعالية للمؤسسة.

¹Mc GUIRE J., CHIU C .et ELBING A.,« Executives Incomes, Sales and Ptofits", American Economic review, vol. 52,septembre, p. 753-761. 1962

²MASSON M., « Executive Motivations, Earnings and Consequence Equity Performance", Journal of Political Economy vol. 79, november, p. 1278-1292. 1971

³MAGNAN M., SAINT-ONGE V. et THORNE L., « L'influence de la taille et de la performance organisationnelle sur le Canada et les Etats-Unis », IV' congres de l'AGRH, la rémunération des dirigeants: une comparaison entre p. 99-105. 1993 Jouy-en-Josas, 18-19 novembre,

Pay and Corporate Performance", American Managerial",⁴W.G. Lewellen, and B. Huntsman , p. 710-720. 1970 Economic Review, vol. 60, september

Option Expense: The Sword of Damocles⁵Christine A. BOTOSAN et Marlene A. PLUMLEE,« Stock Revealed >>, Accounting Horizons, vol. 15, n" 4,decembre, p. 311-327. 2001

Stock Option Exercices»,⁶BENS D.A., NAGAR V. er WONG M. H. E.,« Real Investment Implications of Employee Journal of Accounting Research, vol. 40, n" 2,p. 359-393,2002

3.3. تقييمات الموارد البشرية (محاسبة الموارد البشرية):

و هو الصنف الثاني من دراسة علاقة بين الموارد البشرية و فعالية المؤسسة، و التي تركز على تقييم هذه الفعالية، الدراسات الأساسية للمحاسبة الاجتماعية أو محاسبة الموارد البشرية انبثقت من أعمال Flamholz¹ (1971-1988) و الذي اعتمد على بعدين هما:

- القيمة المشترطة المتوقعة *valeur conditionnelle attendue* للفرد داخل المنظمة.

- القيمة المحققة المتوقعة *valeur réalisable attendue* للفرد داخل المنظمة.

القيمة المشترطة المتوقعة هي القيمة القصوى المتوقعة و التي يمكن الحصول عليها من فرد داخل المؤسسة، بافتراض انه لن يترك العمل، فهي تعبر عن قيمة خدماته، أما القيمة المحققة المتوقعة فهي تعبر عن ما تنتظره المنظمة من فرد بافتراض انه من الممكن أن يترك العمل. ادن الفرق بين القيمتين يكمن في تكلفة دوران العمل *Turn over*، هذه التوقعات الرياضية يمكن ترجمتها إلى وحدات مالية على أساس الاستدلال قيمة الخدمات المقدمة من الفرد (تكلفة الخدمة)، أو قيمة الفرد في سوق العمل، أو قيمة الفائدة التي يحققها من خلال عمله. و هذا التعقيد في التقييم جعل منها طريقة قليلة الاستخدام الى يومنا هذا.

يذكر *Stablile* المحاسبة الاجتماعية تتطور ببطء، لان مهنة المحاسبة لا يتلاءم تطورها من خلال هذا المجال، سواء في البلدان الانقلاوساكسونية التي تهتم منظماتها بتطبيق قواعد المحاسبة من اجل إرضاء توقعات المستثمرين، أو في بلدان أخرى، لم يسمح بتطور المحاسبة الاجتماعية.

و حسب *Roslender* المحاسبة الاجتماعية تعاني من الغموض بين رأسمال و الأصول البشري، و يقترح التفريق بين المصطلحين إلا أن دراسة لم تكن دقيقة. أصول البشري يقصد بها مجموع قدرات

Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards », Model for Human . , « A¹FLAMHOLZ Review, april, p. 253-267. 1971 The Accounting

الفصل الثالث: إنتاج الكفاءات في المؤسسة

غير ملموسة للموارد البشرية المكونة للمؤسسة، بينما رأسمال البشري معرف على انه اصول معرفية على اصول الملموسة و غير ملموسة. و من الأفضل اعتماد دراسة D'amricoles et Fakhfakh¹ الذي يعرف رأسمال البشري كما يلي: "المعرفة الدقيقة للإجراءات أو التحكم في مهارة محلية خاصة ثمينة للمؤسسة. هذه العلاقة تبرر الجهودات المسخرة لبناء هاد رأسمال، أين تكزن التكاليف و المزايا متقاسمة ما بين العامل و المؤسسة" إلا أن هذه المفاهيم تبقى صعبة القياس. التعقيدات التي تطرحها هذه المحاسبة الاجتماعية تجعلها غير قادرة على إعطاء معلومات للمستثمرين او تحليلات خارجية لتقييم الأخطار الاجتماعية المتوقعة،و بالتالي التقييم النقدي لمثل هذا المورد يظهر غير موضوعي و ضيق في قياس مجموع المخاطر². و بنفس المفهوم يؤيد الباحث Capron³ و يعتبر المحاسبة الاجتماعية تؤدي ثلاثة ادوار رئيسية:

- توفير معلومات رقمية عن الأفراد في المؤسسة .
- تساعد على اتخاذ قرارات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية.
- تحفيز متخذي القرار و التأثير على تقييمهم للموارد البشرية.

¹D'ARCIMOLES C.H. et FAKHFACH F. ,« Licenciements et performance de l'entreprise: une analyse longitudinale 1987-1993 », journées AGRH et AFC, vingtième anniversaire du bilan social, Toulouse, 5 et 6 juin, actes, P.65,1997

²D'ARCIMOLES C H Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, necessite et pertinence du bilan social, Economica . 1995, p.130

³CAPRON M. , « Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines », Revue française de gestion, p. 46-54., novembre décembre, 1995

خلاصة الفصل 3:

استنادا لما تطرقنا إليه في هذا الفصل، يمكن القول لإنتاج الكفاءات يتطلب ذلك تعاون من طرف العامل و المؤسسة، هذه الأخيرة التي يتوجب أن يكون التنظيم الداخلي مرنا يسمح بتقاسم المسؤوليات و الحرية في أداء الأعمال و التشارك مما يسمح بتبادل الخبرات بين العمال، و استبدال الرقابة بالثقة، حتى يتحفز العامل و يشعر بالانتماء للمؤسسة.

سعي المؤسسة لإنتاج الكفاءات معناه أن تلعب دور المؤسسة المعلمة، و أن توفر لعمالها دورات تكوينية تساعده على اكتساب معارف و من خلال الممارسة يستطيع العامل تنمية مهاراته و قدراته و من خلال التجربة المهنية كذلك، بالتالي هو بصدد بناء كفاءته.

كما تعتبر الكفاءة من المؤثرات الايجابية على تحقيق فعالية للمؤسسة من خلال التكيف المستمر مع تغييرات الوظائف، و ابعاد من ذلك يستطيع الأفراد الأكفاء إمداد المنظمة بالأفكار الجديدة و الحلول للمشاكل التي تواجهها، وهذا يضمن للمؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة و في وقتها المطلوب، كذلك يساعدها على الاستخدام الأمثل لمواردها.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

إن واقع الكفاءات في المؤسسات أو الشركات في وقتنا الحاضر خاصة في الدول الصناعية المتقدمة تغير كثيراً عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بإدراج منحج الكفاءة، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود تسيير للكفاءات لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري. و إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة هذه الكفاءات في العمل داخل المنظمة أو الشركة، ومسئولة أيضاً عن وضع نظام للتحفيز بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته.. وهي المسؤولة أيضاً عن حل مشكلاته.. وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل.. وهي بذلك تلعب دوراً غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري، المتقلب المزاج.. المتعدد الثقافات والقناعات.. المختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمر.. والمتعدد الدوافع.

كل ما تقدم سبق لنا و أن ناقشناه مدعماً بآراء و تعريفات الباحثين المهتمين بالموارد البشرية، و من أجل إعطاء تدعيم و قيمة أكبر لبحثنا كان لزاماً علينا أن نقوم بدراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الجزائرية و التعرف على مكانة الكفاءات فيها ، و إلى أي مدى تهتم بها، و هل تعتمد عليها في تحقيق الفعالية.

معرفة العراقيل التي المؤسسات العمومية الجزائرية حتى تنمو و تصبح لها الريادة في مجال الأعمال، لهذا ارتأينا أن نعتمد على أداة جمع المعلومات الاستبيان و توزيعها على العمال حتى نتمكن من جمع بيانات، تساعدنا على تحليل و استخلاص معلومات للإجابة على إشكالية البحث.

المبحث الأول: تقديم للمؤسسات العمومية الجزائرية

1.1. نبذة تاريخية عن إصلاحات مؤسسات القطاع العام الجزائري:

عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها، وما الأسماء التي أخذتها إلا تعبيرا واضحا على الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتھا. *مرحلة التسيير الذاتي الممتدة من 1962-1965 تميزت بضعف المؤسسات الوطنية من ناحية العدد والحجم.

* مرحلة الشركات الوطنية الممتدة من 1965-1971 تم خلالها إنشاء معظم المؤسسات الوطنية. *مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (المؤسسات الاشتراكية)، وتتميزت بنشر النصوص التي تشرك العمال في التسيير.

إن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال مرحلة التسيير البيروقراطي أدت لاتخاذ إجراءات لإصلاح الوضع من خلال: عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية، ثم استقلالية المؤسسات، وأخيرا إعادة الهيكلة.

1.1.1. إعادة هيكلة العضوية والمالية :

إن أهم ما ميز المراحل السابقة هو بروز مؤسسات وطنية ذات حجم كبير (تجسيدا لمنطق التسيير المركزي) ،حيث تتصرف كإدارة للفرع كله محتكرة إنتاج الفرع وتجارته الخارجية والتوزيع الداخلي وتحديد سياسة الفرع، الأمر الذي خلق صعوبة تسييرها، كما أن موقفها الاحتكاري أدى إلى ظهور عدم التوازن في الاستثمارات إضافة إلى قيامها بزيادة عن وظائفها الأساسية بوظائف أخرى سياسية واجتماعية.

أ- مفهوم إعادة هيكلة العضوية والمالية:

الهيكلية العضوية للشركات الوطنية الكبرى تتمثل في تجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم حيث تضاعف عددها عدة مرات وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها.

أما الهيكلية المالية فهي حل لمشكل ديون المؤسسات السابقة أين قامت الخزينة العمومية بتسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات فيما بينها.

ب . مبادئ إعادة هيكلة العضوية و المالية¹ :

- التخصص حسب عائلات منتجات متجانسة، وفي حالة ما إذا اتضح أنها لازالت كبيرة يتم تقسيمها إلى وحدات جهوية.

-الفصل بين وظيفة الإنتاج و وظيفة البيع، مؤسسات الإنتاج تختص فقط بالإنتاج أما تسويق المنتجات فهو من شان المؤسسات التجارية المنبثقة عن شبكة التوزيع القديمة.

- فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة انجاز الاستثمارات، حيث تتولى مهمة انجاز الاستثمارات مؤسسات متخصصة .

ج. أهداف إعادة الهيكلة العضوية و المالية :

¹ حمزة محمود الزبيدي ، " التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000
ص275-276

-تحسين الإنتاج كما ونوعا.

-تخفيض أسعار التكلفة.

-التخلص من نموذج تنمية ممرکز لمرحلة السبعينات الذي يكلف الدولة مبالغ ضخمة

-زيادة تحفيز العمال والمسيرين.

-تخفيض تكاليف الخدمات العامة.

-التخفيف من العراقيل البيروقراطية و التبذير.

-تحسين الاتصال.

1.1.2. استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية:

لم تسمح عملية إعادة الهيكلة السابقة للمؤسسات بالقضاء على الصعوبات المتركمة وبالتالي تم

إصدار مجموعة من القوانين سميت المؤسسة من خلالها بالمؤسسة العمومية المستقلة.

أ- مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة :

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة لأهمية النشاط

لكل منهما، أو نوعية الفرع الذي تنتمي إليه الدولة أو الجماعات المحلية فيها بطريقة مباشرة أو غير

مباشرة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تخضع في تسييرها لمبادئ التجارة وتتميز

بصلاحيات قانونية في حدود قوانينها الأساسية، يعبر عن إرادتها ممثل قانوني يدافع عن مصالحها.

ب- أسس ومبادئ المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة:

يمكن تلخيص أهم المبادئ التي جاء بها قانون استقلالية المؤسسات في النقاط التالية:

إنشاء المؤسسة العمومية يتخذ شكلين هما: شركات المساهمة أو شركات محدودة المسؤولية،

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

تملك الدولة أو الجماعات المحلية جميع الحصص أو الأسهم، وهذه الأشكال كما هو معلوم ينظمها القانون التجاري. الدولة والجماعات المحلية تملك رأسمال المؤسسة لكن تسييره يتم بواسطة صناديق المساهمة التي تعتبر وسيط بين الدولة والمؤسسة لا يمكن لصناديق المساهمة أن تفرض مراقبة كلية على المؤسسات التي تملك جزء من رأسمالها (40% كنسبة قصوى للمساهمة)، كما أن أعضاء مجلس إدارة المؤسسة لا يخضعون إلى التدرج الإداري لصناديق المساهمة. دور هذه الصناديق يتمثل على المدى القصير في المساهمة في التطهير المالي وإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات وأيضا المساهمة في قيام سوق مالي.

تتمتع المؤسسة بالأهلية القانونية الكاملة فتكون بذلك صاحبة حقوق وواجبات وبالتالي لها حرية التصرف في ممتلكاتها وبيعها وفقا لقواعد القانون التجاري بشرط عدم المساس بالأموال الأساسية.

1.1.3. إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسة العمومية:

لقد اعتبرت هذه العملية ضرورة حتمية نتيجة التراكمات السلبية في مختلف المجالات، ارتفاع نسبة التضخم والبطالة، عدم التوازن في الميزانية العامة، وسوء التوازن في مؤسسات القطاع العام، فجاءت هذه العملية لإعادة التوازن للاقتصاد الوطني، وتوفير الشروط للانطلاقة الاقتصادية وهذا عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات أو خصصتها.

أ- إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية:

هذا الإجراء يمس المؤسسات الإستراتيجية فقط، حيث يعتمد على إتباع برنامج تعديل هيكلي بناء على معطيات مخطط التقويم الداخلي الذي تحضره المؤسسة، كما يتم إمضاء عقد نجاعة بين

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

ممول المؤسسة والوزارة القطاعية المختصة في إطار خطة متوسطة الأجل، هذه العملية تعتبر انتقالية للمرور بالمؤسسات نحو اقتصاد السوق.

ب-الخصوصية:

*مفهوم الخصوصية: كل صفقة تتجسد في نقل ملكية المؤسسة العامة من القطاع العام إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين يخضعون للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وعملية الخصوصية تمس المؤسسات التي لا يمكنها الاستمرار كمؤسسة عمومية، بسبب ظروفها السيئة أو كونها غير إستراتيجية للدولة، وتعتبر الخصوصية إحدى الدعام المستعملة للانتقال إلى اقتصاد السوق.

*طرق الخصوصية:

الطريقة الأولى: لا تمس العمومية للدولة لرأسمال بل إدخال طرق وتقنيات تسيير في المؤسسة كما يلي:

-تأجير المؤسسة العمومية لشركة أو متعامل خاص

-عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة لكل أو جزء من ممتلكاتها

-المساعدة في التسيير

-استقلالية المؤسسات العمومية

الطريقة الثانية: تحويل كلي أو جزئي لرأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطاع الخاص من خلال:

-المساهمة العمالية 5% من الأسهم مجانية

-رفع رأسمال المؤسسة

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- طرح الأسهم للبيع بعد التهيئة والتعديل الضروري للمؤسسة
 - بيع أصول المؤسسة العمومية في حالة التوقف عن التسديد
 - تنازل مباشر للأسهم باختيار المشتري الذي يتوفر على أهم رؤوس أموال أو تكنولوجيا
- أهداف الخصوصية:**

- إن الخصوصية وسيلة وليست غاية وبالتالي فهي تهدف إلى:
- تحسين طرق التسيير ورفع كفاءة المسيرين.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات.
- جلب رؤوس الأموال الأجنبية لخلق مشاريع جديدة وبالتالي القضاء على البطالة.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات تماشياً مع متطلبات الزبائن ومقاييس الجودة العالمية.
- خلق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الوطنية.
- زيادة ربحية المشروعات وتحديث الاقتصاد الوطني.
- تجنيد القدرات المالية لدى الأفراد والمؤسسات وإدخالها إلى دائرة الاستثمار والإنتاج بواسطة السوق المالية أو البنوك.

*آثار الخصوصية الايجابية:

- الحد من تبذير الأموال العمومية
- تشجيع الادخار، وإعادة الأموال المكتنزة إلى دائرة الاستثمار والإنتاج بواسطة السوق المالية أو البنوك

- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة بحيث تخضع لمراقبة الشركاء
- تحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية من خلال المنافسة

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- الشراكة الاقتصادية لجلب التكنولوجيا للمؤسسات
 - النقل من عجز الميزانية عن طريق توفير أموال من خلال التنازل عن أصول المؤسسات.
- الآثار السلبية:
- تسريح العمال لأسباب اقتصادية
 - ظهور الطبقة في المجتمع
 - زيادة النفقات العامة الناجمة عن الخوصصة كتعويض العمال المسرحيين، التطهير المالي صعوبة إيجاد مستثمرين في بعض القطاعات أو المؤسسات الضخمة.
- ج. أهداف إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية:
- تخليص الدولة من المبالغ المالية الباهظة التي يكلفها القطاع العام.
 - إنقاذ المؤسسات القادرة على الاستمرار في الإنتاج وفق نمط التسيير الجديد عن طريق إعادة التوازن لها حتى لا يرفع معدل البطالة.
 - تكثيف النسيج الصناعي بطريقة تختلف عن الماضي بإعطاء أهمية للقطاع الخاص باعتباره محرك لهذه العملية.
 - عموما كانت مختلف الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية متعددة، أهمها تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاطاتها، وبالتالي تحقيق مردودية من ورائها، إلا أن الواقع يظهر شيئا آخر، حيث اتسمت هذه المؤسسات بعد الإصلاحات بميزات سوء التسيير، عدم ارتفاع المردودية إلا في حالات نادرة وكان ذلك نتيجة عدة معوقات كانت ولا زالت تقف في وجه هذه المؤسسات.

1.2. تقديم للمؤسسات العمومية و بنيتها التنظيمية:

1.2.1. مؤسسة ايني:

أ. تقديم المؤسسة:

تقع المؤسسة في منطقة صناعية شمال مدينة سيدي بلعباس المحاذي للطريق الوطني رقم 07 وبيعد مقرها الرئيسي بـ 4 كلم عن وسط المدينة، كما أنها تتربع على مساحة 30 هكتار بعد أن تنازلت عن مساحة لفائدة القطاع العسكري، حيث كانت تغطي مساحة 50 هكتار سابقا، ويستحوذ المركب منها على مساحة 11 هكتار، ويقدر رأس مالها الاجتماعي الحالي مبلغ 8.322.000.000 دج ، تهدف المؤسسة إلى تحقيق دورين مهمين أساسيين هما الدور الاقتصادي والاجتماعي.

تم تعديل الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الملحق رقم 2 بما يتجاوب ومتطلبات المحيط، خصوصا أن عالم الإلكترونيك، متصل بالتطورات السريعة في التكنولوجيا، والتي تدفع دائما إلى استحداث وظائف جديدة، تجاوبا مع هذه المستجدات، وبالتالي فإن أي هيكل تنظيمي مفتوح على التغييرات.

حاليا تخضع المؤسسة لنظام تسيير احادي، أي أن المدير العام كمنصب وظيفي يشغل في نفس الوقت منصب إداري كرئيس مجلس الإدارة، أي PDG وهو النظام الذي يتيح التحكم في اتخاذ القرار وفي بلورة الأهداف المراد تجسيدها بشكل يضمن الاتساق وعدم التناقض بعيدا عن التجاذب الذي قد يطرحه نظام برأسين.

إن صياغة الهيكل التنظيمي يخضع لدراسة حكيمة تتبني على أخذ المؤسسة كعنصر ضمن منظومة متكاملة لمحيطها الذي يطبعه التغيير و الاستقرار، الأمر الذي ينعكس إيجابا أو سلبا في السير

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

العادي للمؤسسة، وعليه فإن المؤسسة عليها التكيف والتغيرات الطارئة، هنا نلخص بعض الإعتبارات

التي تحتم على المؤسسة نسج هيكلها التنظيمي نجد:

- اعتبارات خارجية من هيئة الشركة القابضة (SGP) "شركة تسيير المساهمات"

- اعتبارات اجتماعية في التوظيف، الحفاظ على مناصب الشغل خاصة منها الدائمة

- اعتبارات سياسية الحفاظ على مؤسسة وطنية

- اعتبارات اقتصادية خلق ثروة و ديمومة إنتاجها.

- اعتبارات تكنولوجية لطبيعة المنتج الإلكتروني الذي يحتم على أخذ التطورات المواكبة

للتكنولوجيا.

ب. البنية التنظيمية للمؤسسة:

تسير المؤسسة بمديريات مركزية وبأقسام وظيفية وبمستشارين فالأقسام وظيفية هي على النحو التالي

و كما هو موضح في الملحق رقم 2 :

1. قسم الإلكترونيك الأكبر العمومي: ويمثل القسم الرئيسي بالمؤسسة، فهو يحوي وحدة التجميع

التي بها يتم تركيب المنتجات النهائية الإلكترونية ذات الطلب الواسع، وهذه المنتجات هي

منتجات القارئ للأبعاد المعروضة LCD بمختلف الأبعاد، ومنتوج LED الذكي

"SMART" الذي يتميز بتقنية عالية في العرض.

2. قسم الإحترافية **Division Professionnelle**: أنشأ هذا القسم أملا في تحقيق إيرادات

أخرى غير النشاط الروتيني الذي اتسمت به المؤسسة، في إنتاج وبيع الأجهزة التلفزيونية،

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

وهذا إنقاذا لحصة المؤسسة في السوق التي بدأت تتقلص بفعل المنافسة ، والتفرغ لأنشطة

التي ظهر طلبها، لهذا الغرض تم استحداث مشاريع دعمت بمهندسين وتقنيين، حيث نجد:

- نشاط المقايسة والمعايرة الإلكترونية Etalonnage
- نشاط التقاؤل والمعالجة Sous-Traitance
- مشروع الطاقات المتجددة Energies Renouvelables
- مشروع الدمج الإلكتروني Intégration Electronique
- مديرية الممتلكات.
- مديرية المعلوماتية والذكاء الإقتصادي.

إن الإعتبارات السابقة في صياغة الهيكل التنظيمي، تحتم على مسيري المؤسسة تحديث

المعلومة، بما يخدم حركة نشاط المؤسسة بكيفية متكاملة دون تعطيل، غير أن السوق الوطني هو

سوق غير مستقر ، الأمر الذي يطرح باستمرار إعادة نسج الهيكل التنظيمي، والذي يترتب عليه

قرارات كبرى قد تمس بخلق نشاطات جديدة (إدخال سلاسل جديدة في الإنتاج) وهذا ما تعرفه

باستمرار وحدة التجميع بالمؤسسة، دمج أنشطة جديدة ، محاولة استيعاب وحدات المؤسسة المنحلة،

خلق المشاريع الكبرى ذات الصلة ببعث المؤسسة إلى الاستثمار والتوسع، فمثل هذه القرارات تطرح

مشاكل كبيرة تخص:

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- التنظيم للمؤسسة المستقبلية، في إعادة تنظيم المؤسسة الجديدة.
- الإجراءات الممكنة في عملية دمج المؤسسة الجديدة.
- إعادة حساب الممتلكات وأصول المؤسسة المستقبلية.
- مسك المحاسبة المالية لعناصر الأصول للمؤسسة المستقبلية.
- الجرد ومحتوياته.
- التعداد وطرق إستيعابه.
- إنعاش سوق لإنتاج جديد

على صعيد آخر، الاعتبارات الكلية الوطنية التي تطرح نفسها بإلحاح والتي تخص:

- التشغيل ومحاربة البطالة بما يخدم السياسة الوطنية.
- خلق ثروة وطنية وتحريك الإقتصادات المحلية.
- بعث استثمارات مرافقة لهذا الإجراء في عملية الدمج
- حث البنوك على التمويل.

من هنا يتضح أن صياغة الهيكل التنظيمي تطرح نفسها بإلحاح، وأن عامل المرونة والتحديث يجب أن يكون حاضرا في مخيلة المسيرين وأصحاب القرار، دون أن يؤدي ذلك إلى خنق المؤسسة، أو إلى إضعاف وظائف قد تصنف على أنها غير ضرورية، أو إقصاء لوظائف يبدو عدم جدواها آنياً، ولكن تظهر أهميتها لاحقاً.

استفادت المؤسسة من دعم مالي يقدر بـ 15 مليار دج، ومسح لديونها المقدرة بـ 24 مليار دينار، تسعى جاهدة إلى توظيف كل عوامل النجاح واستغلال أمثل لمواردها في سبيل تحقيق النجاعة

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

، وهي تتفتح حاليا على محيط اقتصادي يتسم بالتغير ، فعلى مسيري المؤسسة التخمين وعدم تقويت الفرص في البقاء في السوق عن طريق مواكبة التطور التكنولوجي، و الإستفادة من الفرص المتاحة في تعزيز حصتها السوقية، و في هذا المجال قامت المؤسسة بإبرام عقد شراكة مع مراكز التطور والبحث العلمي لجامعة جيلالي ليابس، في سبيل وضعية المؤسسة عما كانت عليه قبل تطبيق السياسات الاقتصادية من 1998-2012،

أثناء تربيصي وإعدادي لمذكرتي بالمؤسسة قمت بإبراز مجموعة من الملاحظات:

- تعداد عمال يفوق الحاجة الضرورية للمؤسسة، رغم الإستقطاب النوعي للكفاءات الجامعية.
- طغيان المصاريف غير المباشرة الإدارية مع أن التعداد المنتج أكبر من التعداد الإداري.
- غياب متابعة ملفات المستخدمين تتعلق بدراسة السيرة الذاتية عند شغور منصب عمل.
- معدل الشيخوخة مرتفع للوعن البشري وخصوصا في ورشات الإنتاج، رغم الشيبب الذي تم بإيعاز من الحكومة.
- مشاكل في تسديد أجور العمال تتعلق بالتنظيم، نظرا لارتفاع التعداد والمصاريف التي يستوجبها.

مؤسسة GIPLAIT:

أ. تقديم عام للشركة:

بدا مشروع إنشاء هذه الشركة مند سنة 1974 بتكلفة تقدر ب 214098453 دج، بمساحة تقدر ب 145000 متر مربع مقسمة كما يلي: 8526 متر مربع مغطاة و 3600 متر مؤهلة على تمديد. بدا العمل و الإنتاج في 12 ديسمبر 1977 و كانت تحمل اسم وحدة مكرة اونالي MEKERRA ONALAIT بطاقة إنتاجية تقدر ب:

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- 40000 لتر في اليوم حليب مبستر.

- 10000 لتر في اليوم أجبان طرية

شهدت هذه المؤسسة إصلاحات كان ذلك في سنة 1984 و تم تغيير اسمها إلى وحدة

MEKERRA OROLAIT كما عرفت طاقتها الإنتاجية زيادة تتمثل في :

- 112000 لتر في اليوم من الحليب المبستر

- 20000 لتر في اليوم من الأجبان الطرية

- 40000 لتر في اليوم من الحليب المخمر

كما عرفت فترات الاستثمار و تعظيم قدرة الشركة وتحولت المساحة المخصصة للتخزين إلى ورشة

عمل الجبن المذاب و الجبن المضغوط، كان ذلك بداية من 30 ديسمبر 1989 مرت بمرحلة تجريبية

في سبتمبر 1992، تغيرت الطاقة الإنتاجية إلى:

- 126000 لتر في اليوم حليب مبستر

- 30000 لتر في اليوم حليب مخمر

- 28000 لتر في اليوم من الأجبان الطرية

- 24000 لتر في اليوم من الجبن المضغوط

- 12880 كغ في اليوم من الجبن المذاب

في 01 أكتوبر 1997 تفرعت عنها شركة GIPLAIT ذات الأسهم SPA برأسمال يقدر

ب1006600000 دينار جزائري. الطاقة الإنتاجية تقدر ب:

- 105000 لتر في اليوم حليب مبستر

- 700 كغ في اليوم منتجات الدهون

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- 10000 لتر في اليوم أجبان طرية

- 16000 لتر في اليوم جبن مضغوط

- 6000 كغ في اليوم جبن مذاب

ب. توزيع العمال (في 2007/12/31) على النحو التالي:

يتم تقسيم العمل على عمال المؤسسة وفقا لهيكل تنظيمي موضح في الملحق رقم 2، حيث:

الإطارات: 38 ،التقنيين: 61 ، التنفيذيين: 79، المتعاقدين: 14 ،المجموع : 192 مجلس

إدارة يتألف من: - 01 الرئيس. - 03 أعضاء. - 02 عضوا (ممثلين عن العمال).

ورشات الإنتاج:

- ورشة إنتاج الألبان: الطاقة الإنتاجية 105000 لتر في اليوم، عدد العمال يقدر ب 30

عامل مقسمين إلى فريقين.

- ورشة إنتاج الأجبان الطرية: الطاقة الإنتاجية 10000 لتر في اليوم، عدد العمال 20

عامل في فريق

- ورشة إنتاج الجبن المضغوط و الجبن الأحمر: الطاقة الإنتاجية 16000 لتر في اليوم ،

عدد العمال 8 في فريق.

- ورشة إنتاج زبدة المزارع: الطاقة الإنتاجية 400 كغ في اليوم، عدد العمال 2 في فريق

- ورشة إنتاج القشدة: الطاقة الإنتاجية 300 كغ في اليوم، عدد العمال 2 في فريق.

ج.السياسة الإنتاجية للشركة:

الشركة الفرعية التابعة لسيدي بلعباس دائما ما تركز سياستها التقنية على تشجيع و تطوير

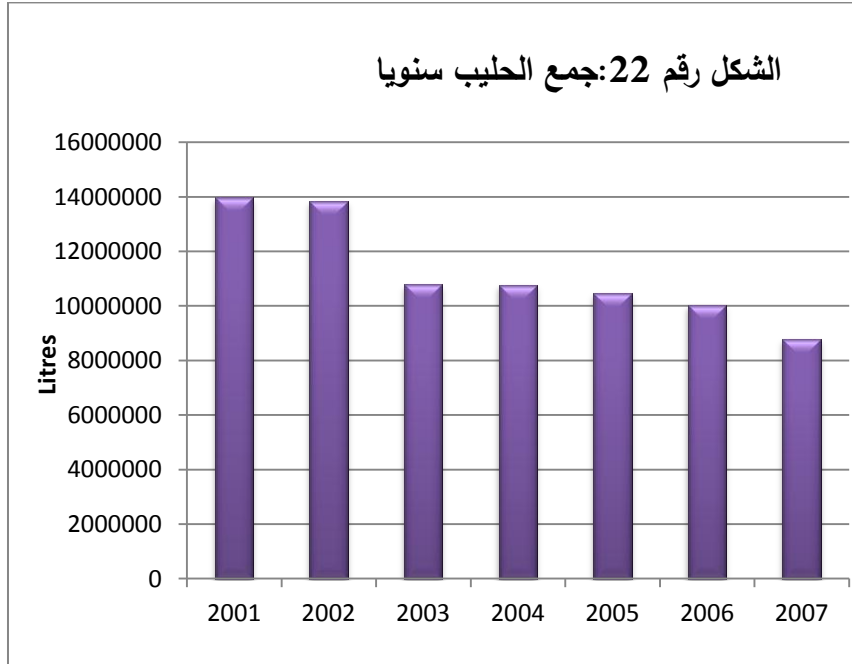
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

الإنتاج المحلي ، في عبارة أخرى ، لمنتجي حليب البقر هي الدعم التقني والمالي لاستكمال خطة الوزارة الفلاحة والذي أعطى للولاية مكانة الأولى في تسميتها لحوض الألبان على الأراضي الوطنية.

جدول رقم 5: كميات جمع الحليب الخام سنويا

السنة	كمية الحليب
2001	13.978.502 لتر
2002	13.845.564 لتر
2003	10.786.267 لتر
2004	10.778.690 لتر
2005	10.479.895 لتر
2006	10.030.711 لتر
2007	8.798.173 لتر

المصدر: من وثائق المؤسسة



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

مؤسسة Giplait 'منتجات الألبان والجبن تسالة' تمسكت دائما بالسياسات الحفاظ على بيئة وذلك بوجود صورتها في مختلف المناسبات والاجتماعات، للتأكيد و إظهار حسن النية من قاداتها ، الفرعية أنشأت محطة معالجة مياه الصرف الصحي ويعتبر استثمارا مهما في ولاية سيدي بلعباس . هذه المحطة مجهزة بمختبر حديث حيث خصص له عامل مؤهل الذي يراقب مياه الصرف الصحي يوميا، لأهمية هذا المختبر فهو مطلوب عدة مرات من قبل المفتشية البيئية للولاية لإجراء تحليل دقيق ضمن إطار التعاون بين الهيآت.

1 - الحجم: $m^2 10000$

2 - القدرة على المعالجة : 500 م³ / يوميا

3 - الفرق : محطة الرفع

4 - شبكة الاتصال : جميع حلقات العمل

5 تاريخ بدء الخدمة : ديسمبر 1997

1.2.2. المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز:

أ. تقديم عام للمؤسسة:

يكتسي هذا القطاع أهمية كبيرة بحيث يعتمد عليها الاقتصاد الوطني، فهو بمثابة المورد الأساسي أن لم نقل الوحيد للمشاريع التنموية، و مورد للعملة الصعبة التي بواسطتها يتم الحصول على التجهيزات الضرورية لعملية التنمية. لذلك أولت الجزائر اهتماما بالغا لهذا القطاع بحيث يتجسد هذا الاهتمام من خلال إنشائها للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

تحتل المؤسسة مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الأولى في إنتاج الطاقة الكهربائية على المستوى المغاربي، و لقد مرت بعدة تحولات في مسيرتها. تأسست مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر EGA في 5 جوان 1974 عن طريق قوانين التأميم التي صدرت في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية، و في 31 ديسمبر 1962 صدر قانون 157-62 الذي حمل تجديدا للقانون التشريعي و الذي التزمت به كهرباء و غاز الجزائر مند الاستقلال.

أنشئت مؤسسة سونلغاز بالمرسوم رقم 59-69 الصادر في 28 جويلية 1969، حيث جاءت بدلا من مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر EGA ، فبمجرد إنشائها أصبحت سونلغاز تحتكر إنتاج، نقل، توزيع و تصدير الكهرباء.

في 1983، وفي إطار تجديد بنية القطاع العمومي و الاقتصادي، حولت سونلغاز وحدات العمل بها إلى مؤسسات عمومية مستقلة، و قد نتج عن هذه العملية 6 مؤسسات، و هي كالتالي:

المؤسسة الوطنية للكهرباء الريفية، و تهتم بأعمال التزويد بالكهرباء، المؤسسة الوطنية للأشغال و تركيب الكهرباء، و تهتم بتركيب المنشآت و التجهيز الكهربائي، المؤسسة الوطنية لانجاز قنوات نقل و توزيع الغاز، المؤسسة الوطنية لأشغال الهندسة المدنية، المؤسسة الوطنية للتركيب الاصطناعي، المؤسسة الوطنية لإنتاج العدادات و أجهزة القياس و المراقبة.

في 14 ديسمبر 1991 و بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 475-91، سونلغاز المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز غيرت طبيعتها القانونية و اصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري .EPIC

و في 17 سبتمبر 1995 صدر المرسوم التنفيذي رقم 280-95 و الذي يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و يوضح مهامها.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

وفي 1 جوان 2002 صدر المرسوم الرئاسي رقم 02-195 و الذي حول سونلغاز إلى مؤسسة بالأسم، هذا الانتقال كان في إطار التأقلم التدريجي للجزائر مع مبادئ العولمة الاقتصادية و انضمامها إلى المنظمات العالمية ، حيث أصبح من الضروري تكييف قطاع الطاقة مع التغيرات العالمية السريعة، و قد سبق هذا المرسوم توقيع قانون رقم 01-02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 و المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز بواسطة القنوات، و من أهم المبادئ التنظيمية التي جاء بها لمجمع سونلغاز نذكر ما يلي:

- المحاور الأساسية تكون معرفة من طرف المؤسسة الأم.
- تسيير و تنفيذ التوجهات الإستراتيجية يكون تحت مسؤولية كل فرع.
- مسؤولية الفروع فيما يخص تمويل نشاطاتها و تطويرها.
- المخططات الإستراتيجية و العملية تكون محضرة من طرف الفروع و يصادق عليها من طرف المؤسسة الأم.

كما سمح هذا القانون لمؤسسة سونلغاز بإنشاء عدة فروع وفق الرزنامة الزمنية التالية:
في جانفي 2004 تم إنشاء كل من:

- مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE
- مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE
- مؤسسة تسيير شبكة نقل الغاز GRTG

في جويلية 2004 تم إنشاء مديريات عامة للتوزيع:

- المديرية العامة للتوزيع للجزائر العاصمة
- المديرية العامة للتوزيع للوسط

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- المديرية العامة للتوزيع للشرق

- المديرية العامة للتوزيع للغرب

في 2005 تم إنشاء فرع للبحث و التطوير الكهربائي و الغازي، في جانفي 2006 تم إنشاء فروع للتوزيع، و وضع قيد التنفيذ مشغل النظام L'opérateur Système

في أبريل 2009 آخر مرحلة لتحويلات المؤسسة و إعادة هيكلتها بإعطاءها رمزا جديدا و تغيير تسميتها إلى شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب SDO و هي شركة مساهمة تشكل إحدى الفروع الأربعة لسونلغاز.

كذلك و في إطار تطبيق قانون 01/02 ل 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز و المرسوم التنفيذي 08-114 ل 09 أوت 2008 المحدد لمراحل التوزيع ودفتر الأعباء المتعلقة بحقوق و واجبات الشركاء، أعلنت شركة توزيع الكهرباء و الغاز SDO على 20 وحدة منظمة إلى 19 إدارة للتوزيع تغطي 511 ضاحية موزعة على 17 ولاية للشمال و الجنوب الغربي للبلاد.

الشركة تزود الكهرباء لعدد من الزبائن يقدر ب 2218800 و زبائن الغاز ب 1016275 وتسير و تستغل شبكة للكهرباء تقدر ب 42455 كلم، و شبكة غاز يقدر طولها ب 16910 كلم.

ب. **تعداد العمال:** يقدر عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب ب 7871 فرد مقسمين إلى

مجموعات سوسيو مهنية ، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي (ملحق رقم 2):

- الإطارات: 2243

- أفراد التحكم: 3703

- المنفذون: 1922

ج. **التكوين في الشركة:** يساعد التكوين شركة SDO على تطبيق إستراتيجيتها و تحقيق أهدافها

و المتمثلة في:

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- إشباع احتياجات عمالها في مجال التكوين.
- مواكبة التغيرات الناتجة من تطبيق المشاريع على الصعيد التنظيمي و التكنولوجي و التسييري.
- مواكبة تغيرات الوظائف و تطورها.
- يتم التكوين من طرف مدارس التابعة لسونلغاز:
- المدرسة التقنية للبلدية ETD في المجال التقني
- مركز عين مليلة CAM في المجال التقني
- مركز بن عكنون CBA في مجال التسيير و الإدارة

هناك أنواع للتكوين و هي:

- تكوين مهني متخصص: التخصص في الوظائف القاعدية للشركة
- إعادة التأهيل المهني: الرسكلة و ضبط المستوى و الملائمة مع المنصب
- د. وظائف و أنظمة المؤسسة:
- شركة توزيع الكهرباء و الغاز هي بنية معقدة تشمل إمكانيات مختلفة، وكلها تستخدم من اجل تحقيق هدف وحيد و هو توفير الكهرباء و الغاز عبر كامل التراب الوطني. فللمؤسسة وظيفتان و هما:
- إنتاج، نقل، توزيع و تصدير الكهرباء و التي تعتبر منتج غير قابل للتخزين
- نقل و توزيع الغاز، حيث أن الغاز الطبيعي ينتج من طرف سونطراك و تقوم سونلغاز بشرائه ثم نقله لتقوم بتوزيعه على مختلف زبائنها.
- فيما يخص الأنظمة فبالنظر إلى المؤسسة كمجموعة من الأنظمة المترابطة و المتفاعلة فيما بينها من اجل الوصول إلى هدف واحد يمكننا التمييز بين عدد من الأنظمة و هي:

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- **النظام الإداري:** تتميز بنظام إداري فعال و استقلالية مالية تامة، حيث أن هذه المؤسسة تخضع للقواعد القانونية العامة في علاقاتها مع الدولة، و لقواعد القانون التجاري في علاقاتها مع شركائها الاقتصاديين.
- **النظام المالي:** تتمتع المؤسسة بنظام مالي و محاسبي يسمح بمتابعة تطورات ملكياتها و تكاليفها، فهو يضمن تسيير الحسابات و التدفقات المالية، كما أن هذه المؤسسة تعمل على تحضير المخططات المتوسطة و قصيرة الأجل في ميزانيتها حسب قاعدة نظام الموازنات.
- **النظام التجاري:** يسمح هذا النظام بتسيير التعاملات التجارية للمؤسسة مع زبائنها المشتركين وتتنحصر هذه التعاملات في تعديل الحسابات ما بين المؤسسة و زبائنها كل شهرين و القيام بعمليات الفوترة و كذلك الصيانة عند الحاجة، و هذا النظام الكلي مدعم بأنظمة فرعية أخرى منها نظام تسيير المخزون، نظام تسيير الموارد البشرية و نظام الإعلام الآلي المعلومات.
- في ظل القانون الجديد و بعد إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة أنشأت مديرية توزيع جهوية تحتوي على أقسام بدلا من مصالح و لكل قسم مهامه الخاصة.

1.2.3. مؤسسة نפטال:

أ. تقديم العام لشركة نפטال:

شركة نפטال تعد واحدة من أكبر الشركات البترولية في الجزائر تأسست في 1982، تفرعت عن الشركة الأم " سوناطراك " باسم "نפטال" انتسابا إلى النفط NAFT و AL الحرفين الأولين للجزائر

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

ALGERIA و هي شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال 16500000000 دج ، حيث حققت سنة 2006 رقم أعمال يقدر بـ 403.656.775.73 دج و سنة 2007 قدر رقم أعمالها بـ 803.120.886,18 دج، أي ارتفاع يقدر بـ 98.97% ، تعد الرائدة في توزيع وتسويق المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني .انحصرت أهداف الشركة للسنوات الأخيرة في:

- إعادة تنظيم و تقسيم نشاطاتها.
 - العمل على خلق شراكة مع الدول الأجنبية.
 - طاقة استيعابها تقدر بـ 4 مليار طن من المواد البترولية.
 - شبكة توزيع لـ 1850 محطة تغطي كل الإقليم الوطني.
- يقدر عدد عمال مقاطعة نفال س.ب.ع بـ 610 عامل موزعين على جميع الفروع و المحطات. تشمل نفال على مستودع يضم مختلف المواد (مطاط , زيت , بنزين) التي يتم توزيعها على المحطات التابعة لها و التابعة للخواص بما في ذلك ولاية وهران و ولاية مستغانم , تتوزع هذه المحطات كالتالي: مستغانم، وهران، سيدي بلعباس. و الهيكل التنظيمي موضح في الملحق رقم 2.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

ب. تعداد العمال في شركة نفطال:

الجدول رقم 6: يوضح تطور عدد العمال خلال 2010-2013

السنة	2010	2011	2012	2013
عدد الإطارات السامية	3	3	4	4
عدد الإطارات	150	158	166	167
عدد أعوان التحكم	261	280	264	263
عدد عمال التنفيذ	297	352	380	370
المجموع	711	793	814	804

المصدر : مصلحة الموظفين

يمثل الجدول التالي تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2010-2013، حيث كان عدد العمال سنة 2010 يمثل 711 عامل، ثم شهد زيادة كبيرة تقارب 82 عامل وذلك نتيجة تحويلات ما بين المديرية و الاستقلالات ليصبح 793 عامل سنة 2011 ثم استمرت زيادة عدد العمال إلى غاية 814 عامل سنة 2012 أي ما يعادل 21 عامل وذلك لزيادة التحويلات والإحالات إلى التقاعد ليصل عدد العمال إلى 804 عامل خلال 2013.

ج. التكوين في شركة نفطال:

عمليات التكوين داخل و خارج المؤسسة وذلك حسب فترات مختلفة ب5 إلى 15 يوم وأحيانا لمدة شهر إذا كان التكوين خارج المؤسسة ، أما بالنسبة لتكاليف التكوين فإن المؤسسة تتحمل تكاليف النقل فقط بينما باقي التكاليف تحدد خارج المؤسسة أي في المديرية العامة بالعاصمة .

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

• إعداد برنامج التكوين :

يتم تحديد برنامج التكوين السنوي على مستوى المديرية العامة بالعاصمة (مديرية الموارد البشرية) الذي يتحدد فيه مجموعة من الأسئلة، تحدد احتياجات المؤسسة من تكوين العمال والتخصصات المراد التكوين فيها ، مواضع التكوين ، مضمونه والجهة المعنية بالتكوين، ثم يوزع على مختلف المديريات الجهوية والوحدات وكذلك مصالح المؤسسة ، أين يتم تحديد التكوين اللازم للعمال وكذلك عدد من العمال الواجب تكوينهم في قائمة تشتمل على (الرقم، الاسم، اللقب، المصلحة، التخصص ،). عند إتمام كل الإجراءات ترسل هذه الوثيقة إلى المديرية العامة .

الجدول رقم 7: يوضح تطور عمليات التكوين

العمال	2010	2011	2012	2013
الإطارات السامية	2	2	2	1
الإطارات	6	4	3	2
المهارات (الكفاءات)	20	15	10	25
عمال التنفيذ	30	34	40	45
المجموع	58	55	55	73

المصدر: مصلحة الموظفين

• أهداف التكوين:

تهدف أعمال التكوين التي تباشرها المؤسسة إلى ما يلي:

- تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لتسيير المؤسسة.

- اكتساب العمال للكفاءات وتحسينها، وزيادة المردودية.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- استرجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية وزيادة عليها .
- تحسين مستوى العمال والرفع من كفاءتهم لتسهيل تدرجهم المهني .
- تحسين إنتاجية العمال وكفاءتهم
- تعد تنمية كفاءات العمال وتدرجهم المهني من الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها.

• أنماط التكوين بالمؤسسة:

تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة على النحو التالي:

- يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف لاكتساب العامل كفاءة مهنية أو تقلد مهام محددة في أحد مصالح المؤسسة
- يعد تحسين المستوى المهني وإعادة التأهيل نشاطين يهدفان إلى التكيف الدائم للعامل مع مهنته لتحسين كفاءته، والسماح له بمواكبة التقدم في مجالات النشاط المختلفة التقنية، التكنولوجية والتسيير.
- التحضير المهني للموظفين الجدد بمتابعتهم لنشاطات التعليم و الإعلام.

من بين شروط التكوين في المؤسسة نذكر ما يلي:

أن يكون برنامج التكوين و تحسين المستوى وفقا لحاجيات الكمية و الكيفية للمؤسسة والمحددة في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية.

يكون نشاط التكوين، إعادة التأهيل وتحسين المستوى الفترات قصيرة ومتوسطة وطوية المدى.

تتم نشاطات التكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

1.2.4. مؤسسة Cma-Sampo.Spa:

أ. تقديم المؤسسة:

تم إنشاء الشركة في 27 جويلية 2010 بتشارك مساهمين من جهة EPE-PMAT و EPE-cma و الذي يمثل الشريك الجزائري و SAMPOROSENLEW الذي يمثل الشريك الفنلندي، يقدر رأسمال الشركة ب 647555000 دج مقسم إلى أسهم اسمية مقدرة ب 670 دج، و كل شريك تمثل حصصه كما يلي:

- 38% للشريك الفنلندي SAMPOROSENLEW يمثل 367270 سهم ما يعادل 246070900
- 35% للشريك EPE-cma يمثل 338275 سهم ما يعادل 226644250 دج
- 27% EPE-PMAT ما يمثل 260955 سهم ما يعادل 174839850 دج

تسمى بشركة SPA-CMA-SAMPO مختصة في النشاط الصناعي الميكانيكي، تم إنشائها في 2010 و بدأت نشاطها في فيفري 2011.

ب. البنية التنظيمية:

يتكون الهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم 2 للمؤسسة من:

1. المدير العام: هو المدير التنفيذي في المؤسسة و هو المسؤول عن اتخاذ القرارات

الإستراتيجية.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

2. **المساعد القانوني:** يتعلق منصب عمله بكل ما له علاقة بالجانب القانوني للمؤسسة حيث

يقوم بإعطاء التراخيص. و هناك مصالح فرعية أخرى مرتبطة مباشرة بالمديرية العامة و هي:

أمانة المديرية، مصلحة الأمن.

3. **مدير الموارد البشرية:** و هو المسئول عن جميع الأمور المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة

من توظيف، تكوين، أجور،...

4. **مدير المالية و المحاسبة:** و هو يهتم بجميع الأمور المالية و المحاسبية المتعلقة بالمعاملات

التي تقوم بها المؤسسة من بيع و شراء.

ج. التكوين في مؤسسة CMA-SAMPO-SPA:

يأخذ حيزا كبيرا من الاهتمام بحكم أن هذه المؤسسة حديثة النشأة 27 أكتوبر 2010 ، و هذا

ما نلاحظه من خلال حرص هذه المؤسسة على تكوين عمالها و إطاراتها، حيث تخصص 1 بالمئة

من الكتلة الأجرية لتغطية مصاريف التكوين.

و تتم عملية التكوين على طريقتين:

- التكوين الداخلي فيتم من خلال تكوين العمال في الورشات تحت إشراف خبراء فنيين.
- التكوين الخارجي و ينقسم إلى: تكوين داخل الجزائر من خلال تعامل المؤسسة مع معاهد التكوين الوطنية INPED¹ في بومرداس، و ISGP² و BTS³ و IDRH⁴ في الجزائر العاصمة، و معاهد اللغات، و تكوين خارج الجزائر.

¹INPED :Institut National Production Et Développement

²ISGP :Institut Supérieur De Gestion Et Planification

³BTS : Brevet Des Techniciens Supérieur

⁴IDRH :Institut Des Ressources Humaines

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

كما أن إيطارات المؤسسة تخضع إلى تكوينات مختلفة ، حيث أنها قامت بتكوين عمالها في مجال اللغة الانجليزية و ذلك بحكم الشراكة مع الفنلنديين، و كذا التكوين المتعلق بالبرمجيات.

أما التكوين خارج الجزائر فيتم إرسال من 6 إلى 7 أشخاص إلى مؤسسة-SAMPO ROSENLOW في فلندا لمدة أسبوع في مجال التركيب و التلحيم و تكون التكاليف على حساب الشريك. تقوم المؤسسة بعد نهاية جميع الدورات التكوينية بتقييم مرد ودية التكوين حيث يتم كل ثلاثة أشهر إعداد تقرير يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالتكوين و يتم إرسالها إلى ¹SGP (SGP holding) ، و بعد القيام بعملية المقارنة بين النتائج المحققة و المخطط لها يتم إعداد وثيقة تسمى ب:

Attestation Service Fait و بعدها تأتي بطاقة التقييم التي تقوم بإعدادها مصلحة التكوين و يتحصل عليها كل متكون في نهاية التكوين، تتضمن: معلومات خاصة بالمتكون، معلومات حول رأي المتكون عن مردودية التكوين، معلومات حول أهداف التكوين، و أيضا معلومات حول عملية الإشراف.

¹ SGP : Société De Gestion De Portefeuille

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول رقم 8: يوضح عملية التكوين في مؤسسة CMA-SAMPO-SPA

INPED (Master Professionnel)			ISGR (Master Spécialisé)		
عدد العمال	المدة	التخصص	عدد العمال	المدة	التخصص
3 أشخاص	12 شهرا	إدارة أعمال المؤسسات	7 إطارات	18 شهر	إدارة أعمال عامة موارد بشرية قانون الأعمال
BTS			IDRH		
حسب احتياجات المؤسسة	30 شهر 24 شهر دراسة 6 أشهر تربيص	تجارة دولية	حسب احتياجات المؤسسة	12 شهرا	إطارات في الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى الوثائق المجمعة

1.2.5. مؤسسة بريد الجزائر:

أ. تقديم لمؤسسة بريد الجزائر:

إن الحديث عن بريد الجزائر يقودنا إلى الحديث عن 5 جويلية 1962 عندما أخذت زمام الأمور هياكل البريد من طرف مجموعة من الشباب الجزائري، و بعدها جاء إصدار أول طابع بريدي جزائري في نوفمبر 1962 والذي عرف باسم طابع 1+9 ، بدأ البريد يتحول إلى مؤسسة مستقلة و لكنها تبقى دوما تسير وفق معايير اقتصادية، و تتكفل بأداء الخدمة العمومية، و لقد سهل التطور التكنولوجي و التبادلات الاقتصادية العالمية مهمة تحويلها إلى مؤسسة ديناميكية في السوق. تمتلك مؤسسة بريد الجزائر جملة من المؤهلات منها:

- تنظيم مركزي محكم بإمكانه الرد على احتياجات الزبائن.
- اتفاقية جماعية من شأنها تحسين و تحفيز المردود الفردي و الإبداعي.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- الحرية في تحديد تسعيرة الخدمات ذات القيمة المضافة.

ب. البنية التنظيمية لبريد الجزائر:

مرتكزة على ثلاث مستويات:

1- **المديرية العامة:** تؤمن تسيير المؤسسة و متكونة من سبعة مديريات عملية و ستة مديريات للدراسة.

المديريات العملية: خدمات البريد، المحاسبة و المالية، خدمات تمويل البريد، الإعلام الآلي، الوظيفة التجارية، وظيفة الموارد البشرية، الإمكانيات العامة.
مديريات الدراسة: الاتصال، الأعمال القانونية و العلاقات الخارجية، الإستراتيجية، التخطيط، التنظيم، تسيير النوعية، الرقابة الذاتية و مراقبة التسيير.

2- ثمانية مديريات جهوية للبريد ¹DTP موزعة عبر كامل التراب الوطني، تؤمن تسيير عدة ولايات.

3- 48 وحدة بريدية ولائية ²upw تؤمن عمليات الاستغلال و بما أن دراستنا كانت على مستوى مؤسسة بريد الجزائر لمدينة سيدي بلعباس فان هيكلها التنظيمي موضح في الملحق رقم 2 .

وظائف بريد الجزائر:

باعتبار بريد الجزائر مؤسسة عمومية فإنها تتميز بمجموعة من الوظائف المتكاملة و المترابطة و التي لا يمكن أن تنجح وظيفة دون الأخرى. تتمثل هذه الوظائف في : وظيفة الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية و المالية.

¹ Direction Territoriale De La Poste

² Unites Postale De Wilaya

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

الوظيفة الإنتاجية: شرعت الحكومة الجزائرية في تنفيذ العديد من المشاريع التي تندرج في إطار سياسة تطوير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من اجل تقليص الفجوة الرقمية مع الدول المتطورة من جهة و تعويد مواطنيها على مثل هذا التطور و من بين المشاريع نذكر:

- تزويد زبائن الحساب البريدي الجاري ببطاقات السحب (بطاقة ccp)
- تزويد الزبائن بالطابع.
- بطاقات الهاتف.
- تحالف بين خط موبليس و الحساب البريدي الجاري.

الوظيفة التسويقية: و التي تهدف إلى الاستجابة إلى متطلبات الزبائن حتى تضمن استمرارية نشاطها، بالإضافة إلى خوض غمار تجربة الإعلانات و الملصقات المصغرة و الكتيبات و كذلك الإعلانات التلفزيونية من اجل التعريف أكثر بالمنتجات و الخدمات المقدمة من طرف بريد الجزائر.

وظيفة الموارد البشرية: إن أهم شيء تخلقه الموارد البشرية هي مؤسسة مدعمة بأسس ثقافية و كذا استخدام كفاءاتهم لجلب الزبائن، خصوصا و ان هناك تنوع للمنتجات الصفقات.

ج. التكوين في مؤسسة بريد الجزائر:

أمام التطور الهائل و النمو المتزايد الذي يفرض نفسه على مستويات عديدة ، و أمام إدراك أهمية الموارد البشرية و الدور الذي تلعبه، فان الإدارات البريدية للدول السائرة في طريق النمو شرعت في وضع برامج تكوينية ترمي في مجملها إلى التحكم في وسائل العمل بفعالية و بطريقة تسمح بالزيادة في المردودية.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

بريد الجزائر من جهة لم يتجاهل التطور الهائل للخدمات البريدية و لهذا رأى انه من الضروري تكوين عماله تكوينا صارما و كفيلا بتلقينهم طرق العمل بالوسائل المرتكزة على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

تسعى المديرية الفرعية للتكوين إلى وضع سياسة خاصة بالتكوين و تحديث القوانين و النصوص الخاصة بالمناهج التطبيقية، إضافة إلى ذلك إرساء مخطط سنوي خاص بالتكوين. تتكون المديرية من ثلاثة مصالح هي: مصلحة توفير التكوين و تنظيمه، مصلحة هندسة التكوين، مصلحة التحكم في النوعية.

إن الهدف من التكوين داخل مؤسسة بريد الجزائر هو رفع مستوى المعارف و الخبرات لدى الموظفين و المغزى الأول و الأخير من ذلك هو التجسيد الفعلي لعملية تحسين مستوى نوعية الخدمات و المنتجات المقدمة للزبون.

- تلبية حاجات المؤسسة فيما يتعلق باليد العاملة المؤهلة.
- التأقلم الدائم للعمال في مناصب عملهم خاصة اذا أخذنا بعين الاعتبار التحولات التكنولوجية التي يعرفها محيط المؤسسة.
- تحسين المهارات و المعارف الأساسية للعمال و السماح لهم بأداء مهامهم على أحسن وجه.
- تهيئة العمال للمرور و التحول إلى محيط مغاير عن الذي تعودوا عليه.

المبحث الثاني: منهجية البحث و عرض نتائج الإحصاء الوصفي tris a plat

2.1. منهجية البحث:

2.1.1. مصادر جمع البيانات:

اعتمدنا لجمع البيانات على مصدرين:

*المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب، المجلات، المقالات. البحوث

*المصادر الأولية: وهي الاستبيان كما هو مشار إليه في الملحق رقم 1، كأداة لقياس متغيرات

الدراسة و اشتمل على سلم ليكرت المؤلف من خمس درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 9: سلم ليكرت

الدرجات	1	2	3	4	5
السلم	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا

المصدر: من إعداد الباحثة

2.1.2. مجتمع و عينة البحث:

بحكم طبيعة الموضوع فقد ركزنا الدراسة على مجموع المؤسسات الوطنية العمومية، حيث

شملت ستة مؤسسات كما يلي: المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، المؤسسة الوطنية

لإنتاج الحليب و مشتقاته ONALAIT (GIPLAIT)، المؤسسة الوطنية لصناعة العتاد الفلاحي (CMA-

SAMPO)، بريد الجزائر، المؤسسة الوطنية سونطراك (نפטال)، مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

*تم إجراء الدراسة الميدانية على عمال المؤسسات العمومية

*اختيار العينة على أساس الحصص لكل مؤسسة بنسبة 15%.

*امتدت الدراسة من ديسمبر 2014 إلى فيفري 2015، بما فيها الاتصال بالمؤسسات و الحصول

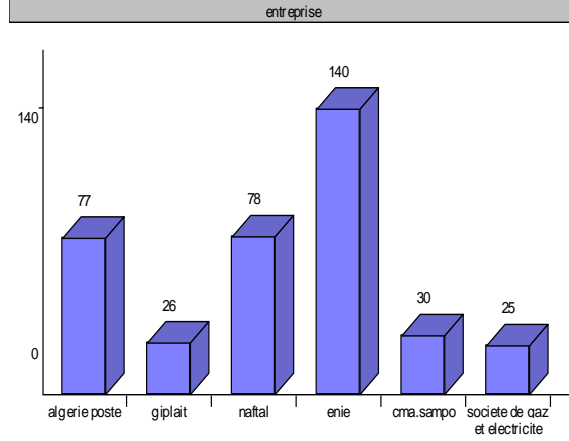
على ادن بإجراء الدراسة التطبيقية وتوزيع و جمع الاستبيان.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

*تم التوزيع من طرف مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات، على عدد أيام الأسبوع و ساعات العمل.

2.1.3. خصائص عينة البحث:

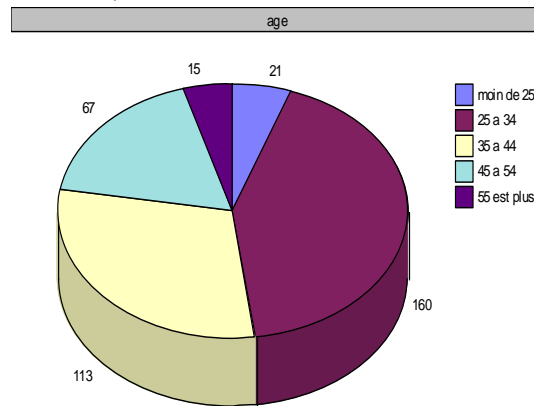
الشكل رقم 23 : يوضح نسب عينات البحث من كل مؤسسة



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الشكل يتضح تعداد العمال الذين وزعنا عليهم الاستبيان، وهد على أساس طريقة الحصص بنسبة 15% لكل مؤسسة، و ما يلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هي لمؤسسة اينبي و هذا يعود إلى عدد عمالها الكبير أكثر من 1000 عامل.

الشكل 24: نسب الأعمار في المؤسسات

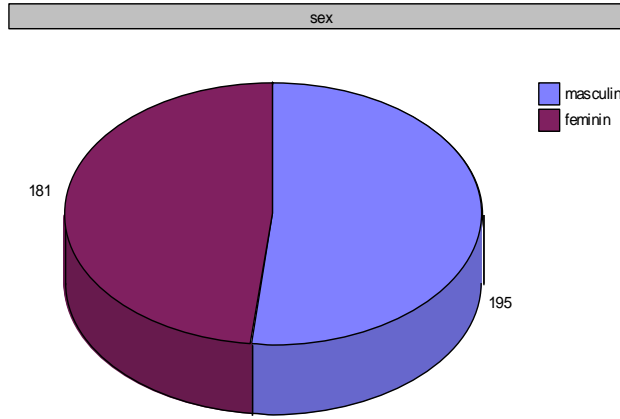


الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الشكل 2 نستنتج أن نسبة كبيرة تمثل الفئة العمرية الشابة من 25 إلى 34 سنة، و نسبة متقاربة معها للفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة، بينما نسبة قليلة للفئة العمرية 45 إلى 54 سنة، و النسب المتبقية تمثل الفئات اقل من 25 سنة و أكثر من 55 سنة و هذا شيء ايجابي أن يكون عمال المؤسسات أغلبيتهم شباب و كهول تستطيع المؤسسة الاستثمار في تكوينهم و الاعتماد عليهم لتحقيق إستراتيجيات على المدى الطويل.

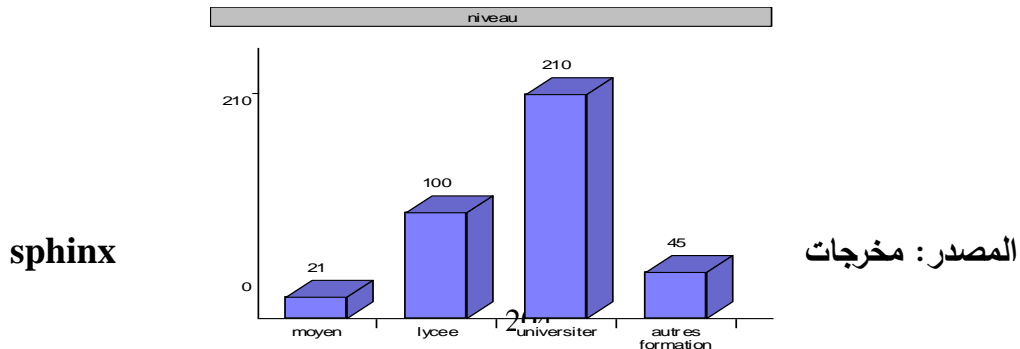
الشكل 25: يمثل جنس عينة البحث



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الشكل رقم 3 نلاحظ انه لا يوجد فرق كبير في مكونات عينة البحث للمؤسسات العمومية من ناحية الجنس حيث نلاحظ نسبة فئة الإناث، لا باس بها و هذا راجع إلى دخول المرأة إلى مجالات عمل متنوعة، و إلى تغير أفكار المجتمع ، ارتفاع نسبة التعلم.

الشكل 26: المستوى التعليمي لعينة البحث



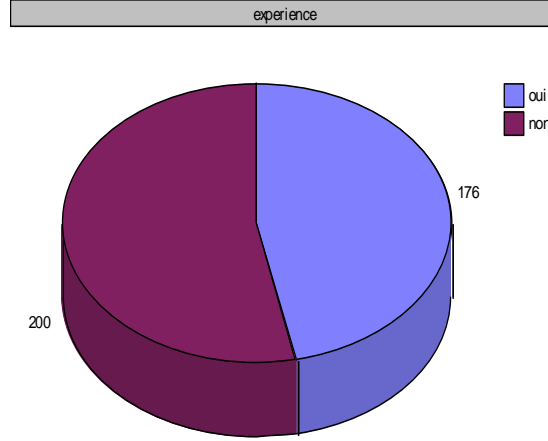
sphinx

المصدر: مخرجات

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

من خلال الشكل 4 نلاحظ نسبة كبيرة من العمال لديهم مستوى تعليمي جامعي، تليها نسبة العمال بمستوى الثانوي، و النسب المتبقية لاصحاب المستوى المتوسط و تكوينات اخرى.

الشكل 27: درجة الخبرة العمال



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الشكل 5 نلاحظ أكثر من نصف العمال ليس لديهم خبرة و النسبة المتبقية للعمال الذين عملوا في مؤسسات أخرى قبل مؤسسات الدراسة.

2.1.4. أداة قياس المتغيرات:

قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات، تضمن 61 عبارة بالإضافة إلى عبارات الخصائص الديموغرافية المتعلقة بالعمال، وقد وزعت العبارات كالتالي:

*الجزء الأول: عن تسيير الكفاءات و وضعنا المتغيرات التالية: التوظيف، التكوين، التقييم، التعويضات، تضمن 36 عبارة.

*الجزء الثاني: عن انتاج الكفاءات وفيه المتغيرات كل من: التعاون،الحركية، الاستقلالية و المبادرة ، و قد تكونت من 14 عبارة.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

*الجزء الثالث: عن الفعالية الاجتماعية للمؤسسة و فيه متغيرات: الرضا الوظيفي، دوران

العمل، غيابات العمال، و تضمنت 11 عبارة.

2.1.5. أساليب التحليل الإحصائي:

لقد تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:

أ- أساليب الإحصاء الوصفي: و فيه استخدمنا التوزيع التكراري و الوسط الحسابي.

ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وفيه استخدمنا برنامج كل من *smart pls*, *sphinx*, *spss18*

و طريقة BOOSTRAP لاختبار الفرضيات.

*تقديم لنموذج SMART PLS2:

من بين التقنيات المستعملة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM طريقة المعتمدة على

تحليل التباين VARIANCE و تحصيل القدرة على شرح المتغيرات المرتكزة على *L'algorithme*

(chin 1995) (partial least square) pls، أن طريقة pls تشهد استخداما قليلا في علوم التسيير

على عكس ما نلاحظه في علوم أخرى و لكنها تتناسب مع الإشكاليات المطروحة في علوم التسيير و

هذا استنادا لملاحظات العديد من الباحثين.

طريقة PLS تعمل أفضل في المجال التطبيقي، لان المعطيات المستمدة من الواقع و

المستعملة في النمذجة هي دائما غير دقيقة و هي غالبا مترابطة، و باختبار أفضل ثنائية خطية من

اجل تحديد المتغيرات المستقلة، هي توفر معاملات هيكلية أكثر دلالة من الطرق المعتمدة على

التشابه Lisrel (maximum de vrai semblance) أن هذه الطريقة تعطي نتائجها على أساس

جمع معلومات ذات طبيعة تجريبية، إلا أن هذا النوع لا يمكن تطبيقه خصوصا اذا كان جمع

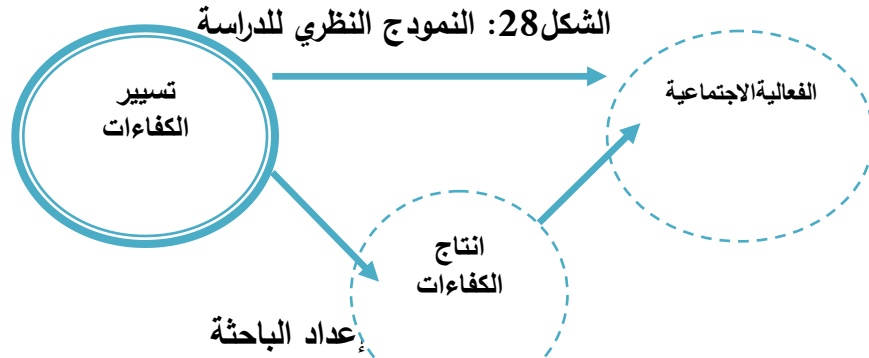
المعلومات بالاستبيان. و هذا ما يدعم اختيارنا لطريقة تحليل PLS بالمقارنة مع طرق أخرى.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

كما يؤكد النهج PLS البحث عن المثالية في العلاقات التنبؤية بدلا من السببية، و هو موجه تنبؤي لاختبار الفرضيات السببية و يمكننا من نمذجة المعادلة الهيكلية SEM بمعادلة خطية بسيطة.

2.1.6. النموذج النظري و متغيرات الدراسة:

نحاول من خلال هذه الدراسة و على أساس الفرضيات الموضوعية، التعرف أن كان هناك علاقة بين تسيير و إنتاج الكفاءات و كذلك مع تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

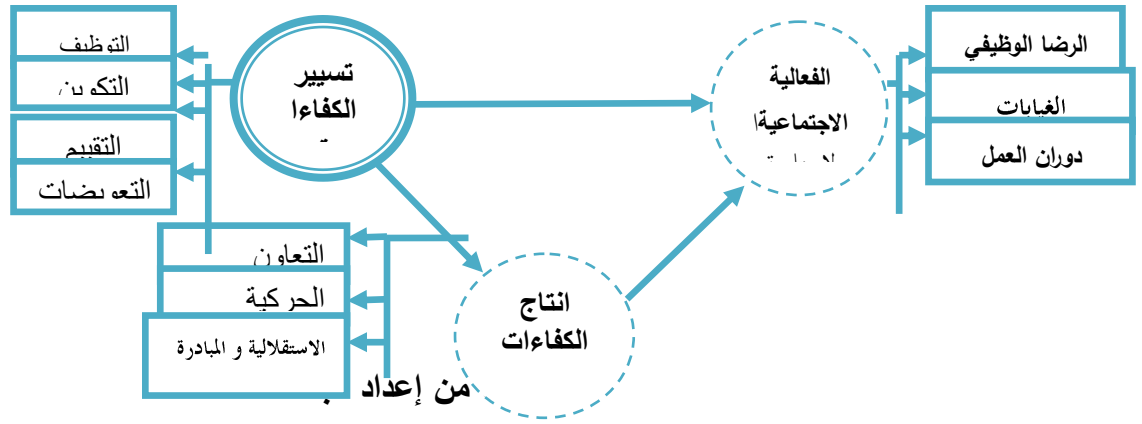


من خلال الشكل يتضح ان المتغير المستع هو تسيير الكفاءات إما المتغيرين التابعين فهما إنتاج الكفاءات و الفعالية الاجتماعية.

لكل من هذه المتغيرات مغيرات ثانوية و هي كالأتي: بالنسبة لتسيير الكفاءات شمل كل من التوظيف، التقييم، التكوين، التعويضات.

إنتاج الكفاءات أدرجنا لقياسها متغيرات تتمثل في: التعاون، الحركية، الاستقلالية و المبادرة و أخيرا الفعالية الاجتماعية تم قياسها على أساس متغيرات: الرضا الوظيفي، دوران العمل، الغيابات. كما أدرجنا لكل متغير مجموعة من الأسئلة في الاستبيان و استخدمنا سلم من خمس درجات للإجابة. و يمكن تلخيص ذلك في الشكل الموالي:

الشكل 29: النموذج النظري للدراسة مع المتغيرات



2.1.7. فرضيات البحث:

إن طبيعة موضوع البحث المنصبة حول دراسة العلاقة الموجودة بين تسيير الكفاءات و إنتاج

الكفاءات من جهة و بين تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة، ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: برامج التكوين تساعد العنصر البشري على اكتساب معارف و مهارات لبناء الكفاءة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسة.

الفرضية الثالثة: تسيير وإنتاج الكفاءات يتم وفق رؤية مستقبلية في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الفرضية الرابعة: إن إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية يساعدها على تحقيق فعالية اجتماعية.

الفرضية الخامسة: هناك اهتمام ضعيف للفعالية الاجتماعية في المؤسسات العمومية.

2.1.8. مبررات اختيار متغيرات الدراسة:

لقد قمنا بوضع مجموعة من المتغيرات التي تفسر تسيير الكفاءات، فحسب تعريف الباحث فيليب زاريفيان سنة 2005¹ يعرف تسيير الكفاءات: " عملية شاملة لتحديد و تجنيد و تطوير و الاعتراف بكفاءات الإجراء ".

تسيير الكفاءات يبحث عن إيجاد ازدواجية العلاقة من جهة مابين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و طبيعة النشاطات المهنية، و من جهة ثانية الحد من الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية في مجال التأجير، الانتقاء، التكوين، التقييم، بإدراج الكفاءة كأساس للتسيير.²

من خلال هذه المعلومات يتضح انه لكي تقوم المؤسسة بإدراج تسيير لمواردها البشرية على أساس الكفاءة يستلزم أن تكون أنشطتها بداية من التوظيف، التكوين، التقييم و حتى التأجير مبنية على أساس الكفاءة، لهذا اعتمدنا في دراستنا على الأنشطة السابقة كمقاييس لتسيير الكفاءات.

أما فيما يتعلق بإنتاج الكفاءات فكفاءة الفرد هي محصلة حسب اتفاق العديد من الباحثين أمثال: زاريفيان، لوبترف، ديجو، محصلة من المعرفة، المهارة، و السلوكات و هي تظهر في الأوضاع المهنية، لهذا قمنا باختيار المقاييس التالية:

الحركية LaMobilité: و هي خاصية نلمحها في العنصر البشري نتيجة لتنمية كفاءته و تعني قدرة الفرد على سلوك مسارات وظيفية مختلفة في حياته المهنية، و حتى يتحقق ذلك لابد على المؤسسة

Paris, 2005,P. 6¹Philippe ZARIFIAN, « Compétence Et Stratégies D'entreprise », Edition Liaison,
² Nathalie DELOBBE, Patrick GILBERT Et Martine BOUDELAIN, « Gérer Des Compétences : Une Instrumentation En Contexte Modélisation Fondée Sur L'étude De Cas », Département Des Relations Industrielles, Université LAVAL,ISSN0034-RI/IR,2014,p.28-29 .

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

ان تكون على دراية بالكفاءات و المجالات المهنية التي تحتاجها مستقبلا والاستعداد لها بتأطير مواردها البشرية، حتى يخدم أهداف الفرد و المنظمة معا¹

التعاون La Coopération: اشرنا في الفصل الثاني عن أنواع الكفاءات من بينها الكفاءات الجماعية و التي تظهر عندما تكون الكفاءات الفردية في تعاون، اتفاق، استخدام تفكير و لغة مشتركة...الخ، فاخترنا هذا المقياس للبحث ان كان هناك مثل هذا التعاون أم لا لنستطيع معرفة إن كانت المؤسسة تمتلك لكفاءات.

الاستقلالية و المبادرة Autonomie Et Initiative : حسب تعريف الباحث زاريفيان: " الكفاءة هي أخذ الفرد بالمبادرة و المسؤولية في أوضاع المهنية"²

من خلال التعريف يتضح لنا أن الفرد الكفاء تظهر من خلال تكيفه و حسن التصرف في أوضاع مهنية و كذلك في الحالات غير المتوقعة، ومن خلال الممارسة فان الفرد ينمي كفاءته و تظهر مجموعة من العناصر كالاتصال في العمل، الاستقلالية و درجة المسؤولية، و كذلك يستطيع تشخيص و التعرف على مستواه المهني، و ظروف اتخاذ المبادرات اذ يتطلب توفر محيط عمل مناسب و الاستقلالية، حيث تمنح الإدارة العليا نوع من الحرية في طريقة انجاز المهام لان لديها ثقة في كفاءاتهم و بالتالي يستطيع المورد البشري إعطاء أفكاره و اقتراحاته مما يولد لديه حب العمل و الاحترام و تحسين أداءه، و قد تطرقنا في المبحث الثالث إلى موضوع المرونة التنظيمية و المؤسسة المعلمة.

¹CNPF, Actes Journées Internationales De Formation : Objectif Compétences, Tome 8, P.59

²Philippe ZARIFIAN, « objectif compétence : pour une nouvelle logique », rueil-malmaison, Édition liaisons, coll .entreprise et carrières, 1999

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

بالنسبة للفعالية الاجتماعية: إن الفعالية تنقسم إلى أنواع منها الفعالية المالية، الاقتصادية، الاجتماعية التي هي موضوع الدراسة بحكم أننا نعتمد في جمع المعلومات على الاستبيان و نريد تلخيص نتائج الدراسة في نموذج مما يتطلب أن يوجه الاستبيان إلى عينة لها نفس المستوى الإداري، وكذلك طبيعة البحث حول الكفاءات البشرية كان كذلك دافع لاختيار الفعالية الاجتماعية. عرفت الباحثة دونا وود donna wood: "الفعالية الاجتماعية هي رسم لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، سياسات و البرامج و النتائج الملاحظة"¹ و قد وضعنا لقياسها المتغيرات التالية:

الرضا الوظيفي: يعرفه فريش جوتيه 1961 رضا الفرد عن عمله ناتج الفرق بين طموحاته و النتائج التي يحصل عليها فعليا. و اختلف الباحثون في تعريفهم للرضا الوظيفي فمنهم من يراه إشباع للحاجات الفردية، و منهم من يرى انه مدى تقبل الفرد للوظيفة، و هناك من يرى انه انطباعات و اتجاهات الفرد نحو الوظيفة و مكوناتها² هذه الأخيرة تتمثل في: بيئة العمل من المعدات و الأفراد، الأجر، درجة تعقد الوظيفة، فرص التطور و الترقية في الوظيفة... الخ

دوران العمل Turn over: أو ما يسمى معدل دوران العمل، و هو متعلق بعدد الأفراد الذين يتركون العمل في المنظمة و يعملون في منظمات أخرى، و هناك العديد من أشكال ترك العمال لوظائفهم أما عن طريق قيام المؤسسة بتسريحهم، أو إيقافهم عن العمل، أو قيام العامل بالاستقالة من منصبه. و لحساب هذا المعدل تستعمل المعادلة التالية³:

$$\text{Taux de turn over} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1er Janvier de l'année N} * 100}$$

¹Wood DONNA, « Corporate Social Performance Revisited », Academy Of Management Review, 1991, P.693

² محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي (سلوك الافراد في المنظمات)", دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص.45-46

³Armand Dayan, « MANUEL DE GESTION. Volume 2 », P.483.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

و دوران العمل يخلق بيئة عمل غير ملائمة و خلل في نشاط المؤسسة، و يسبب تكاليف من ناحية الاستبدال و تكوين و تدريب العمال الجدد، و تتحمل أخطاء الأداء مع العلم أن عامل له أقدميه يكون أداءه أكثر مهارة من عامل جديد و قد يؤدي إلى تأثر مبيعات المؤسسة و خسارة للزبائن. لها أشكال مثل الاستقالات.

الغيابات: و هي الغيابات المتكررة للعمال و عدم العمل على حسب ساعات العمل المقررة، و هي كذلك تسبب تكاليف للمؤسسة و عرقلة لنشاطها، تتمثل في تكلفة على عرقلة النشاط، من جراء غياب فرد و توقف عمل الوظيفة، أيضا تكلفة التعديل حيث يوضع في الوظيفة التي تغيب صاحبها نائب له، و يدفع له ثمن الساعات الإضافية التي عملها. الغيابات لها أشكال مثل العطلات المرضية قصيرة او طويلة، عطلة الأمومة بالنسبة للمرأة، غياب مصرح به و أيضا غيا بات بدون إذن.

وتستعمل المعادلة التالية لحساب معدل الغياب¹:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{ساعات الغياب في المدة P}}{\text{ساعات العمل المحددة في P}}$$

2.2. نتائج الإحصاء الوصفي:

في هذا المبحث سوف نحاول عرض للنتائج المجمعة بواسطة الاستبيان، و المتعلقة بالتوظيف، التكوين، التقييم، التعويضات، وكذلك نتائج المتعلقة بقياس تواجد كفاءات في مؤسسات الدراسة، و الفعالية الاجتماعية، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج spss18 لترميز العبارات و الحصول على النتائج، و برنامج sphinx لتفريغ محتويات الاستبيان.

كما سنحاول الإجابة على الفرضيتين التاليتين:

- برنامج التكوين يساعد الأفراد على اكتساب معارف و مهارات لبناء الكفاءة.

¹ Armand Dayan, ibid.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية يتم وفق رؤية مستقبلية في إطار الإستراتيجية العامة.

2.2.1. تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية:

أ. عملية التوظيف في المؤسسات:

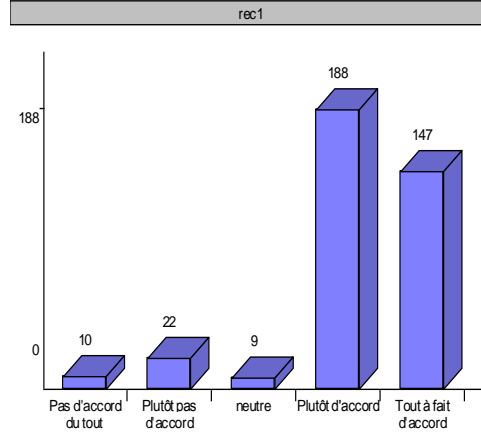
الجدول 10: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1

العبارة 1: اعتمدت المؤسسة لتوظيفك التكرار النسبة
على شهادتك و مستواك التكويني

غير موافق على الإطلاق	10	2,7%
غير موافق	22	5,9%
محايد	9	2,4%
موافق	188	50,0%
موافق جدا	147	39,1%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 30: الأسس المعتمدة للتوظيف



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الجدول 10 نستنتج أن طريقة التوظيف المتبعة تتم على أساس الشهادة و مستوى

التكوين و هذا ما يبينه جدول الأسس المعتمدة للتوظيف 50 بالمئة إجابات بموافق و 39,1

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

بالمئة إجابات بموافق جداً، ومنه يمكن الحكم على أن المؤسسات العمومية ما تزال تعتمد على مبادئ التنظيم البيروقراطي في التعيين و هذا لا يعتبر سلبياً إنما بالعكس التوظيف هو نقطة البداية و بالاعتماد على هذه المبادئ سيوفر للمؤسسة حماية من التوظيفات الخاطئة.

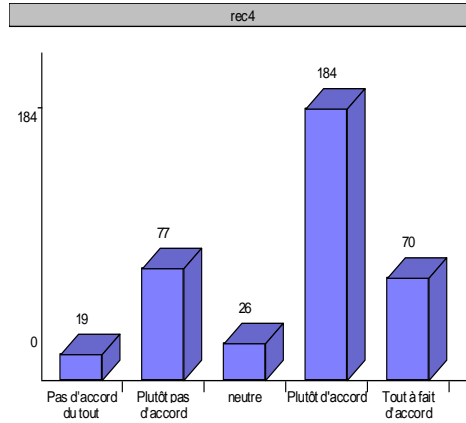
الجدول 11: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 4

العبارة 4: في وظيفتك الحالية لديك التكرار النسبة
نشاطات متنوعة

غير موافق على الإطلاق	19	5,1%
غير موافق	77	20,5%
محايد	26	6,9%
موافق	184	48,9%
موافق جداً	70	18,6%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 31: تنوع أنشطة الوظائف



المصدر: مخرجات sphinx

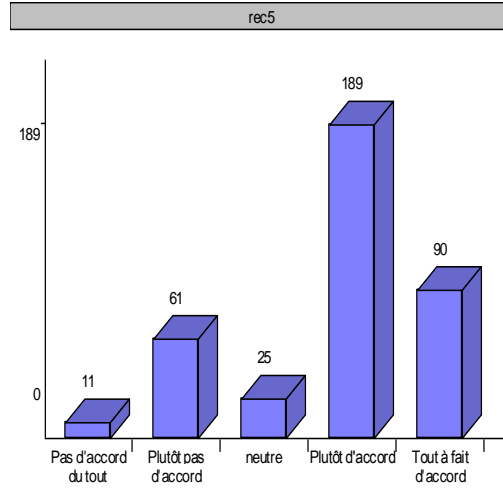
بالنسبة لطبيعة المهام الممارسة ذات أنشطة متنوعة حسب ما يوضحه جدول 11 تنوع أنشطة الوظائف 48,9 بالمئة إجابات بموافق و 18,6 بالمئة إجابات بموافق جداً، هذا التنوع لا يعني أنها مختلفة في المهام إنما هي كثيرة.

الجدول 12: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 5

النسبة	التكرار	العبارة 5: في وظيفتك أنت تمارس مهام متكررة
2,9%	11	غير موافق على الإطلاق
16,2%	61	غير موافق
6,6%	25	محايد
50,3%	189	موافق
23,9%	90	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 32: تكرار المهام في وظائف المؤسسات العمومية



المصدر: مخرجات sphinx

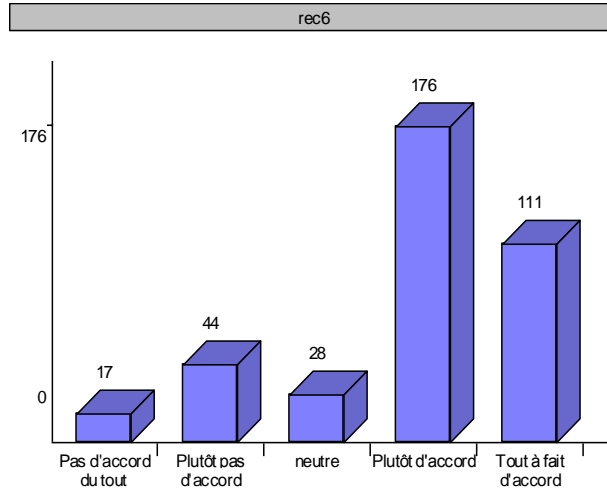
الأعمال تتميز بالتكرار حسب ما يوضحه جدول 12 تكرار المهام 50,3 بالمئة إجابات بموافق و 23,9 بالمئة إجابات بموافق جدا، و هذا يعيدنا إلى التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به تايلور فالوظائف الممارسة تكرارية لان المؤسسات التي قمنا بدراستها غالبا تنتج نفس المنتجات أو الخدمات دون السعي إلى تجديدها.

الجدول 13: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 6

العبارة 6: يمكنك من تطوير كفاءاتك	النسبة	التكرار
غير موافق على الإطلاق	4,5%	17
غير موافق	11,7%	44
محايد	7,4%	28
موافق	46,8%	176
موافق جدا	29,5%	111
المجموع	100%	376

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 33: علاقة العمل بتطوير الكفاءة



المصدر: مخرجات sphinx

و من خلال جدول 13 علاقة العمل بتطوير الكفاءة فتحصلنا على 46,8 بالمئة إجابات العمال موافق و 29,5 بالمئة إجابات بموافق جدا، و هذا يعود إلى أن معظم العمال في مؤسسات الدراسة شباب حديثو التوظيف، و بالتالي يمثل لهم العمل في المؤسسات تطوير لكفاءتهم من خلال الممارسات و التعود على الأعمال، و نسبة إجمالية 26,2 بالمئة لا يجدون أن العمل يساعدهم على تطوير الكفاءة السبب هو الأقدمية و ممارسة طويلة لنفس الأعمال في المؤسسة.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

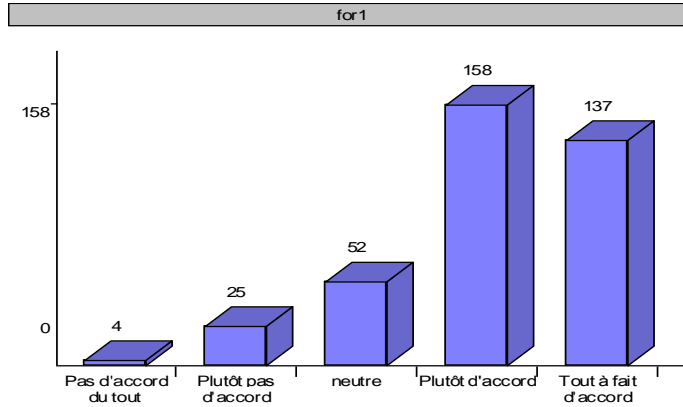
ب. عملية تكوين الموارد البشرية في المؤسسات:

الجدول 14: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1

العبارة 1: أثناء ممارسة عملك تلاحظ تكرار النسبة	التكرار	النسبة
غير موافق على الإطلاق	4	1,1%
غير موافق	25	6,6%
محايد	52	13,8%
موافق	158	42%
موافق جدا	137	36,4%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 34: حاجة العمال إلى التكوين



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الجدول 14 ، فقد تحصلنا على إجابات بنسبة 42 بالمئة موافق و 36,4 بالمئة موافق

جدا حول حاجتهم إلى التكوين من خلال التقييم الذاتي أثناء العمل، و هذا شيء ايجابي لان من

شروط نجاح برنامج التكوين أن تكون هناك رغبة للعمال في التعلم كما اشرنا في الفصل النظري

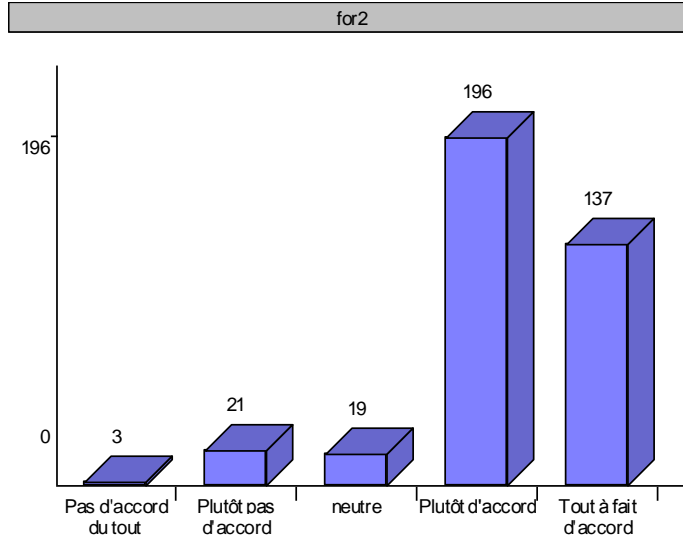
الثالث حول العوامل التي تؤثر على التعلم.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول 15: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 2

العبارة 2: ترغب في الاستفادة من برنامج تكويني	التكرار	النسبة
غير موافق على الإطلاق	3	0,8%
غير موافق	21	5,6%
محايد	19	5,1%
موافق	196	52,1%
موافق جدا	137	36,4%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx
الشكل رقم 35: رغبة العمال في برنامج تكويني



المصدر: مخرجات sphinx

تحصلنا على نسبة 52,1 بالمئة إجابات بموافق و 36,4 بالمئة إجابات بموافق جدا حول رغبة العمال في التكوين كما يوضحه الجدول 15 ، و في نفس الوقت قد تنعكس هذه النسبة سلبيا على المؤسسة في حالة لم توفر برامج تكوين للعمال و قد يؤدي إلى عدم التلاؤم بين العامل و الوظيفة، عدم وجود رضا وظيفي، انحرافات في الأداء. في حين نجد نسبة 13,8 بالمئة حياديين إما لامتناعهم عن الإجابة أو لعدم قدرتهم على تحديد احتياجاتهم للتكوين.

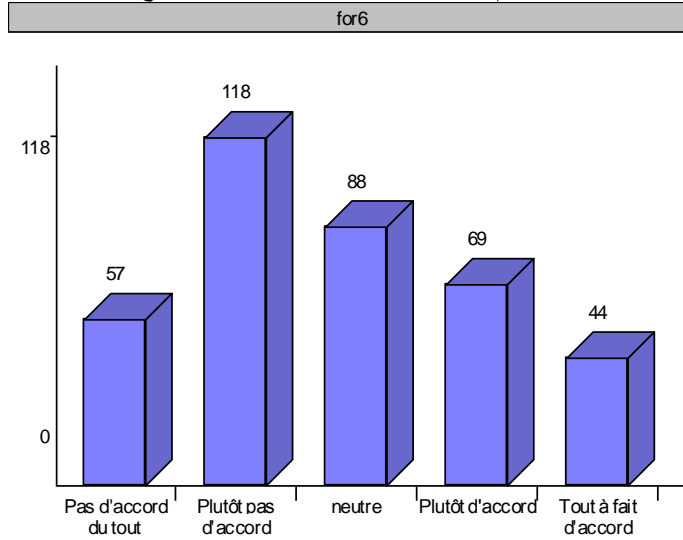
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول 16: النسب المعيرة عن إجابات العبارة 6

العبارة 6: كل العمال في المؤسسة التكرار النسبة	يستفيدون من برامج تكوينية باستمرار
غير موافق على الإطلاق	57 15,2%
غير موافق	118 31,4%
محايد	88 23,4%
موافق	69 18,4%
موافق جدا	44 11,7%
المجموع	376 100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 36: مدى استفادة العمال من برامج تكوينية



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الجدول رقم 16 تحصلنا على نسب متفاوتة فيما يتعلق بالإجابات على عبارة: كل العمال في المؤسسة يستفيدون من برامج تكوينية، بحيث 18,4 بالمئة موافق و 11,7 بالمئة بموافق جدا، بينما تحصلنا على 23,4 بالمئة امتنعوا عن الإجابة ، 31,4 بالمئة إجابات بغير موافق و 15,2 بالمئة بغير موافق على الإطلاق، و هذا التباين في الإجابات يمكن تعليقه بسبب إمكانيات المؤسسة المالية لتمويل برنامج تكوين، طبيعة الوظائف فمنهم من يمارس وظيفة بأنشطة متكررة لا تجديد فيها و هنا مسئولو المؤسسة لا يرون داعي إلى برامج تكوين.

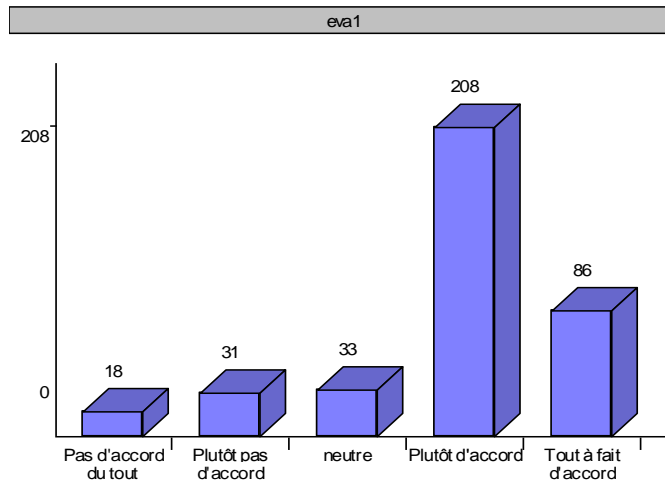
ج. عملية تقييم العمال في المؤسسات العمومية:

الجدول 17: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1

العبارة 1: أثناء عملك يتم تقييمك من	التكرار	النسبة
طرف رئيسك في العمل		
غير موافق على الإطلاق	18	4,8%
غير موافق	31	8,2%
محايد	33	8,8%
موافق	208	55,3%
موافق جدا	86	22,9%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 37: تقييم المسؤول لعماله



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال جدول رقم 17 يتضح أن غالبية العمال في مؤسسات الدراسة يتم تقييمهم من طرف رئيسهم في العمل و هذا ما تظهره النسب: 55,3 بالمئة موافق و 22,9 بالمئة موافق جدا و يمكن تفسير ذلك إلى أن انجاز الأعمال تكون بصورة جماعية تحت إشراف مسئول مباشر لهم، بينما نسبة 8,8 بالمئة محايدين و نسب ضئيلة تتراوح بين 4,8 بالمئة و 8,2 بالمئة إجابات على التوالي: غير موافق على الإطلاق و غير موافق إما لان وظائفهم نوعا مستقلة عن النشاط الرئيسي للمؤسسة مثل: مسئول الشؤون القانونية ، عامل الصيانة .. الخ أو كذلك لان وظائفهم لا تمارس في إطار جماعي.

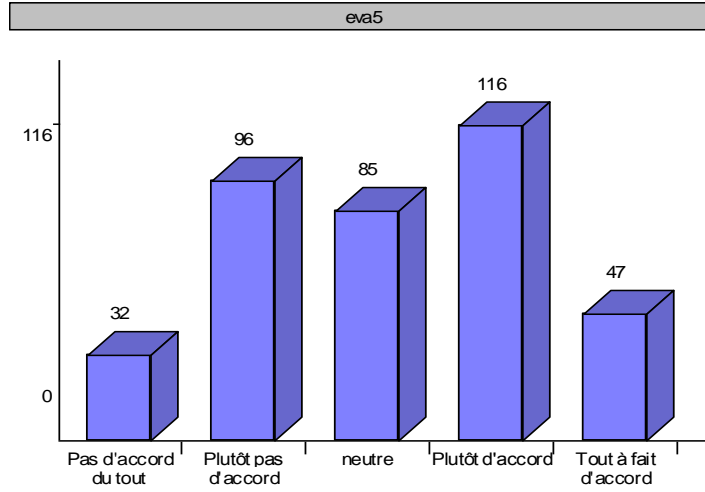
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول 18: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 5

العبارة 5: يتم تقييمك على أساس مستوى الكفاءة وليس تأهيلك للعمل	التكرار	النسبة
غير موافق على الإطلاق	32	8,5%
غير موافق	96	25,5%
محايد	85	22,6%
موافق	116	30,9%
موافق جدا	47	12,5%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 38: نوع التقييم



المصدر: مخرجات sphinx

فيما يخص نوع التقييم المستعمل في المؤسسات و الممثلة نتائجها في الجدول رقم 18 فقد تحصلنا على نسبة 30,9 بالمئة إجابات العمال بموافق و 12,5 بالمئة موافق جدا أن التقييم على أساس الكفاءة و ليس تأهيل للعمل بينما 25,5 بالمئة إجابات بغير موافق و 8,5 بالمئة إجابات بغير موافق على الإطلاق، يمكن تفسير ذلك انه من خلال ملاحظات المسؤولين أداء العمال و التدخل بالتصحيح و التوجيه عند الحاجة و يمكن تحليل ذلك إما لعدم فهمهم لما تعنيه كلمة كفاءة او لم يتم تقييمهم من طرف مسؤولي المؤسسة أو لنوع التقييم على أساس التأهيل.

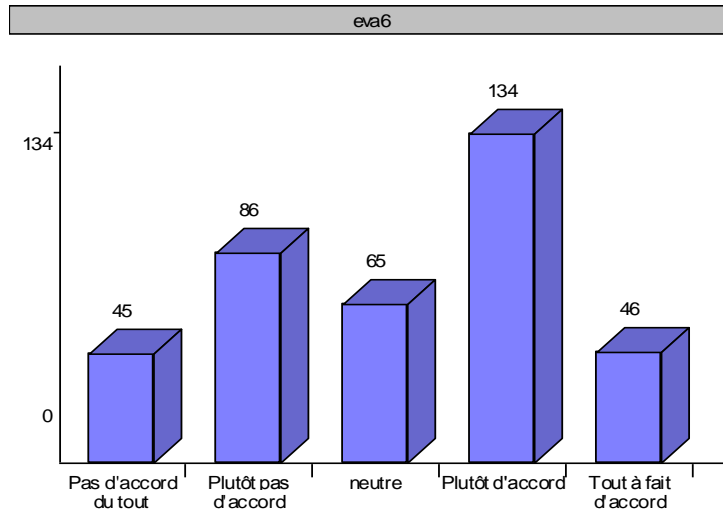
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول 19: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 6

العبارة 6: هناك علاقة بين عملية تقييمك التكرار النسبة	التكرار	النسبة
غير موافق على الإطلاق	45	12%
غير موافق	86	22,9%
محايد	65	17,3%
موافق	134	35,6%
موافق جدا	46	12,2%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 39: علاقة التقييم وتغييرات الوظيفية



المصدر: مخرجات sphinx

ومن خلال الجدول رقم 19 المتعلق باستعمال نتائج التقييم في اتخاذ قرارات الترقية أو التحويل فتحصلنا على 35,6 بالمئة إجابات موافق و 12,2 بالمئة إجابات بموافق جدا على ان هناك علاقة بين التقييم و إجراء تغييرات في الوظيفة، و نسبة 22,9 بالمئة إجابات بغير موافق، و 12 بالمئة إجابات بغير موافق على الإطلاق أن هناك ربط بين التقييم و تغييرات وظيفية، و يمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسات تقوم بالتقييم فقط من اجل التصحيح أو إعطاء علامات لأداء عمالها، و يمكن كذلك الحديث على أن عمليات الترقية لا تتم بكثرة في المؤسسات لأنه مرتبط بحالات التقاعد و في بعض الحالات متعلق بقرارات مركزية.

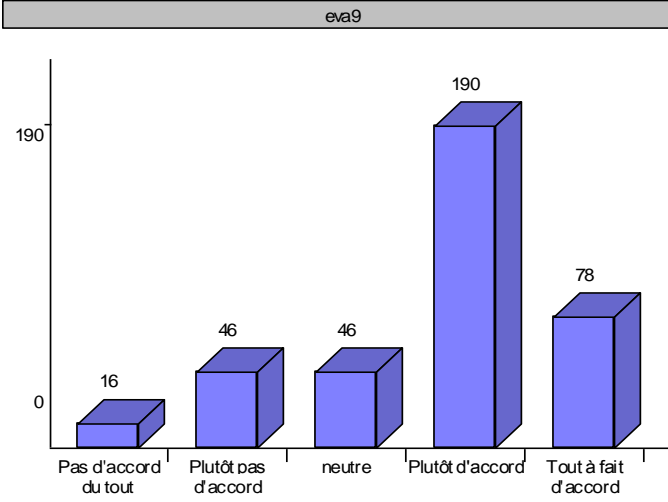
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول 20: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 9

العبارة 9: عملية التقييم فرصة لك للتعرف	التكرار	النسبة
على مستوى كفاءتك		
غير موافق على الإطلاق	16	4,3%
غير موافق	46	12,2%
محايد	46	12,2%
موافق	190	50,5%
موافق جدا	78	20,7%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 40: التعرف على مستوى الكفاءة بواسطة التقييم



المصدر: مخرجات sphinx

و من خلال الجدول 20 فنجد أغلبية العمال عملية التقييم فرصة للتعرف على مستوى كفاءتهم بنسبة 50,5 بالمئة موافق و 20,7 بالمئة موافق جدا، بينما 12,2 بالمئة حياديين وذلك إما لعدم تعرضهم للتقييم أو لامتناعهم عن الإجابة، و نسب قليلة تساوي في مجموعها حوالي 16,5 بالمئة بين إجابات غير موافق و غير موافق على الإطلاق.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

د. نظام التعويضات في المؤسسات العمومية:

جدول 21: النسب المعبرة عن إجابات العبارات 1،2،3

تعكس مستوى الأجور في المؤسسات العمومية

النسبة	التكرار	العبارة 1: أجرك مرتفع بالمقارنة مع أجور المؤسسات الأخرى
27,4%	103	غير موافق على الإطلاق
43,9%	165	غير موافق
15,2%	57	محايد
6,9%	26	موافق
6,6%	25	موافق جدا
100%	376	المجموع
		العبارة 2: أجرك متساوي مع أجور المؤسسات الأخرى
25,8%	97	غير موافق على الإطلاق
44,1%	166	غير موافق
16,0%	60	محايد
12,5%	47	موافق
1,6%	6	موافق جدا
100%	376	المجموع
		العبارة 3: أجرك منخفض بالمقارنة مع أجور المؤسسات الأخرى
2,9%	11	غير موافق على الإطلاق
12,2%	46	غير موافق
20,5%	77	محايد
42,0%	158	موافق
22,3%	84	موافق جدا

المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الجدول رقم 21، للتعويضات يتضح أن أغلبية العمال يجدون أجورهم لا مرتفع و لا مساوي بالمقارنة مع أجور المؤسسات الأخرى، بل هو منخفض و هذا ما تحصلنا عليه من خلال نسب إجابات بموافق 42 بالمئة و 22,3 بالمئة بموافق جدا، و هذا يعود إلى العديد من الأسباب

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

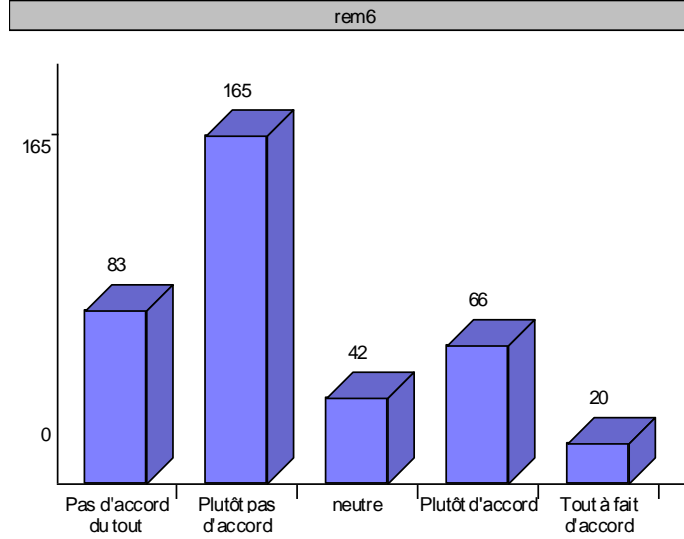
من بينها إمكانيات المالية للمؤسسة و حجم الكتلة الأجرية التي لا تستطيع المؤسسة زيادتها، مستوى التضخم الذي يعيشه الاقتصاد الوطني وانخفاض القدرة الشرائية... الخ

الجدول 22 : النسب المعبرة عن إجابات العبارة 6

العبارة 6: الأجر الذي تتقاضاه يحفزك و يشجعك على العمل	التكرار	النسبة
غير موافق على الإطلاق	83	22,1%
غير موافق	165	43,9%
محايد	42	11,2%
موافق	66	17,6%
موافق جدا	20	5,3%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 41: أثر الأجر على تحفيز العامل للعمل



المصدر: مخرجات sphinx

فيما يتعلق إن كان الأجر محفز و مشجع للعمال على العمل فمن خلال الجدول 22، فتحصلنا على 43,9 بالمئة إجابات عمال غير موافقين و 22,1 بالمئة إجابات بغير موافق على الإطلاق على أن الأجر محفز، ويمكن تفسير ذلك بسبب تحصلهم على اجر منخفض من جهة و إلى المقارنة التي يجريها العمال في بعض المؤسسات مع مؤسسات للقطاع الخاص و كذلك يمكن الحديث على أن

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

مؤسسات القطاع العام لا تتخوف من ذهاب العمال إلى العمل في مؤسسات أخرى لغياب منافسة قوية في مجال استقطاب اليد الكفاءات، فلا تعطي أهمية كبيرة لأثر الأجر على نفسية العمال. بينما تحصلنا على 11,2 بالمئة إجابات محايدة و 17,6 بالمئة إجابات بموافق و 5,3 بالمئة بموافق جدا وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف ، فهناك من تكون فيه درجة المسؤولية كبيرة و تعقد المهام و كذلك لأقدمية العامل مما يجعله يستفيد من اجر مشجع على العمل.

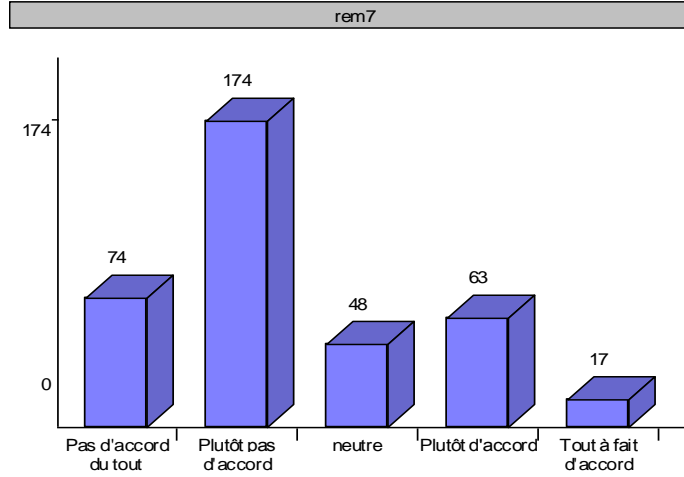
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول 23: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 7

النسبة	التكرار	العمل
19,7%	74	غير موافق على الإطلاق
46,3%	174	غير موافق
12,8%	48	محايد
16,8%	63	موافق
4,5%	17	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 42: تناسب الأجر مع كفاءات العمال



المصدر: مخرجات sphinx

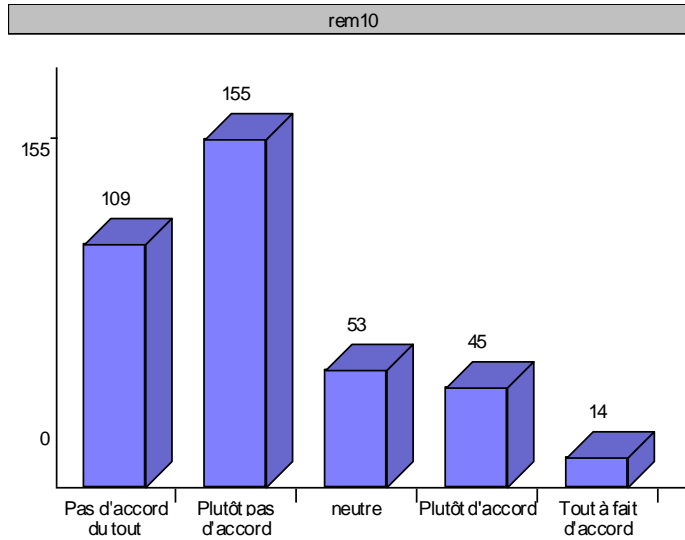
من خلال جدول 23 تناسب الأجر مع الكفاءة فقد تحصلنا على نسب متقاربة مع جدول 22 الأجر المحفز حيث 46,3 بالمئة إجابات بغير موافق و 19,7 بالمئة إجابات بغير موافق على الإطلاق حول تناسب الأجر مع كفاءة العمال، بينما تحصلنا على 12,8 بالمئة محايد، و 16,8 بالمئة موافق ، و 4,5 بالمئة موافق جدا، و هي نتائج منطقية لعدم تحفز العامل بالأجر الممنوح له كونه يعرف مستوى كفاءته و انه يستحق أجرا أفضل.

الجدول 24: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 10

العبارة 10: تكافئ مؤسستك الكفاءات التكرار النسبة	التكرار	النسبة
غير موافق على الإطلاق	109	29%
غير موافق	155	41,2%
محايد	53	14,1%
موافق	45	12%
موافق جدا	14	3,7%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 43: نظام الحوافز



المصدر: مخرجات sphinx

فيما يخص منح المؤسسة لمكافئات لعمالها فنلاحظ أن المؤسسات العمومية لا تولي اهتماما

كبيراً لموضوع التحفيز و الدليل على ذلك النسب المحصل عليها من خلال الجدول 24 و هي:

41,2 بالمئة و 29 بالمئة إجابات تنفي منح المؤسسات لتحفيزات.

2.2.2. إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية:

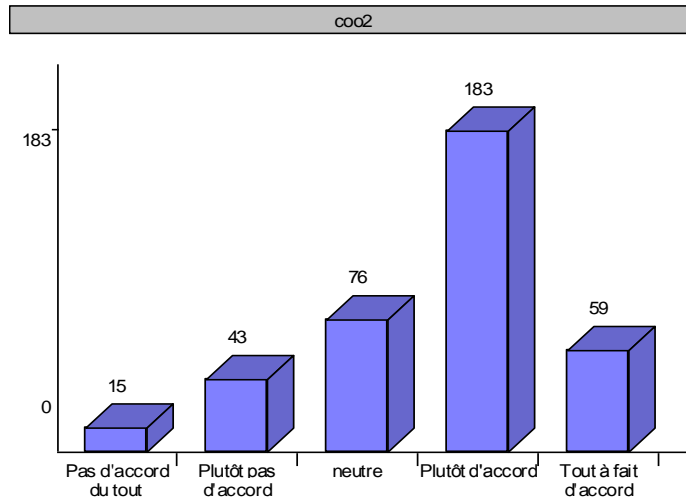
أ. قياس درجة التعاون بين العمال:

الجدول 25: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 2

النسبة	التكرار	العبارة: زملائك في العمل لديهم كفاءات مما يساعدك على انجاز عملك دون عراقيل
4%	15	غير موافق على الإطلاق
11,4%	43	غير موافق
20,2%	76	محايد
48,7%	183	موافق
15,7%	59	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 44: الكفاءات الجماعية في المؤسسات العمومية



المصدر: مخرجات sphinx

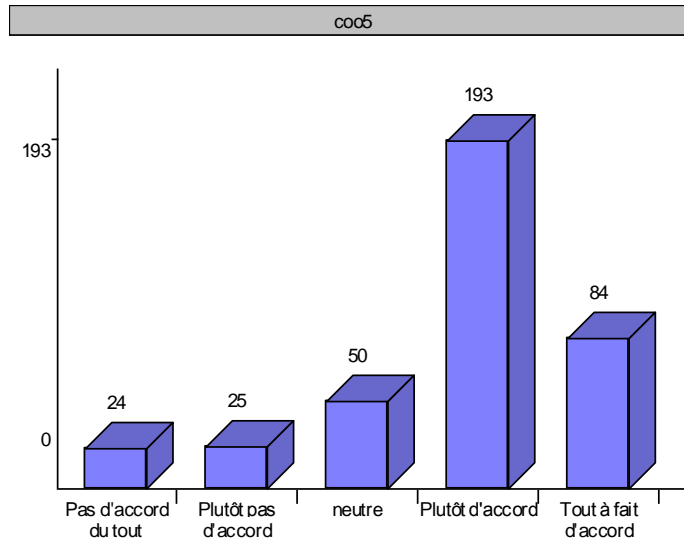
يتضح من خلال جدول 25 المتعلق بالكفاءات الجماعية أن العمال يتميزون بكفاءات تمكنهم من تأدية مهامهم ، و التعاون فيما بينهم و هذا ما توضحه النسب التالية: 48,7 بالمئة إجابات العمال بموافق و 15,7 بالمئة إجابات بموافق جدا، بينما تحصلنا على 20,2 بالمئة محايدين، و نسب قليلة حوالي 15,4 بالمئة بين غير موافق و غير موافق على الإطلاق على وجود كفاءات للعمال تساعد على تأدية العمل.

الجدول 26: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 5

النسبة	التكرار	العبارة 5: تتصل بسهولة مع رئيسك في العمل لمساعدتك بالتوجيهات على إتمام عملك بالشكل الصحيح
6,4%	24	غير موافق على الإطلاق
6,6%	25	غير موافق
13,3%	50	محايد
51,3%	193	موافق
22,3%	84	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 45: الاتصال داخل المؤسسة



المصدر: مخرجات sphinx

اتصال العمال مع مرؤوسيهيم يتميز في مؤسسات الدراسة بالسهولة و يساعدهم على إتمام أعمالهم و هذا ما تأكده النسب المحصل عليها في الجدول 26 و هي: 51,3 بالمئة موافق و 22,3 بالمئة موافق جدا.

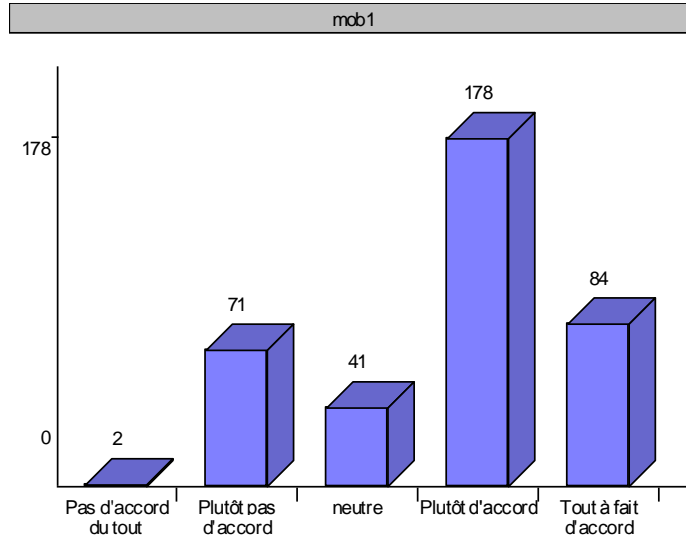
ب. مستوى حركية العمال في المؤسسة:

الجدول 27: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1

النسبة	التكرار	العبارة 1: تستطيع ممارسة مهام زميلك
%0,5	2	غير موافق على الإطلاق
%18,9	71	غير موافق
%10,9	41	محايد
%47,3	178	موافق
%22,3	84	موافق جدا
%100	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 46: قدرة العامل على ممارسة وظيفة زميله



المصدر: مخرجات sphinx

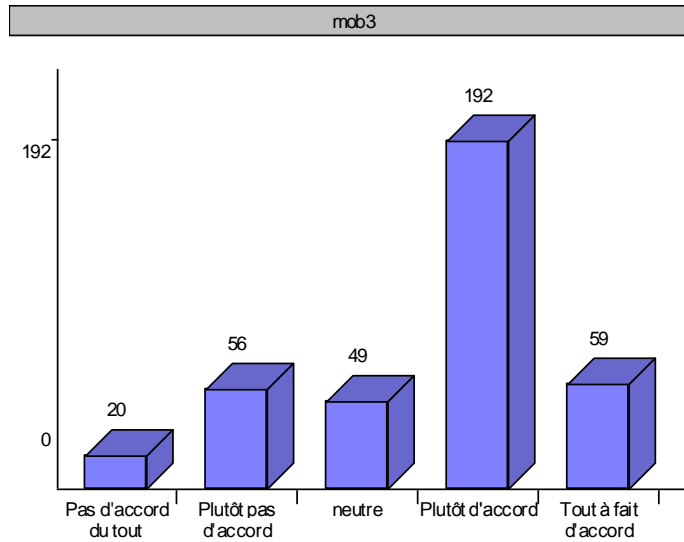
من خلال النسب المتحصل عليها في جدول 27 قدرة العامل على ممارسة وظيفة زميله، يتضح أن أغلبية العمال موافقون و نسبة قليلة بين غير موافق 18,9 بالمئة و 0,5 بالمئة غير موافق على الإطلاق في قدرته على تأدية مهام زميله و يمكن تعليل ذلك إلى أن بعض وظائف العمال لا يمكن أن يمارسها عمال آخرون، أو عدم رغبتهم في تغيير الوظيفة التي اعتادوا عليها.

الجدول 28: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 3

النسبة	التكرار	العبارة 3: أنت متنوع التخصصات
5,3%	20	غير موافق على الإطلاق
14,9%	56	غير موافق
13%	49	محايد
51,1%	192	موافق
15,7%	59	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 47: تنوع تخصصات العمال



المصدر: مخرجات sphinx

لاحظنا من خلال النسب المحصل عليها في جدول 28 تنوع التخصصات أن نسبة 51,1

بالمئة و 15,7 بالمئة موافق و موافق جدا يجدون أنهم متنوعو التخصصات، بينما تحصلنا على 13

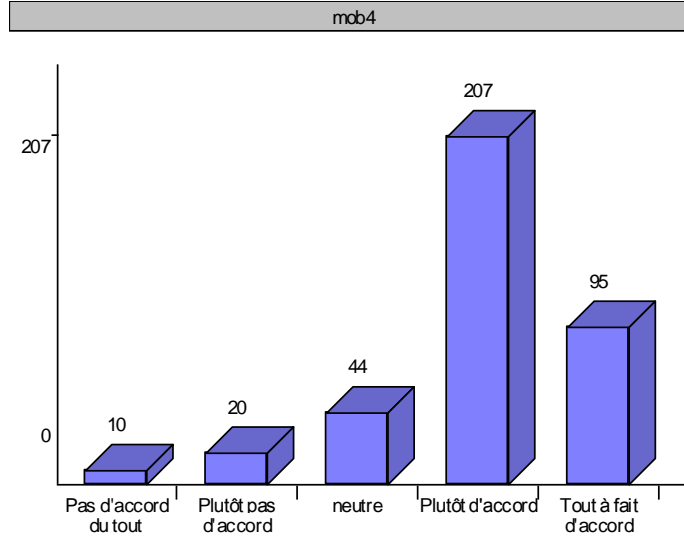
بالمئة إجابات محايدة و الباقي نسبة قليلة تنفي تنوع التخصصات.

الجدول 29: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 4

العبارة 4: مستوى كفاءتك يسمح لك بالترقية	التكرار	النسبة	مستقبلا
غير موافق على الإطلاق	10	2,7%	
غير موافق	20	5,3%	
محايد	44	11,7%	
موافق	207	55,1%	
موافق جدا	95	25,3%	
المجموع	376	100%	

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 48: ملائمة العمال للترقية



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الجدول رقم 29 توصلنا إلى أن معظم العمال في مؤسسات الدراسة لديهم مستوى يمكنهم الاستفادة من الترقية و هذا من خلال جدول ملائمة العمال للترقية، و يمكن تحليل ذلك إلى أن العمال تم توظيفهم على أساس الشهادة ثم استفادوا من تكوينات أثناء مساهم المهني، مع الأقدمية لهذا يجدون أنفسهم يستحقون ترقية.

ج. الاستقلالية و المبادرة:

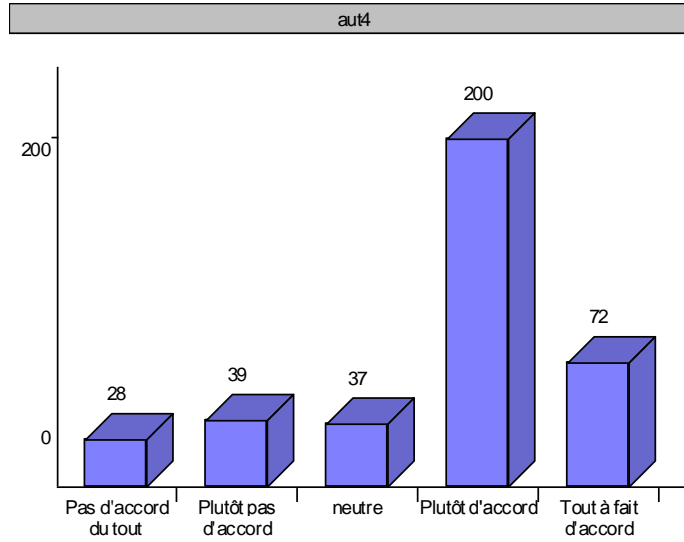
الجدول 30: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 4

العبارة 4: تقوم بإعطاء أفكار و اقتراحات التكرار النسبة
لرئيسك كلما أتحت لك فرصة لذلك

غير موافق على الإطلاق	28	7,4%
غير موافق	39	10,4%
محايد	37	9,8%
موافق	200	53,2%
موافق جدا	72	19,1%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 49: مبادرات العمال



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الجدول 30 يتضح أن غالبية العمال يشاركون بإعطاء أفكار و اقتراحات كلما أتحت لهم فرصة لذلك و هذا ما تأكده النسب المحصل عليها: 53,2 بالمئة إجابات بموافق، 19,1 بالمئة إجابات موافق جدا بينما تحصلنا على 9,8 بالمئة إجابات محايدة و نسب ضئيلة بالعكس، و هذا يعني ان جو العمل يساعد العمال على الاتصال و التشارك و التحوار.

2.2.3. الفعالية الاجتماعية في المؤسسات العمومية:

سنحاول من خلال عرض النتائج و التعليق عليها الإجابة على الفرضية 4: هناك اهتمام ضعيف من قبل المؤسسات العمومية لتحقيق فعالية اجتماعية.

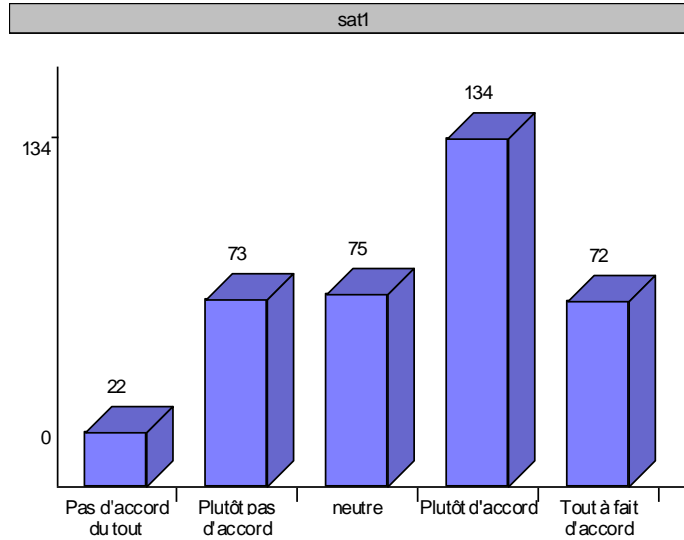
أ. الرضا الوظيفي:

الجدول 31: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1

العبارة 1: أنت راضي عن الوظيفة التي التكرار النسبة		تعمل بها حاليا
22	5,9%	غير موافق على الإطلاق
73	19,4%	غير موافق
75	19,9%	محايد
134	35,6%	موافق
72	19,1%	موافق جدا
376	100%	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 50: رضا العامل عن الوظيفة



المصدر: مخرجات sphinx

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

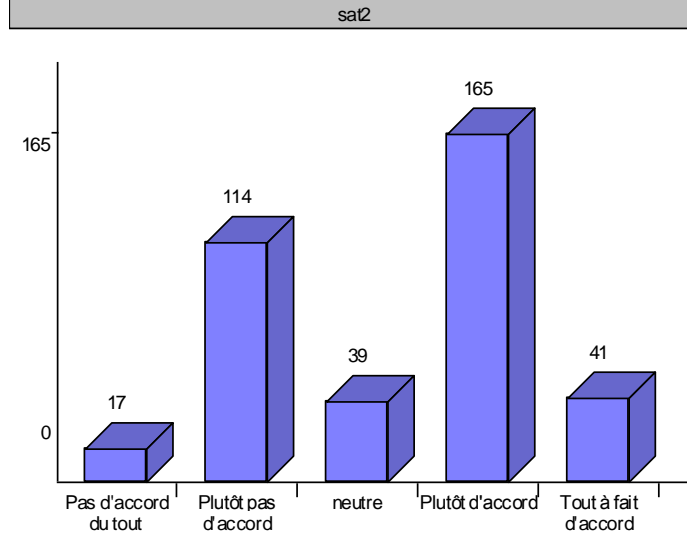
من خلال جدول 31 رضا العامل على الوظيفة يتضح أن 35,6 بالمئة و 19,1 بالمئة راضون عن وظيفتهم أكثر من نصف العمال وهذا راجع إلى تحكّمهم في تأدية وظائفهم و التعاون مع زملاء العمل.

الجدول 32: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 2

العبارة 2: حجم المهام المطلوب منك انجازها التكرار النسبة	النسبة	التكرار
هي معقولة و لا تسبب لك ضغطا	4,5%	17
غير موافق على الإطلاق	30,3%	144
غير موافق	10,4%	39
محايد	43,9%	165
موافق	10,9%	41
موافق جدا	100%	376

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 51: حجم المهام



المصدر: مخرجات sphinx

كذلك فيما يتعلق بحجم المهام و هل تسبب ضغطا للعمال فوجدنا أنها معقولة حسب إجابات

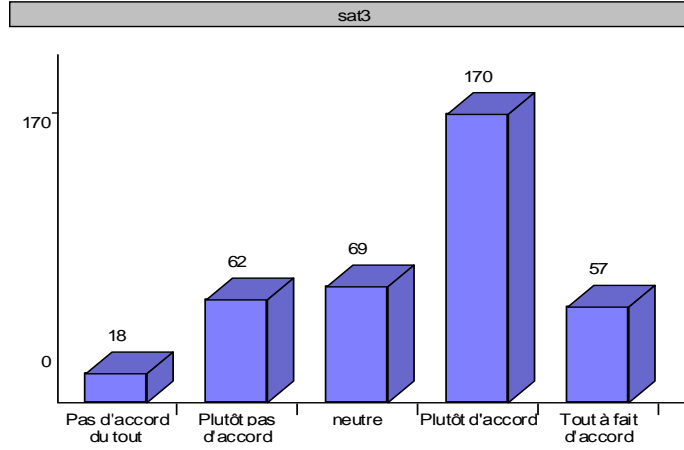
العمال الممثلة في الجدول 32 و هي: 43,9 بالمئة و 10,9 بالمئة بين موافق و موافق جدا.

الجدول 33: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 3

النسبة	التكرار	العبارة 3: أنت تتطلع إلى التقاعد المبكر
4,8%	18	غير موافق على الإطلاق
16,5%	62	غير موافق
18,4%	69	محايد
45,2%	170	موافق
15,2%	57	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 52: رغبة العمال في التقاعد المبكر



المصدر: مخرجات sphinx

فيما يخص تطلع العمال إلى التقاعد المبكر فوجدنا من خلال الجدول 33 أن معظم العمال موافقين و موافقين جدا على الفكرة من خلال النسب 45,2 بالمئة و 15,2 بالمئة، أما الباقي حوالي 18,4 بالمئة محايد و نسب ضعيفة لا يؤيد فكرة التقاعد المبكر و يمكن تعليل هذه النتائج إلى سياسات المؤسسة المطبقة مثل وجود حق التقاعد المسبق أو بالنسب على حسب سنوات العمل، و هذا يؤدي بالمؤسسات العمومية إلى خسارة جزء كبير من كفاءاتها البشرية خصوصا ما حدث في مؤسسة ENIE و كذلك حتى ما يتعلق بنقل الكفاءات إلى العمال الجدد عن طريق التعاون¹، بالتالي يزيد من وقت تكيفهم مع العمل وكذلك قد تضطر المؤسسة إلى إجراء دورات تكوينية مما يكلفها الأموال و الوقت.

¹ Djamel EL HOUARI et Amina SLAMA, « La Gestion Des Ages Et De L'emploi : Quels Enjeux Pour Les Entreprises En Algérie », Workshop International En Management Sous Le Thème : Regards Croises Sur Les Pratiques De Management Des Entreprises , Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc , 18 Et 19 Mai 2015

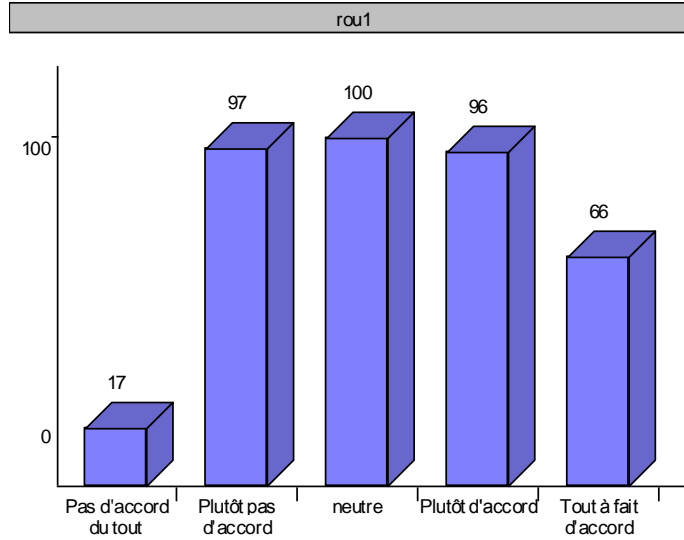
دوران العمل:

الجدول 34: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1

النسبة	التكرار	العبارة: تتطلع إلى تغيير وظيفتك بالتحويل التكرار النسبة
4,5%	17	غير موافق على الإطلاق
25,8%	97	غير موافق
26,6%	100	محايد
25,5%	96	موافق
17,6%	66	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل 53: تغيير الوظيفة



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال جدول رقم 34 تغيير الوظيفة نستنتج أن هناك انقسام في إجابات العمال حيث تحصلنا على 39,1 بالمئة لديهم رغبة في التحويل، و هذا راجع ربما إلى التطلع للعمل في وظيفة مختلفة مع زملاء آخرين، أو البحث عن تقليل حجم المهام ، و 39,1 بالمئة يفضلون البقاء في وظائفهم بسبب إما اعتيادهم عليها أو لا يوجد بديل و نسبة 21,8 بالمئة محايدين .

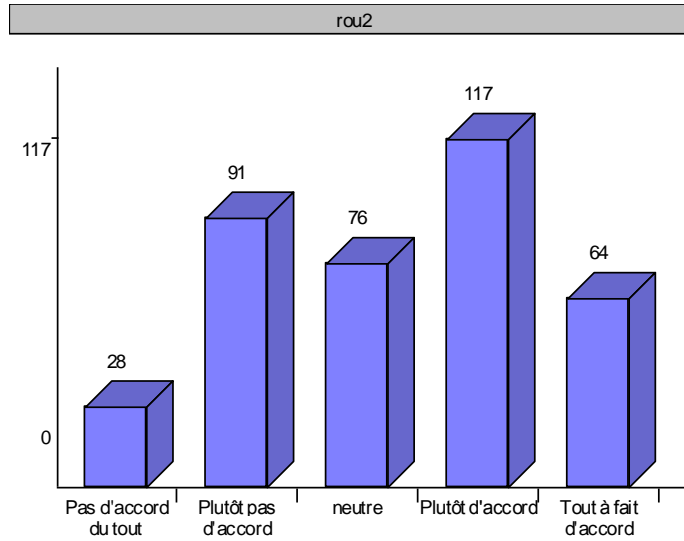
الجدول 35: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 2

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

مؤسسة أخرى	التكرار	النسبة
غير موافق على الإطلاق	28	7,4%
غير موافق	91	24,2%
محايد	76	20,2%
موافق	117	31,1%
موافق جدا	64	17,0%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 54: تغيير المؤسسة



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال جدول رقم 35 تغيير المؤسسة نستنتج أن نسبة تعادل 48,1 بالمئة من إجابات إيجابية للعمال، و هذا بسبب تطلعهم إلى تحصل على اجر أعلى، بينما نجد نسبة 31,6 بالمئة من إجابات العمال تريد مواصلة العمل في المؤسسات الحالية و هذا بدافع رضا وظيفي و كذلك لإدراكهم ان سوق العمل يشهد نقصا في عرض مناصب العمل خصوصا القطاع العام.

الجدول 36: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 3

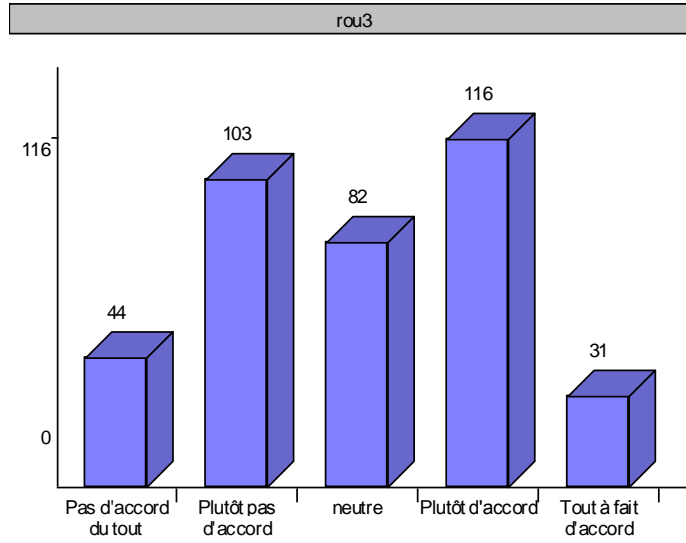
مؤسسات اخرى	التكرار	النسبة
تحصلت على عروض عمل من		

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

غير موافق على الإطلاق	44	11,7%
غير موافق	103	27,4%
محايد	82	21,8%
موافق	116	30,9%
موافق جدا	31	8,2%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 55: تحصل العمال على عروض عمل



المصدر: مخرجات sphinx

كما سبق و أن اشرنا عند عرض الخصائص الديموغرافية ، وجدنا تقريبا نصف عينة البحث لها تجربة (عملت في مؤسسات أخرى قبل الحالية، وكذلك لها خبرة) يمكن ربط هذه النتيجة بالنسب المحصل عليها في جدول 36 عروض العمل، حيث تحصلنا على 39,1 بالمئة من إجابات تؤكد تحصلهم على عروض عمل في مؤسسات أخرى، و يمكن تفسير ذلك أن القطاع الخاص يسعى إلى جلب عمال ذوي خبرة لسد احتياجاته من اليد العاملة، و نفس النسبة تنفي ذلك يمكن تفسير ذلك لعدم امتلاكها لخبرة أو طبيعة التخصص متوفر بكثرة في سوق العمل وكذلك كما أشرنا سابقا فيما

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

يتعلق بالأجر المشجع لا توجد منافسة في استقطاب اليد العاملة خصوصا نحن نعلم أن المحيط الاقتصادي متكون من سوق يتميز بتوفر كبير لليد العاملة وبتخصصات متنوعة.

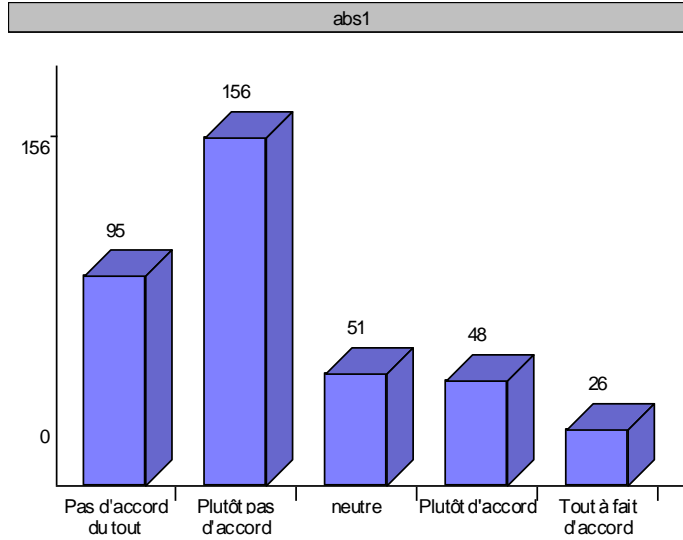
د. الغيابات:

الجدول 37: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1

العبارة 1: لديك غيابات كثيرة أثناء مسارك التكرار النسبة المهني	التكرار	النسبة
غير موافق على الإطلاق	95	25,3%
غير موافق	156	41,5%
محايد	51	13,6%
موافق	48	12,8%
موافق جدا	26	6,9%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 56: درجة الغيابات



المصدر: مخرجات sphinx

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

من خلال جدول رقم 37 و المتعلق بغيابات العمال تحصلنا على أكثر من نصف العمال حوالي 66,8 بالمئة ليست لديهم غيابات كثيرة أثناء مساره المهني، و هذا راجع إلى تمسكهم بتادية وظائفهم و إلى طبيعة النظام الرقابي الذي تمارسه المؤسسة و ما يترتب عنه من إجراءات، و 13,6 بالمئة محايدين امتناع عن الإجابة، و نسبة إجمالية تقدر ب 19,7 بالمئة أجابوا أن لديهم غيابات و يمكن تفسير ذلك إلى حالات الصحية، عطلات الأمومة بالنسبة للمرأة، عدم انسجام العامل مع الوظيفة و زملاء العمل أو بسبب عقود عمل مؤقتة هنا العامل لا يشعر بالانتماء إلى المؤسسة و كذلك الرقابة الممارسة ليست صارمة.

من خلال ما تقدم من نتائج وصفية لمؤسسات الدراسة، يتضح فيما يتعلق بالفعالية الاجتماعية للمؤسسة أن الاهتمام بها ضعيف، و ذلك لان المؤسسات تولي أهمية اكبر للعوامل المادية و المالية و كيفية التحكم فيها و الاستغلال الأمثل لها أكثر من الاهتمام بخلق رضا للعامل في مكان عمله و السعي إلى الحفاظ عليه، و هذا من خلال نتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي، دوران العمل خصوصا عندما تطرقنا إلى مسألة التقاعد المبكر و كذلك إلى موضوع الغيابات، فقد لاحظنا من خلال دراستنا أن المؤسسات تهتم أكثر بتسجيل مواعيد حضور العمال إلى العمل دون الاهتمام بتوفير ظروف عمل مشجعة و محفزة لهم للقضاء على المظاهر السلبية. و هذا يؤكد صحة الفرضية: إن هناك اهتمام ضعيف في المؤسسات العمومية للفعالية الاجتماعية.

2.3. علاقة التكوين و إستراتيجية المؤسسات العمومية بالكفاءات:

2.3.1. أثر التكوين على تزويد العمال بمعارف لبنا كفاءاتهم:

لغرض اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضية 1: برنامج التكوين يساعد الأفراد على اكتساب معارف و مهارات لبناء الكفاءة، و التي تكون العلاقة الموجودة بين التكوين المطبق في مؤسسات

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

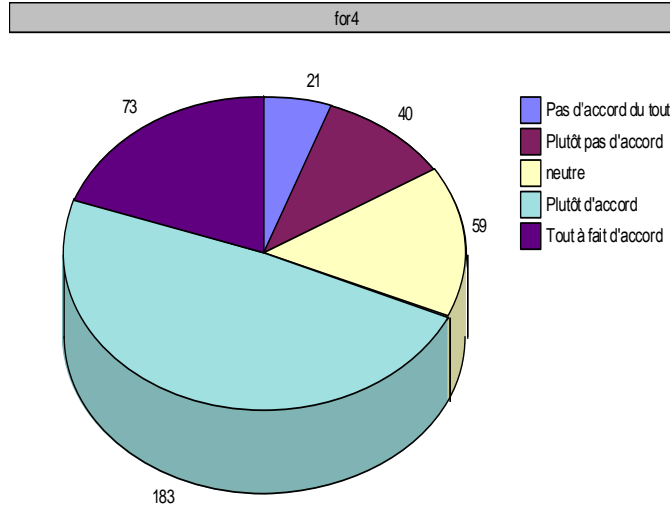
التي قمنا بدراستها و تعلم العامل لمعارف و معلومات تساعد على بناء كفاءته من خلال الممارسة المهنية، وضعنا في الاستبيان عبارات لقياس ذلك و تتعلق بتأثير التكوين في تنمية كفاءات الأفراد، و تأثير التكوين ايجابيا و جعل العامل يتحكم أفضل في طريقة أداءه و انجازه للأعمال. و النتائج المحصل عليها ممثلة في الجدولين التاليين مع الأشكال.

الجدول 38: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 4

النسبة	التكرار	العبارة 4: برنامج التكوين الذي استفدت منه ساعدك على تنمية كفاءتك
5,6%	21	غير موافق على الإطلاق
10,6%	40	غير موافق
15,7%	59	محايد
48,7%	183	موافق
19,4%	73	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 57: اثر التكوين على تنمية الكفاءة



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الجدول رقم 38 نستنتج أن برامج التكوين التي توفرها المؤسسة لعمالها تحقق لهم

تنمية في كفاءاتهم و هذا من خلال النسب الموضحة في الجدول 48,7 إجابات بموافق و 19,4

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

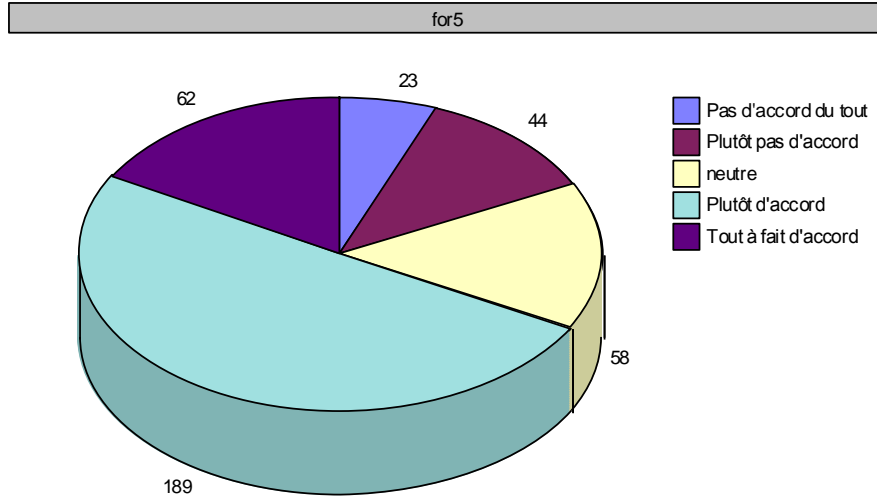
إجابات بموافق جدا و يمكن تفسير ذلك العامل أن يشعر بتحكم أكثر في مهام وظيفته بعد إجراء تكوين، و نسبة إجمالية 16,2 بالمئة لا يجدون أن برامج التكوين تساعدهم على تنمية كفاءتهم و يمكن تفسير ذلك إلى سن العمال ، فالمبتدئين ليسوا كالقدامى في المعارف، كما ان درجة الاستيعاب و التعلم مختلفة و نحن وجدنا من خلال الخصائص الديموغرافية أن نسب كبيرة لفئات عمرية ما دون 25 سنة إلى 44 ، أما الباقي 15,7 محايدين ربما لم يستفيدوا من تكوين.

الجدول 39: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 5

العبارة 5: ساعدك برنامج التكوين على التحكم اكثر في انجاز عملك	التكرار	النسبة
غير موافق على الإطلاق	23	6,1%
غير موافق	44	11,7%
محايد	58	15,4%
موافق	189	50,3%
موافق جدا	62	16,5%
المجموع	376	100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 58: دائرة نسبية توضح اثر التكوين على الاداء



المصدر: مخرجات sphinx

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

من خلال الشكل و الجدول 39 يتضح أن برامج التكوين ذات فعالية و الدليل على ذلك نسب المحصل عليها اجمالا 66,8 بالمئة إجابات مؤيدة لذلك ، و نسب قليلة من الإجابات عكس ذلك ، بسبب إما عدم استيعابهم لبرامج التكوين أو عدم وجود تناسب وظيفي. ومن خلال ما تقدم يمكن أن نعتبر فرضية أن برنامج التكوين يساعد الأفراد على اكتساب معارف و مهارات لبناء الكفاءة، صحيحة إذ أن كفاءة الفرد تتجلى في وضعية العمل حسب ما ذكره العديد من الباحثين أمثال Dijoux , Le Boterf, Zarifian و ما التكوين إلى عنصر من بين عناصر أخرى كالتجربة و الممارسة لبنائها.

2.3.2. أثر الإستراتيجية على تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية:

لغرض الإجابة على الفرضية رقم 3 : تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية يتم وفق رؤية مستقبلية في إطار الإستراتيجية العامة، قمنا بوضع عبارات في الاستبيان البعض منها متعلق بتسيير الكفاءات و هي: عبارة رقم 7 المتعلقة بالتوظيف (بهدف مواجهة تغييرات المحيط الخارجي تقوم مؤسستك بتوظيفات لجلب كفاءات جديدة)، عبارة رقم 8 المتعلقة بالتكوين (برنامج تكوين المؤسسة يكسب العمال كفاءات جديدة)، عبارة رقم 7 المتعلقة بالتقييم (تقوم مؤسستك بإدخال تغييرات على بيئة العمل من آلات و معدات بعد عملية التقييم)، عبارة رقم 10 المتعلقة بالتقييم (تتيح لك عملية التقييم فرصة للحديث مع رئيسك حول تطوير مسارك المهني)، عبارة رقم 4 المتعلقة بالأجر (أجرك يتناسب مع جهدك المبذول لانجاز عملك)، عبارة رقم 8 متعلقة كذلك بالأجر (تمنح المؤسسة مكافئات على حسب النتائج المحققة).

و إنتاج الكفاءة في المؤسسة، عبارة رقم 1 المتعلقة بالتعاون (رئيسك في العمل من السهل عليه التعامل وتوحيد جهود العمال)، عبارة رقم 3 خاصة كذلك بالتعاون (في مؤسستك انجاز الأعمال

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

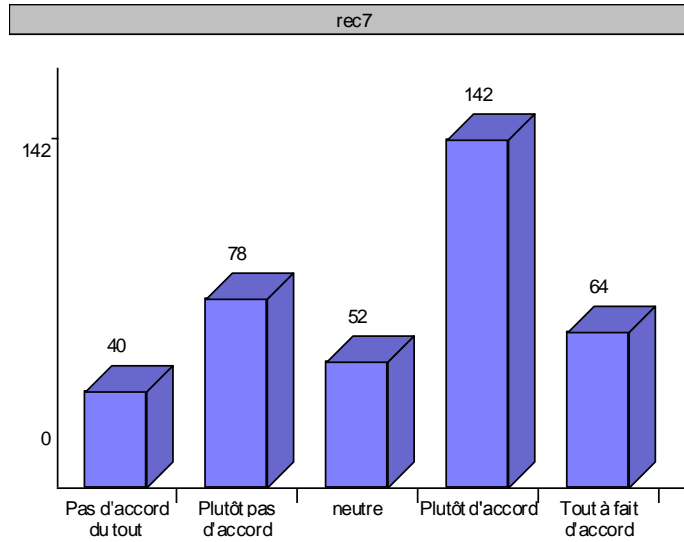
يكون بالعمل الجماعي)، عبارة رقم 2 المتعلقة بالاستقلالية و المبادرة (تعطيك المؤسسة الحرية في طريقة انجاز عملك المهم هو تحقيق الأهداف و التكامل مع الإستراتيجية العامة)، و النتائج المحصل عليها من خلال إجابات العمال ممثلة في الجداول و الأشكال التالية:

الجدول 40: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 7

العبارة 7: بهدف مواجهة تغيرات المحيط الخارجي تقوم التكرار النسبة	النسبة	التكرار
مؤسستك بتوظيفات لجلب كفاءات جديدة		
غير موافق على الإطلاق	10,6%	40
غير موافق	20,7%	78
محايد	13,8%	52
موافق	37,8%	142
موافق جدا	17%	64
المجموع	100%	376

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 59: توظيفات المؤسسة لمواجهة تغيرات المحيط الخارجي



المصدر: مخرجات sphinx

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

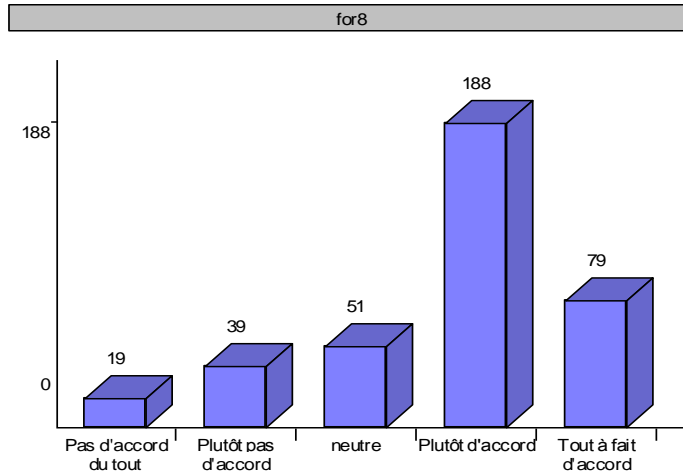
من خلال جدول رقم 40 فقد تحصلنا على 37,8 بالمئة إجابات بموافق، و 17 بالمئة إجابات بموافق جدا و هي تمثل نصف العينة، بينما تحصلنا على 13,8 بالمئة إجابات بالحياد ربما لعدم معرفتهم بالهدف من التوظيفات التي تقوم بها المؤسسة، و نسبة 10,6 بالمئة غير موافقين على الإطلاق و 20,7 بالمئة إجابات بغير موافق .

الجدول 41: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 8

العبارة 8: برنامج تكوين المؤسسة يكسب التكرار النسبة	النسبة	التكرار
غير موافق على الإطلاق	5,1%	19
غير موافق	10,4%	39
محايد	13,6%	51
موافق	50%	188
موافق جدا	21%	79
المجموع	100%	376

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 60: أثر التكوين على خلق كفاءات



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الجدول رقم 41 يتضح ما يلي: نسب عالية حوالي 50 بالمئة إجابات بموافق و 21 بالمئة إجابات بموافق جدا فيما يتعلق بأثر التكوين في إكساب العمال كفاءات جديدة، و يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تربط بين برامج التكوين و تغييرات الوظائف، بينما تحصلنا على 13,6 بالمئة إجابات بالحياد ربما لان هذه الفئة لم تستفد من برامج تكوينية، و نسبة إجمالية ضعيفة 15,5 بالمئة إجابات تنفي ايجابية التكوين في منحهم كفاءات جديدة و يمكن تفسير ذلك ربما لأنهم

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

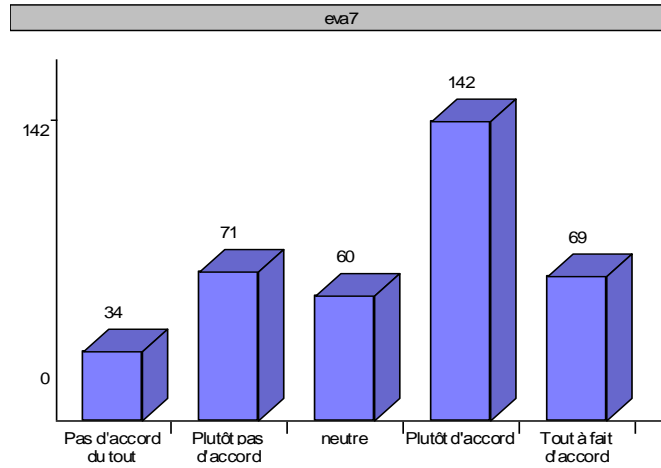
لم يشعروا بفرق قبل التكوين و بعده، أو لان مضمون برامج التكوين التي استفادوا منها لا جديد فيه.

الجدول 42: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 7

النسبة	التكرار	العبارة 7: تقوم مؤسستك بإدخال تغييرات على بيئة العمل من التكرار
%9	34	غير موافق على الإطلاق
%18,9	71	غير موافق
%16	60	محايد
%37,8	142	موافق
%18,4	69	موافق جدا
%100	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 61: علاقة التقييم و إحداث تغييرات في بيئة العمل



المصدر: مخرجات sphinx

بالنسبة للتقييم و من خلال الجدول 42 تحصلنا على 9 بالمئة و 18,9 بالمئة إجابات على التوالي بغير موافق و غير موافق على الإطلاق فيم يتعلق بعبارة تدخل المؤسسة للتغييرات على بيئة العمل بعد عملية التقييم، و يمكن تفسير ذلك إلى أن بعض مؤسسات الدراسة التغييرات التي تحدثها تكون على مستوى الوظيفة الإنتاجية غالبا، و الاستبيان تم توزيعه على عمال الإدارة و ليس المنفذون،

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

و لكننا لاحظنا أن إدارات بعض المؤسسات لا تزال قديمة تعود هياكلها و مكاتبها والأدوات إلى سنوات الثمانينات و حتى السبعينات.

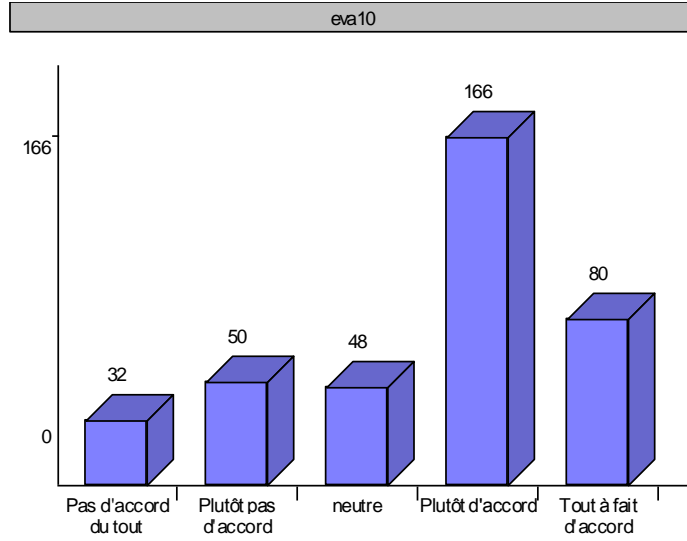
تحصلنا كذلك على 16 بالمئة إجابات بالحياد، ونسب مرتفعة تؤكد ان المؤسسة تدخل تغييرات على بيئة العمل بعد التقييم 37,8 بالمئة إجابات بموافق و 18,4 بالمئة إجابات بموافق جدا و يمكن تفسير ذلك إلى إدخال تجهيزات حديثة مثل شبكة الانترنت، مكاتب بمعدات جديدة، و هذا بالنسبة ل cma-sampo و بريد الجزائر.

الجدول 43: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 10

النسبة	التكرار	العبارة 10: تتيح لك عملية التقييم فرصة التكرار النسبة للحدث مع رئيسك عن تطوير مسارك المهني
8,5%	32	غير موافق على الإطلاق
13,3%	50	غير موافق
12,8%	48	محايد
44,1%	166	موافق
21,3%	80	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 62: التقييم و تطوير المسار المهني



المصدر: مخرجات sphinx

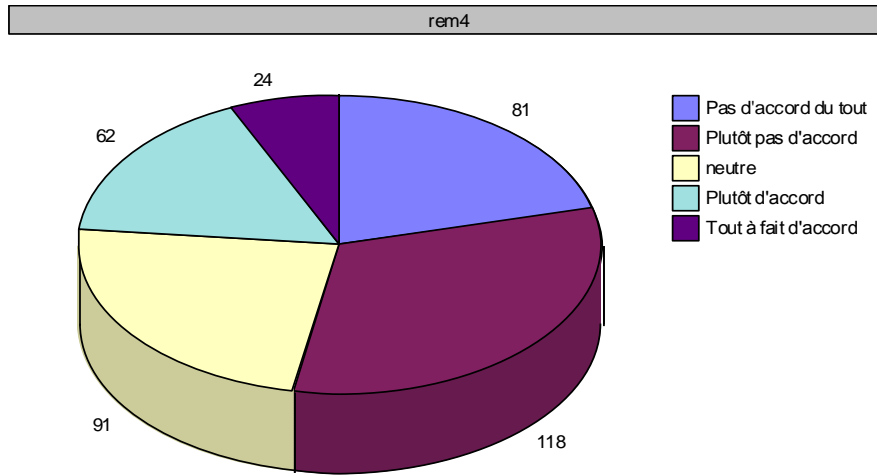
من خلال الجدول رقم 43 تحصلنا على 44,1 بالمئة إجابات بموافق، و 21,3 بالمئة إجابات بموافق جدا تؤكد أن التقييم فرصة للحديث عن التطور في المسار الوظيفي، و هذا يدل على أنهم تواصلوا مع مسؤوليهم و أن هناك علاقة بين نتائج التقييم و التطورات الوظيفية، كما تحصلنا على 12,8 بالمئة إجابات بالحياد ربما لأنهم لم يتم تقييمهم ، و النسبة الباقية إجمالية 21,8 بالمئة أجايت بالعكس و يمكن تفسير ذلك ربما لأنهم لا يتمتعون بشروط كالتقدمية في المنصب أو المستوى التكويني للحديث عن التطوير المهني مثل الموظفين الجدد أو القدامى ذوي مستوى تعليمي اقل من الثانوي، كما اشرنا إليه في الخصائص الديموغرافية للعينة، أو ربما لأنه لا يوجد اتصال جيد بين من يقوم بالتقييم و العامل، و هذا راجع إلى عدم الدقة و الحرص في تبادل الآراء و في الطريقة عند إجراء عملية التقييم، كذلك يمكن إضافة أن هناك عرض ضئيل للتوظيفات الداخلية.

الجدول 44: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 4

النسبة	التكرار	العبارة 4: أجرك يتناسب مع جهدك المبذول لانجاز عملك
21,5%	81	غير موافق على الإطلاق
31,4%	118	غير موافق
24,2%	91	محايد
16,5%	62	موافق
6,4%	24	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 63: تناسب الأجر مع مجهود العامل



المصدر: مخرجات sphinx

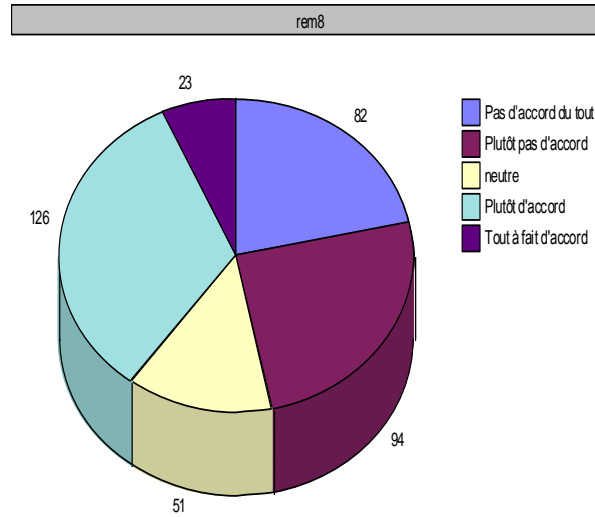
بالنسبة للأجر و من خلال الجدول 44 تحصلنا على 21,5 بالمئة إجابات بغير موافق على الإطلاق، 31,4 بالمئة إجابات بغير موافق فيما يتعلق أن كان الأجر يتناسب مع الجهد المبذول لانجاز عملك، و يمكن تفسير ذلك ربما أن وظائف المؤسسة تتطلب انجاز العديد من المهام (كثرتها) و بالمقابل الأجر منخفض لا يعوض جهد العامل المبذول، و بالنسبة للمؤسسة تعتبر الكتلة الأجرية مرتفعة. تحصلنا كذلك على نسبة 24,2 بالمئة إجابات محايدة و 16,5 بالمئة إجابات بموافق و 6,4 بالمئة إجابات بموافق جدا، و يمكن تفسير ذلك ربما إلى الفئة من الإطارات ذات الاقدمية و الخبرة.

الجدول 45: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 8

النسبة	التكرار	العبارة 8: تمنح المؤسسة مكافئات على حسب التكرار النسبة النتائج المحققة
21,8%	82	غير موافق على الإطلاق
25%	94	غير موافق
13,6%	51	محايد
33,5%	126	موافق
6,1%	23	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 64: المكافئات في المؤسسة



المصدر: مخرجات sphinx

فيما يخص الإجابات المتعلقة بعبارة تمنح المؤسسة مكافئات على حسب نتائج المؤسسة، فتحصلنا على نسب إجابات متباينة حيث: 21,8 بالمئة غير موافق على الإطلاق، و 25 بالمئة غير موافق و يمكن تفسير ذلك إلى غياب نظام للحوافز على أساس نتائج المؤسسة، تحصلنا على 13,5 بالمئة إجابات بالحياد و هذا إما لامتناعهم عن الإجابة أو لعدم معرفتهم لنوع الحوافز المطبقة في المؤسسة، بينما تحصلنا على 33,5 بالمئة إجابات بموافق، و 6,1 بالمئة إجابات بموافق جدا، و يمكن تفسير ذلك إلى أن في بعض المؤسسات يتم تطبيق مثل هذه الحوافز لكن يستفيد منها جزء من العمال، كذلك لا ننسى أن معظم مؤسسات الدراسة لغرض استمرارها في السوق لجأت إلى الشراكة و البعض منها قامت الدولة بتمسح لديونها لأنها لم تبقى مدعومة كما في

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

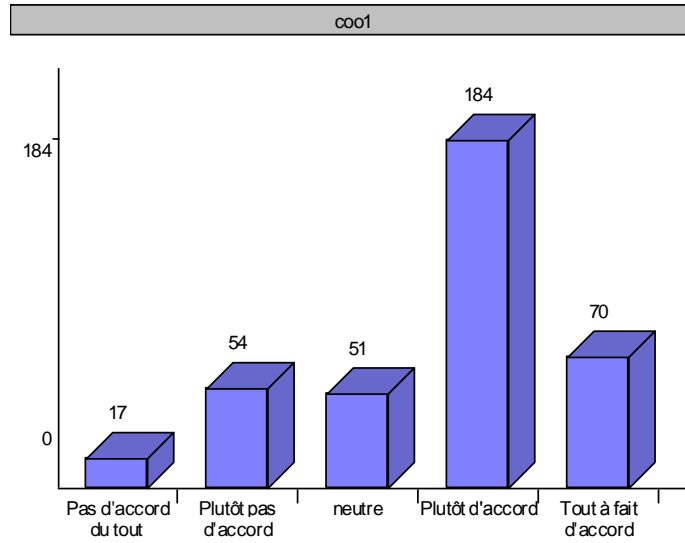
النظام السابق الاشتراكي، بمعنى يتوجب عليها تمويل نفسها بنفسها على أساس تحقيق دورة اقتصادية ايجابية.

الجدول 46: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 1

العبارة:1:رئيسك في العمل من السهل عليه التعامل التكرار النسبة	وتوحيد جهود العمال
غير موافق على الإطلاق	17 4,5%
غير موافق	54 14,4%
محايد	51 13,6%
موافق	184 48,9%
موافق جدا	70 18,6%
المجموع	376 100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 65: تعاون المسئول مع العمال



المصدر: مخرجات sphinx

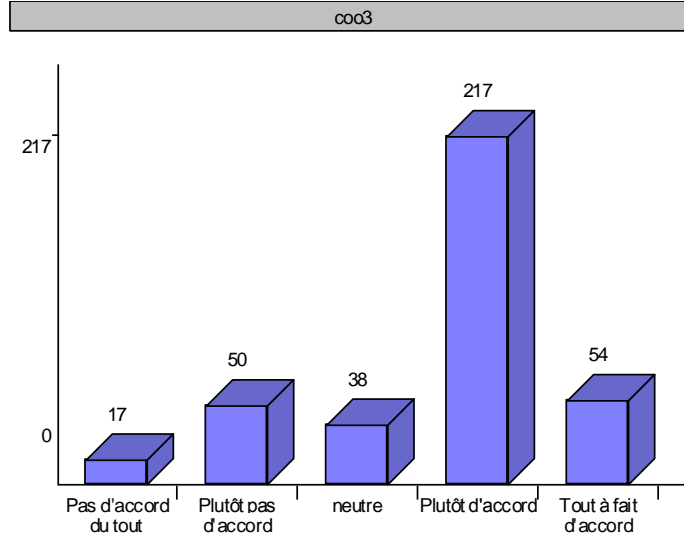
نلاحظ من خلال النسب المحصل عليها من الإجابات على عبارة رئيسك في العمل من السهل عليه التعامل و توحيد جهود العمال، 48,9 بالمئة موافق و 18,6 بالمئة موافق جدا، و يمكن تفسير ذلك إلى أن جو العمل يسوده نوع من التفاهم و الاحترام و الرؤساء لا يتسلط عليهم بمنصبه، بينما تحصلنا على نسبة إجمالية تقدر ب 18,9 بالمئة إجابات لا تؤيد صحة العبارة و يمكن تعليل ذلك إلى وجود مشاكل بين العمال و رؤساءهم في بعض مؤسسات الدراسة.

الجدول 47: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 3

العبارة 3: في مؤسستك انجاز الأعمال يكون التكرار النسبة	بالعمل الجماعي
17	غير موافق على الإطلاق 4,5%
50	غير موافق 13,3%
38	محايد 10,1%
217	موافق 57,7%
54	موافق جدا 14,4%
376	المجموع 100%

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 67: العمل الجماعي في المؤسسات



المصدر: مخرجات sphinx

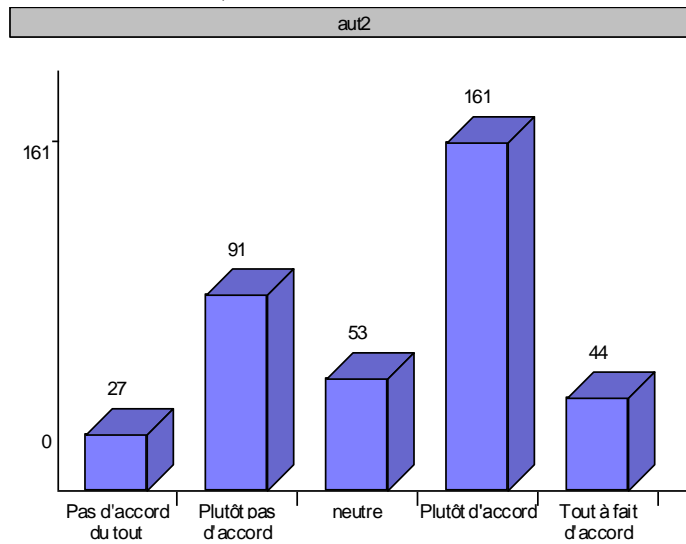
من خلال الجدول 47 نلاحظ ان نسبة عالية من العمال تؤكد أن الأعمال في مؤسسات الدراسة تتم بصورة جماعية ويمكن تفسير ذلك ربما إلى انه يستوجب التكامل في الأعمال لتحقيق الأهداف بينما نسب قليلة تنفي وجود عمل جماعي و هذا ربما لطبيعة الوظيفة مثل عمال الصيانة، مسؤول الشؤون القانونية....

الجدول 48: النسب المعبرة عن إجابات العبارة 2

النسبة	التكرار	العبارة: تعطيك المؤسسة الحرية في طريقة انجاز التكرار
7,2%	27	غير موافق على الإطلاق
24,2%	91	غير موافق
14,1%	53	محايد
42,8%	161	موافق
11,7%	44	موافق جدا
100%	376	المجموع

المصدر: مخرجات sphinx

الشكل رقم 67: درجة حرية العمال في تأدية وظائفهم



المصدر: مخرجات sphinx

من خلال الجدول رقم 48 يتضح 42,8 بالمئة إجابات بموافق، 11,7 بالمئة إجابات

بموافق جدا على عبارة المؤسسة تمنح لك حرية لعمالها في طريقة انجاز الأعمال المهم هو التكامل

مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و يمكن تفسير ذلك إلى أن الوظائف الممارسة في المؤسسات غير

معقدة و بما أنها روتينية تكرارية فالإدارة تعلم أن العامل متعود عليها فلا تقيده بطرق العمل.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

و العكس يمكن قوله بالنسبة لتفسير النسب 7,2 بالمئة إجابات غير موافق على الإطلاق و 24,2 بالمئة إجابات بغير موافق، إن طبيعة الوظيفة و حساسيتها في المؤسسة تجعل من الإدارة تفرض طرق التي يجب إتباعها لتحقيق مهام الوظائف مثل إنتاج الحليب و نسب مكوناته و درجة التعقيم، المحاسب، تركيب المنتج النهائي.

تكمن العلاقة الموجودة بين فرضية البحث رقم 3 السابقة الذكر و متغيرات ، المتعلقة بالتوظيف، التكوين، التقييم، الأجور، التعاون، و الاستقلالية، إلى أن الإستراتيجية هي رؤية على المدى البعيد و لتطبيقها ينبغي على المؤسسة التحضير لها و توفير الإمكانيات الضرورية بما فيها الكفاءات البشرية باعتبارها المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة، و من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى ان اغلب المؤسسات تقوم بالتوظيف من اجل مواجهة النقص في اليد العاملة و تطبيق الإستراتيجية المتبعة. كما يعتبر التكوين من بين الطرق الفعالة لإنتاج وتطوير الكفاءات، و هنا نحن بصدد الحديث عن نوعية الكفاءات المناسبة لتطبيق الإستراتيجية، بحيث التغيير في الوظائف يفرض على مسيري المؤسسات الاهتمام بالكفاءات و خلق التلاؤم مع الوظائف و ما لاحظناه من خلال الدراسة أن كل العمال الذين استفادوا من تكوين تشعروا برضا و تحسن في كفاءاتهم مما يؤكد أن المؤسسات اغلبها تقوم بتكوين من اجل التكامل مع متطلبات الإستراتيجية.

نحن نعلم ان بيئة العمل لها دور على نفسية العامل فادا قامت المؤسسة بتقييم عمالها لمعرفة مستواهم و قياس كفاءة أدائهم، يجب عليها كذلك أن تبحث عن أسباب الاختلالات إن وجدت وتحاول معالجتها و يعتبر التقييم فرصة للقيام بذلك ، و قد لاحظنا في مؤسسات الدراسة مثل: جبيلي، ايني، عدم اهتمام الإدارة بتجديد هندسة أماكن العمل و تحديث وسائل العمل، بما يسهل انجاز الأعمال. بينما في مؤسسات أخرى لاحظنا العكس مثل شركة توزيع الكهرباء و الغاز، و هذا جانب مهم و

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

يساعد على تفعيل الاتصال الداخلي و انجاز المهام. كما يعتبر تطوير المسار المهني و هو ما يتطلع إليه أي عامل داخل المؤسسة على اعتبار انه يتحصل من وراءه على اجر مرتفع و منصب أفضل و يخلق لديه رغبة و حب للعمل وتطوير كفاءاته، و اذا لم يتحقق ذلك فان العامل لن يشعر بالرضا و تقدير لمجهوداته من قبل المؤسسة و قد تؤدي إلى ظهور مظاهر سلبية تعيق تحقيق إستراتيجية.

و لدفع العمال لتطبيق مهامهم يجب وضع نظام للتعويضات و الحوافز مشجع و مناسب، الشيء الذي تفتقده بعض المؤسسات لكنه موجود في مؤسسات أخرى مثل: شركة توزيع الكهرباء و الغاز، ايني. كما لاحظنا أن هناك تعاون ما بين العمال و المسؤولين في انجاز المهام و يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، و كذلك هناك ثقة بين الإدارة و العمال لهذا تمنح أغلبية المؤسسات استقلالية لعمالها. وبناءا عليه يمكن تأكيد صحة الفرضية.

المبحث الثالث: بناء النموذج Modélisation

في بداية الدراسة قمنا بالتحليل العاملي factorial analysis ليس لاختبار الفرضيات او لتحديد ما اذا كانت إحدى المجموعات مختلفة عن مجموعة أخرى و إنما هو أسلوب لتقليل البيانات، فهو يأخذ مجموعة كبيرة من المتغيرات و يبحث عن طريقة لتقليل أو تلخيصها باستخدام مجموعة اصغر من العوامل أو المكونات، و يتم ذلك بالبحث عن الكتل أو المجموعات بين المتغيرات المرتبطة.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

و لهذا التحليل العاملي منهجان: المنهج الاستطلاعي و المنهج التوكيدي. يستخدم التحليل العاملي الاستطلاعي Analyse Factorielle Exploratoire في المراحل المبكرة من البحث لجمع معلومات عن العلاقات بين مجموعة من المتغيرات، و من ناحية أخرى يستخدم التحليل العاملي التوكيدي Factorielle Confirmatoire Analyse الذي يعتبر مجموعة من الأساليب الأكثر تعقيدا في المراحل المتقدمة من عملية البحث لاختبار توكيد فرضيات او نظريات معينة تتعلق بالتركيب الأساسي لمجموعة من المتغيرات¹

3.1. الدراسة الاستطلاعية: Etude Exploratoire

ثمة خطوات أساسية لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي و تتمثل في:

أولا تقييم مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي، وفي هذه الخطوة يجب أن تكون العينة مناسبة أي كبيرة الحجم حتى تتجلى معاملات الارتباط بين المتغيرات و تكون أكثر موثوقية fiabilité، الأمر الذي لا نستطيع التوصل إليه في حالة عينة صغيرة الحجم. و قد تناول الباحثين tabachnick و fidell موضوع حجم العينة و اقترحا أن يكون على الأقل 300 حالة حتى يمكن استخدام التحليل العاملي ، و لكنهما يعترفان انه من الممكن الاكتفاء بحجم عينة اصغر على سبيل المثال 150 حالة²

بالنسبة لدراستنا فالحجم الكلي للعينة هو 276 حالة، أخذنا 150 للدراسة الاستطلاعية.

سبق و أن ذكرنا انه يجب دراسة العلاقة بين المتغيرات أو البنود و هو الشرط الثاني للتحليل العاملي في دراستنا، وباستعمال برنامج spss18 اعتمدنا على مقياسين إحصائيين لتقييم عاملية

¹جولي بالانت الترجمة باعتماد د/خالد العامري، "التحليل الإحصائي باستخدام برامج spss"، طبعة 01، دار الفاروق للنشر و التوزيع،

القاهرة، 2006، ص.195

² نفس المرجع، ص.197

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

البيانات ألا و هما: اختبار bartlett للتكورية و مقياس kaiser-mayer-olkin الذي يعرف اختصارا باسم KMO لكفاية العينة، و لكي يصبح التحليل العاملي مناسباً للاستخدام ينبغي لاختبار التكورية أن يكون ذا دلالة $p < 0,05$ و أن يكون مقياس $KMO \geq 0,5$ ، وفيما يلي نعرض النتائج المتوصل إليها:

الخطوة 1: تسيير الكفاءات يشمل أربعة متغيرات و هي:

1. التوظيف:

جدول رقم 49: مؤشر KMO و اختبار التكورية للتوظيف

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,576	
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	93,377	
Bartlett	Ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات SPSS18

نلاحظ من خلال الجدول أن مقياس $KMO = 0,576$ وهذا أكبر من 0,5 مما يدل على كفاية العينة كما ان اختبار bartlett معبر = 0,000، يمكن إجراء تحليل عاملي

2. التكوين:

جدول رقم 50: مؤشر KMO و اختبار التكورية للتكوين

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,699	
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	475,614	
Bartlett	Ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات SPSS18

نلاحظ من خلال الجدول ان مقياس $KMO = 0,699$ وهذا أكبر من 0,5 مما يدل على كفاية العينة كما ان اختبار bartlett معبر = 0,000، يمكن إجراء تحليل عاملي

3. التقييم:

جدول رقم 51: مؤشر KMO و اختبار التكرورية للتقييم

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,759
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	467,982
Bartlett Ddl	21
Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات SPSS18

نلاحظ من خلال الجدول ان مقياس $KMO=0,759$ وهذا اكبر من 0,5 مما يدل على كفاية العينة كما ان اختبار bartlett معبر = 0,000، يمكن إجراء تحليل عاملي

4. الاجور:

جدول رقم 52: مؤشر KMO و اختبار التكرورية للأجور

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,803
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	324,796
Bartlett Ddl	6
Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات SPSS18

نلاحظ من خلال الجدول أن مقياس $KMO=0,803$ وهذا اكبر من 0,5 مما يدل على كفاية العينة كما أن اختبار bartlett معبر = 0,000، يمكن إجراء تحليل عاملي. بالنسبة لإنتاج الكفاءات تضمنت ثلاثة متغيرات وهي كالتالي مع النتائج: 1.التعاون:

جدول رقم 53: مؤشر KMO و اختبار التكرورية للتعاون

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,732
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	145,567
Bartlett Ddl	6
Signification de Bartlett	,000

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

المصدر: مخرجات SPSS18

نلاحظ من خلال الجدول أن مقياس $KMO=0,732$ وهذا أكبر من 0,5 مما يدل على كفاية العينة كما ان اختبار bartlett معبر = 0,000، يمكن إجراء تحليل عاملي

2.الحركية:

جدول رقم 54: مؤشر KMO و اختبار التكرورية للحركية

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,610
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	131,278
Bartlett Ddl	3
Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات SPSS18

نلاحظ من خلال الجدول أن مقياس $KMO=0,610$ وهذا أكبر من 0,5 مما يدل على كفاية العينة كما أن اختبار bartlett معبر = 0,000، يمكن إجراء تحليل عاملي.

3.الاستقلالية و المبادرة:

جدول رقم 55: مؤشر KMO و اختبار التكرورية الاستقلالية

و المبادرة

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,631
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	69,945
Bartlett Ddl	3
Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات SPSS18

نلاحظ من خلال الجدول أن مقياس $KMO=0,631$ وهذا أكبر من 0,5 مما يدل على كفاية العينة كما ان اختبار bartlett معبر = 0,000، يمكن إجراء تحليل عاملي.

بالنسبة للفعالية الاجتماعية فتضمنت المتغيرات النتائج التالية:

1. الرضا الوظيفي:

جدول رقم 56: مؤشر KMO و اختبار التكرورية الرضا الوظيفي

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,664
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	106,963
Bartlett Ddl	10
Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات SPSS18

نلاحظ من خلال الجدول أن مقياس $KMO=0,664$ وهذا اكبر من 0,5 مما يدل على كفاية العينة

كما أن اختبار bartlett معبر = 0,000، يمكن إجراء تحليل عاملي.

2. دوران العمل:

جدول رقم 57: مؤشر KMO و اختبار التكرورية دوران العمل

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,604
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	54,350
Bartlett Ddl	3
Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات SPSS18

نلاحظ من خلال الجدول أن مقياس $KMO=0,604$ وهذا اكبر من 0,5 مما يدل على كفاية العينة

كما ان اختبار bartlett معبر = 0,000، يمكن إجراء تحليل عاملي

3. الغيابات:

جدول رقم 58: مؤشر KMO و اختبار التكرورية الغيابات

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,642
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	178,453
Bartlett Ddl	3
Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات SPSS18

نلاحظ من خلال الجدول أن مقياس $KMO=0,642$ وهذا اكبر من 0,5 مما يدل على كفاية العينة كما أن اختبار bartlett معبر = 0,000، يمكن إجراء تحليل عاملي.

الخطوة 2:

بعد هذه المرحلة تأتي خطوة و التي تتعلق باستخلاص العوامل على تحديد اصغر عدد من العوامل التي يمكن استخدامها لتمثيل العلاقات بين مجموعة من المتغيرات أفضل تمثيل، وفي دراستنا استخدمنا أسلوب تحليل المكونات الأساسية، يجب أن تكون المكونات اكبر من 0,3 و في جدول Variance totale expliquée القيم الكلية الجذر الكامن لها يساوي او اكبر من 1

وفيما يلي عرض للنتائج المتوصل إليها:

التوظيف: و الذي تم ترميز في برنامج SPSS18 إلى Rec

من خلال جدول تحليل المكونات الأساسية الموضح في الملحق رقم 3 (التوظيف)، نأخذ فقط المكونات التي تبلغ او تزيد عن 0,3، بالنسبة لمكونات التوظيف 1، 2، 4، 5، 7 محققة، وبالتمعن في جدول Variance totale expliquée، نلاحظ فقط أن المكونين 1 و 2 بلغت قيم الجذر الكامن لها قيمة تفوق 1، و هي على التوالي: 1,793 ، 1,272

التكوين: و التي تم ترميزها ب For

من خلال جدول تحليل المكونات الأساسية الملحق رقم 3 (التكوين) نأخذ فقط المكونات التي تبلغ أو تزيد عن 0,3، بالنسبة لمكونات التكوين 1، 2، 3، 4، 5، 7، 8، 9 محققة، والتمعن في جدول Variance totale expliquée، نلاحظ فقط ان المكونين 1 و 2 بلغت قيم الجذر الكامن لها قيمة تفوق 1، و هي على التوالي: 3,356 ، 1,365

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

التقييم: الترميز إلى Eva

من خلال جدول تحليل المكونات الأساسية الملحق رقم 3 (التقييم)، نأخذ فقط المكونات التي تبلغ أو تزيد عن 0,3، بالنسبة لمكونات التقييم 1، 2، 3، 7، 8، 9، 10 محققة، والتمعن في جدول Variance totale expliquée، نلاحظ فقط أن المكونين 1 و 2 بلغت قيم الجذر الكامن لها قيمة تفوق 1، و هي على التوالي: 3,294 ، 1,423

التعويضات: و التي تم ترميزه إلى Rem

من خلال جدول تحليل المكونات الأساسية الملحق رقم 3 (الأجور)، نأخذ فقط المكونات التي تبلغ أو تزيد عن 0,3، بالنسبة لمكونات التعويضات 1، 2، 3، 7، 8، 9، 10 محققة، والتمعن في جدول Variance totale expliquée، نلاحظ فقط أن المكون 1 بلغ قيمة الجذر الكامن له قيمة تفوق 1، و هي: 2,798

إنتاج الكفاءات التي تضمنت نتائج المتغيرات ما يلي:

التعاون: الترميز إلى COO

من خلال جدول تحليل المكونات الأساسية الملحق رقم 3 (التعاون)، نأخذ فقط المكونات التي تبلغ أو تزيد عن 0,3، بالنسبة لمكونات التعاون 1، 2، 3، 5 محققة، والتمعن في جدول Variance totale expliquée، نلاحظ فقط أن المكون 1 بلغ قيمة الجذر الكامن له قيمة تفوق 1، و هي: 2,232

الحركية: الترميز إلى Mob

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

من خلال جدول تحليل المكونات الأساسية ناخذ الملحق رقم3 (الحركية) ناخذ فقط المكونات التي تبلغ أو تزيد عن 0,3، بالنسبة لمكونات الحركية 1، 2، 3 محققة، والتمعن في جدول Variance totale expliquée، نلاحظ فقط المكون 1 بلغ قيمة الجذر الكامن له قيمة تفوق 1، و هي: 1,972

الاستقلالية و المبادرة: الترميز إلى Aut

من خلال جدول تحليل المكونات الأساسية الملحق رقم3 (الاستقلالية و المبادرة) ناخذ فقط المكونات التي تبلغ أو تزيد عن 0,3، بالنسبة لمكونات الاستقلالية و المبادرة 1، 2، 3، محققة، والتمعن في جدول Variance totale expliquée، نلاحظ فقط أن المكون 1 بلغ قيمة الجذر الكامن له قيمة تفوق 1، و هي: 1,753

بالنسبة للفعالية الاجتماعية :

الرضا الوظيفي: تم ترميز المتغير إلى Sat

من خلال جدول تحليل المكونات الأساسية الملحق رقم3 (الرضا الوظيفي) ناخذ فقط المكونات التي تبلغ أو تزيد عن 0,3، فكل المكونات الرضا الوظيفي من 1، 2، 3، 4، 5 محققة، والتمعن في جدول Variance totale expliquée، نلاحظ أن المكونين 1 و 2 بلغا قيمة الجذر الكامن لهما قيمة تفوق 1، و هي على التوالي: 2,017 ، 1,066

دوران العمل: تم ترميز المتغير إلى Rou

من خلال جدول تحليل المكونات الأساسية الملحق رقم3 (دوران العمل) ناخذ فقط المكونات التي تبلغ أو تزيد عن 0,3، بالنسبة لمكونات دوران العمل فكلها من 1، 2 إلى 3، محققة، ومن خلال التمعن في جدول Variance totale expliquée، نلاحظ فقط المكون 1 بلغ قيمة الجذر الكامن له قيمة تفوق 1، و هي: 1,654

الغيابات: تم ترميز المتغير إلى Abs

من خلال جدول تحليل المكونات الأساسية الملحق رقم 3 (الغيابات) نأخذ فقط المكونات التي تبلغ أو تزيد عن 0,3، بالنسبة لمكونات الغيابات 1، 2، 3، كلها محققة، والتمعن في جدول Variance totale expliquée، نلاحظ فقط المكون 1 بلغ قيمة الجذر الكامن له قيمة تفوق 1، و هي: 2,129

الخطوة 3: بعد هذه المرحلة تأتي خطوة تفسير و تدوير العوامل، بعد تحديد عدد العوامل تليها مرحلة التدوير لمحاولة تفسيرها، ويساعد spss18 على إعطاءنا نتيجة حول تصنيف كل المتغيرات إلى مجموعة واحدة، وهناك منهجان للتدوير إما التعامدي أو المائل، بالنسبة لدراستنا فقد استخدمنا التدوير المائل oblimin و توصلنا إلى ان المتغيرات التي تتعلق بالتوظيف، التكوين، التقييم، الرضا الوظيفي فقد انقسمت البنود إلى مجموعتين كما هو موضح في الملحق رقم 4، ما عدا الأجور، التعاون، الحركية، الاستقلالية و المبادرة، دوران العمل، الغيابات فبقيت البنود مترابطة فيما بينها بمعنى أنها تقيس نفس المتغير. و فيما يلي عرض لنتائج التدوير المائل:

من خلال التدوير المائل لمكونات التوظيف تحصلنا على مجموعتين الأولى تضم ثلاثة مكونات 1، 2، 7، أما المجموعة الثانية فيها مكونين: 4، 5، و هذا يعني أن كل مجموعة انقسمت و تقيس جزء من المتغير و هو التوظيف، المجموعة الأولى تضمنت الأسئلة المتعلقة بطريقة و الهدف من التوظيف، و كما تصب في فكرة واحدة و هي الاستقطاب على المدى القريب أو المستقبل، أما المجموعة الثانية فهي تتعلق نوع المهام الممارسة في المؤسسة إن كانت ذات نشاطات متنوعة أو متكررة.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

من خلال جدول التدوير المائل لمتغير التكوين تحصلنا على مجموعتين الأولى تضم الأسئلة 3،4،5،7،8،9 و التي تقيس لنا جزء من المتغير وهو اثر التكوين على العمال، أما المجموعة الثانية فضمت: 1،2 و التي تقيس مدى رغبة العامل في الاستفادة من برنامج تكويني.

و من خلال جدول التدوير المائل لمتغير التقييم كذلك نتجت مجموعتين الأولى ضمت: 7،8،9،10 تتعلق بقياس اثر التقييم على العامل و على المحيط الذي يعمل فيه، أما المجموعة الثانية ضمت: 1،2،3 تتعلق بقياس الطريقة المعتمدة في المؤسسة للتقييم.

من خلال ملاحظة نتائج التدوير المائل الممثلة في الجدول نستنتج أن بنود متغير الرضا الوظيفي انقسمت إلى مجموعتين الأولى ضمت: 1،2،5 التي تقيس رضا العامل عن الوظيفة و الأجر الممنوح له، أما المجموعة الثانية تضم 3،4، فنقيس درجة ارتياح العامل في المؤسسة و مدى رغبة في مواصلة العمل فيها.

الخطوة 4:

الخطوة الأخيرة في الدراسة الاستطلاعية و هي دراسة معامل ألفا ل Crombach و هو الموثوقية لقياس درجة الاتساق الداخلي للمقياس التدريجي بمعنى درجة التوافق بين العبارات التي تشكل المقياس التدريجي، أن كانت جميع العبارات تقيس نفس المكون الأساسي نفسه، و يتوجب أن يكون ألفا لكرونباخ Crombach أعلى من 0,5 و فيما يلي نعرض الجدول التالي:

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

جدول رقم 59: العبارات الصالحة للدراسة

الموثوقية الفال crombach	العبارات	الترميز	المعاملات بعد التدوير
0,558	1-اعتمدت المؤسسة لتوظيفك على شهادتك و مستواك التكويني	Rec1	Rec A
	2.أثرت خبرتك المهنية على اتخاذ قرار توظيفك من طرف المؤسسة	Rec2	
	7.بهدف مواجهة تغيرات المحيط الخارجي تقوم مؤسستك بتوظيفات لجلب كفاءات جديدة	Rec7	
0,600	5.في وظيفتك أنت تمارس مهام متكررة	Rec5	Rec B
	4.في وظيفتك الحالية لديك نشاطات متنوعة	Rec4	
0,820	1.أثناء ممارسة عملك تلاحظ انك بحاجة إلى التكوين	For1	For A
	2.ترغب في الاستفادة من برنامج تكويني	For2	
0,643	3.من اجل أن تتعرف المؤسسة على حاجة عمالها للتكوين تقوم بعقد اجتماعات مع العمال او تمرير استبيان،تقارير	For3	For B
	4.برنامج التكوين الذي استفدت منه ساعدك على تنمية كفاءتك	For4	
	5.ساعدك برنامج التكوين على التحكم أكثر في انجاز عملك	For5	
	7.هناك علاقة بين برنامج تكوينك ونتائج تقييمك في العمل	For7	
	8.برنامج تكوين المؤسسة يكسب العمال كفاءات جديدة	For8	
	9.مسئولو المؤسسة يشجعون العمال القدامى على تدريب العمال الجدد	For9	
	1.أثناء عملك يتم تقييمك من طرف رئيسك	Eva1	

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

0,773	في العمل		
	2.المدة بين كل عملية تقييم و أخرى هي أقل من سنة أو سنوية	Eva2	
	3.تعتمد مؤسستك على تقييمات العمال الفردية أكثر من التقييمات الجماعية	Eva3	
0,825	7.تقوم مؤسستك بإدخال تغييرات على بيئة العمل من آلات و معدات بعد عملية التقييم	Eva7	Eva B
	8.لاحظت أن هذه التغييرات بعد عملية التقييم ايجابية	Eva8	
	9.عملية التقييم فرصة لك للتعرف على مستوى كفاءتك	Eva9	
	10.تتيح لك عملية التقييم فرصة للحديث مع رئيسك عن تطوير مسارك المهني	Eva10	
0,855	1.أجرك مرتفع بالمقارنة مع أجور المؤسسات الأخرى	Rem1	
	4.أجرك يتناسب مع جهدك المبذول لانجاز عملك	Rem4	
	6.الأجر الذي تتقاضاه يحفزك و يشجعك على العمل	Rem6	
	7.أجرك يتناسب مع كفاءتك في العمل	Rem7	
إنتاج الكفاءات			
0,735	1.رئيسك في العمل من السهل عليه التعامل وتوحيد جهود العمال	Coo1	
	2.زملائك في العمل لديهم كفاءات مما يساعدك على انجاز عملك دون عراقيل	Coo2	
	3.في مؤسستك انجاز الأعمال يكون بالعمل الجماعي	Coo3	

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

	5.تتصل بسهولة مع رئيسك في العمل لمساعدتك بالتوجيهات على إتمام عملك بالشكل الصحيح	Coo5	
0,734	1.تستطيع ممارسة مهام زميلك	Mob1	
	2.يمكنك العمل في وظائف مختلفة بتقنيات متنوعة	Mob2	
	3.أنت متنوع التخصصات polyvalence	Mob3	
0,641	1.طبيعة عملك تسمح لك باتخاذ قرارات بمفردك	Aut1	
	2.تعطيك المؤسسة الحرية في طريقة انجاز عملك المهم هو تحقيق الأهداف و التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة	Aut2	
	3.تقوم بحل مشاكل عملك بنفسك	Aut3	
الفعالية الاجتماعية			
0,595	1.أنت راضي عن الوظيفة التي تعمل بها حاليا	Sat 1	Sat A
	2.حجم المهام المطلوب منك انجازها هي معقولة و لا تسبب لك ضغطا	Sat 2	
	5.أنت راضي عن أجرك	Sat 5	
0,554	3.أنت تتطلع إلى التقاعد المبكر	Sat 3	Sat B
	4.بيئة العمل من عمال و وسائل العمل لا تشجعك على العمل	Sat 4	
0,591	1.تتطلع إلى تغيير وظيفتك بالتحويل transfert	Rou 1	
	2.تريد في المستقبل العمل في مؤسسة أخرى	Rou 2	
	3.تحصلت على عروض عمل من مؤسسات أخرى	Rou 3	
0,792	1.لديك غيابات كثيرة أثناء مسارك المهني	Abs 1	
	2.بيئة العمل غير مناسبة تدفعك إلى التغيب	Abs 2	

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

	3. تقوم بمهام متكررة مما يسبب لك مللا داخل المؤسسة	Abs 3	
--	--	-------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss18

من خلال الجدول المبين أعلاه و بعد الدراسة الإحصائية للعلاقات الموجودة بين الأسئلة في

الاستبيان استخلصنا ما يلي:

بالنسبة للتوظيف احتفظنا بخمسة أسئلة من أصل سبعة، التكوين أبقينا على 8 أسئلة من أصل 9،

بالنسبة للتقييم فقد أبقينا على 7 أسئلة من أصل 10، الأجور أبقينا على 4 أسئلة من أصل 10.

بالنسبة للمتغير التابع إنتاج الكفاءات الذي تضمن كل من: التعاون أبقينا على معظم الأسئلة ماعدا

السؤال 4، الحركية أبقينا على كل الأسئلة ماعدا السؤال الأخير، الاستقلالية و المبادرة فقد احتفظنا

ب 3 أسئلة من 5 .

بالنسبة للفعالية الاجتماعية فقد احتفظنا بكل الأسئلة كما هو موضح في الجدول السابق.

3.2. الدراسة التوكيدية: Etude Confirmatoire

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية، والتحقق من توفر شروط القيام بالدراسة التوكيدية، نعرض

فيما يلي مراحلها:

أولا في هذه الدراسة سنستعين بنمذجة بالمعادلات الهيكلية La Modélisation Par Equations

Structurales (SEM) التي تساعد على تقييم خصائص المعايير المختارة و اختبار العلاقات

النظرية المقترحة. تتكون هذه النمذجة من نموذجين:

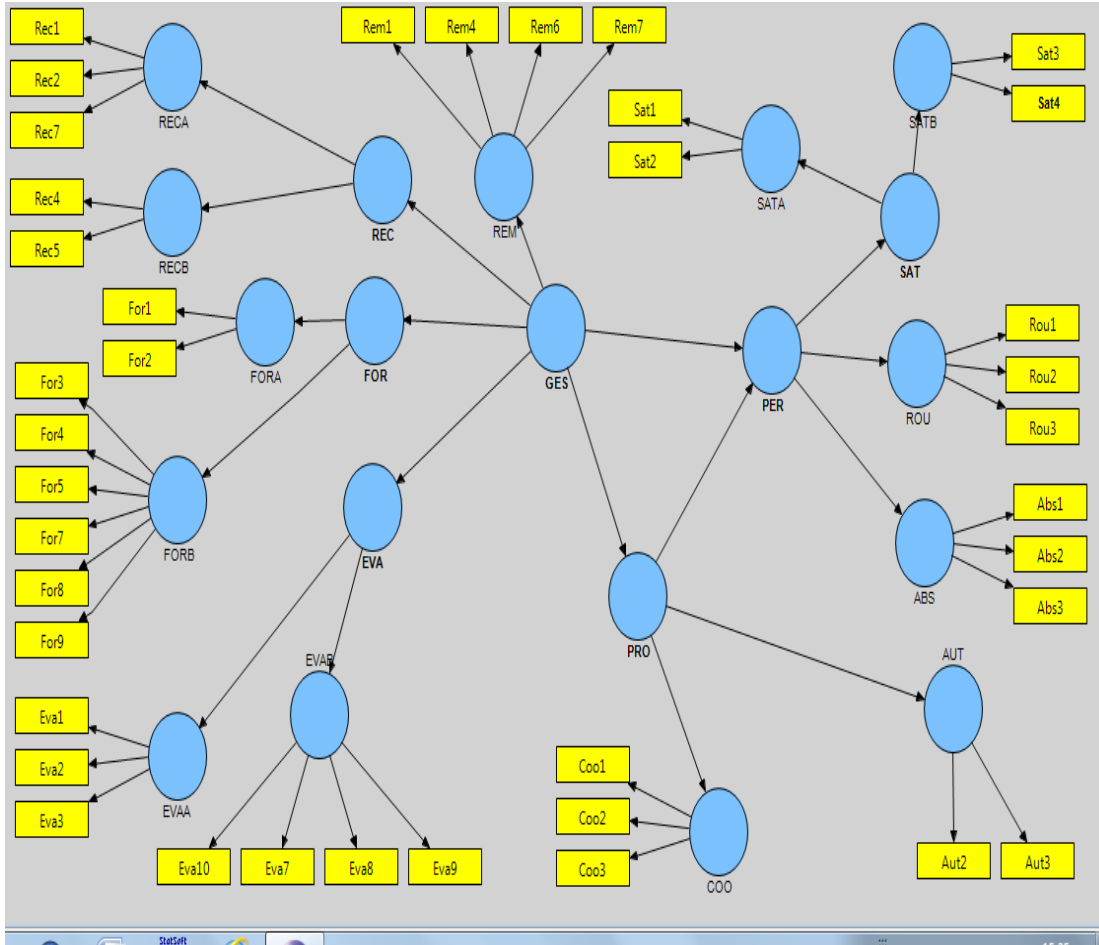
الأول: نموذج القياس **Le Modèle De Mesure** و هو جزء من النموذج الكلي يبرز العلاقات

بين المتغيرات المستقلة و التابعة **Variables manifestes et latentes**، بالنسبة لدراستنا فلدينا

المتغير المستقل هو تسيير الكفاءات و المتغيرات التابعة هي إنتاج الكفاءات و الفعالية الاجتماعية.

الثاني: نموذج الهيكلية **Le Modèle Structurelle**، الذي يتكون من علاقات المتغيرات التابعة.

الشكل رقم 68: نموذج القياس و الهيكلية قبل تطبيق الخوارزمية بمقاربة PLS



المصدر: من مخرجات برنامج Smart PLS2

3.3. دراسة نموذج القياس:

1- دراسة موثوقية النموذج: ¹fiabilité

الموثوقية تشير إلى درجة تباث الأدوات المستخدمة لقياس الظاهرة المدروسة. يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\rho = CR \text{ (fiabilité des constants)}$$

CR : Composante Reliabilité

$$\rho > 0,7$$

2- متوسط التباين المشترك : ²validité convergente

تقام هذه الدراسة عندما تكون كل المقاييس لنفس المتغير مترابطة، يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$AVE = \text{Variance Moyenne Partagée} > 0,5$$

3- صحة التمايز: ³La Validité Discriminante

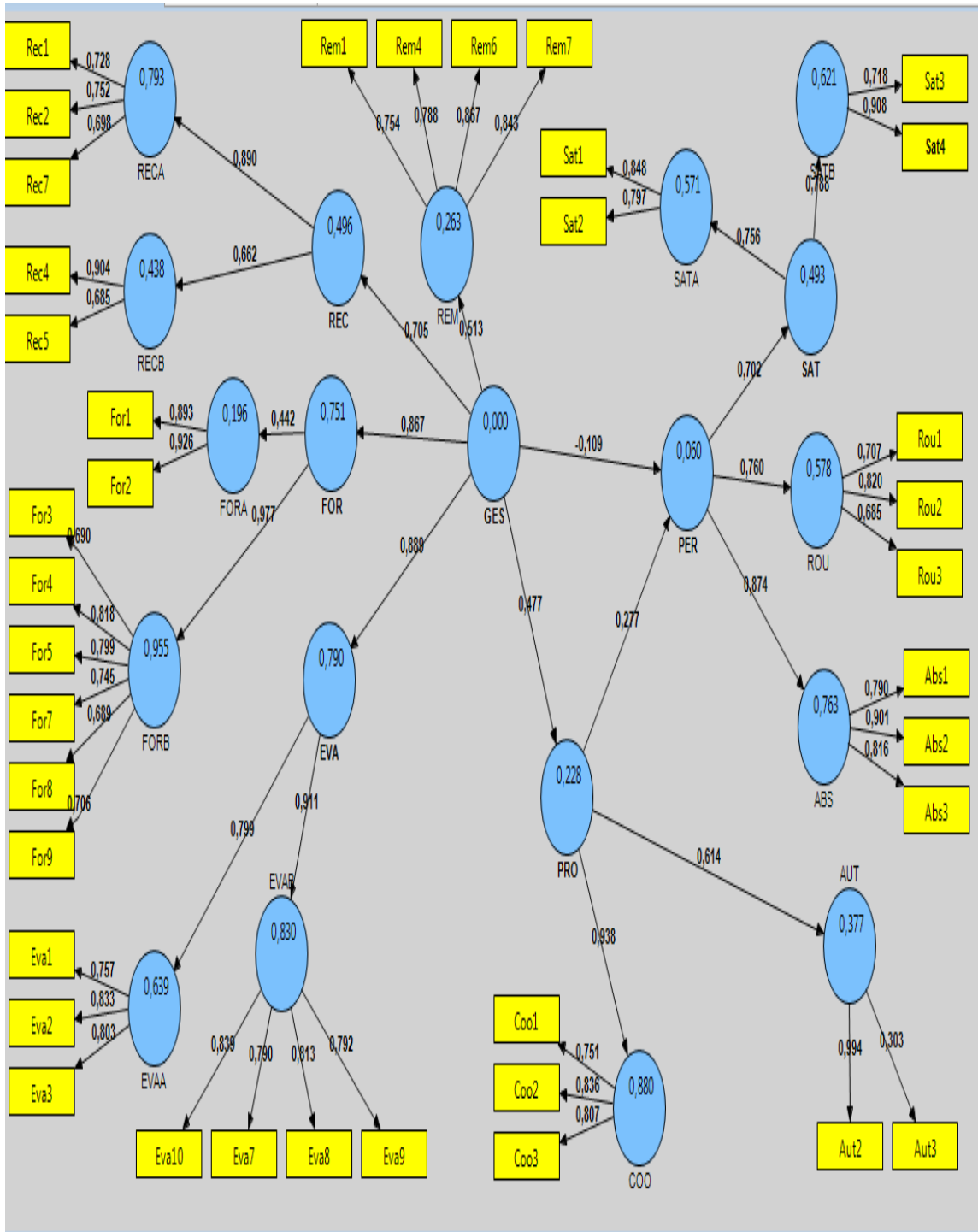
تستعمل لضمان أن مؤشرات القياس لكل مكون داوت ترابط ضعيف مع مؤشرات قياس مكون اخر، و يجب تحقيق شرط:

$$\sqrt{AVE}(\sum i) \geq \text{correlation}(\sum i, \sum j) \text{ , } i \neq j$$

¹La **fiabilité** La fiabilité correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de façon l'on retrouve plusieurs fois le construit étudié (Evrard et al., 2003). Par conséquent, une échelle est fidèle si les mêmes résultats sur les mêmes sujets.

²la **validité convergente** est établie lorsque les mesures d'un même construit sont corrélées ³la **validité discriminante** est destinée à s'assurer que les indicateurs de mesure d'un construit sont faiblement corrélés aux indicateurs de mesure d'autres construits, conceptuellement distincts du premier.

الشكل رقم 69: نموذج القياس و الهيكله بعد تطبيق الخوارزمية بواسطة PLS



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart Pls2

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

لقد قمنا بتطبيق المراحل السابقة الذكر لدراسة نموذج القياس و تحصلنا على النتائج التالية

موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 60: يبين الموثوقية و متوسط التباين لمتغيرات الدراسة

المتغيرات Dimension	Fiabilité CR الموثوقية	Validité convergente متوسط التباين AVE
Rec A	0,7702	0,5280
Rec B	0,7795	0,6430
For A	0,9055	0,8274
For B	0,8803	0,5519
Eva A	0,8404	0,6374
Eva B	0,8833	0,6543
Rem	0,8869	0,6629
Coo	0,8407	0,6380
Mob	0,8804	0,7863
Aut	0,7331	0,4831
Sat A	0,7803	0,5455
Sat B	0,7940	0,6634
Rou	0,7824	0,5470
Abs	0,8747	0,7001

المصدر: من إعداد الباحثة الاعتماد على نتائج smart pls2

من خلال الجدول يتضح أن الموثوقية محققة بالنسبة لكل المتغيرات و كذلك بالنسبة لمتوسط التباين

المشترك، و هذا يعني أن تصميم عبارات الاستبيان كان جيدا.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

بالنسبة لصحة التمايز فهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 61: مصفوفة الارتباط

Construit	Fiabilité des construits CR	Variance moyenne σ^2 AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1 ABS	0,8747	0,7001	,84														
2 AUT	0,7331	0,4831	0,07	,70													
3 COO	0,8407	0,6380	0,04	0,22	,80												
4 EVAA	0,8404	0,6374	-0,14	0,19	0,26	,80											
5 EVAB	0,8833	0,6543	-0,06	0,23	0,39	0,48	,81										
6 FORA	0,9055	0,8274	0,10	0,00	0,15	0,12		,91									
7 FORB	0,8803	0,5519	0,06	0,07	0,32	0,51		0,61	,74								
8 MOB	0,8804	0,7863	0,16	0,21	0,05	-	-	0,24	0,09	,89							
9 RECA	0,7702	0,5280	0,02	0,13	0,37	0,46		0,49	0,08	0,46	,73						
10 RECB	0,7795	0,6430	-0,20	0,15	0,13	0,29		0,25	0,20	0,29	0,05	,80					
11 REM	0,8869	0,6629	0,11	0,14	0,25	0,29		0,23	0,03	0,36	0,05	0,27	,81				
12 ROU	0,7824	0,5470	0,50	0,14	0,11	-	-	0,07	0,00	0,09	0,00	0,01	-0,28	0,04	,74		
13 SATA	0,7803	0,5455	0,22	0,27	0,36	0,13		0,20	0,13	0,26	0,03	0,16	-0,02	0,50	0,16	,74	
14 SATB	0,7940	0,6634	0,42	0,13	0,13	0,03		0,06	0,07	0,03	0,16	0,09	-0,00	-	0,28	0,14	,81

المصدر : من إعداد الباحثة

تشير القيم المبينة بالخط العريض في جدول مصفوفة الارتباط إلى الجذر التربيعي للتباين المشترك، و هي محققة لشرط أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين اكبر من الارتباطات correlation مع متغيرات أخرى، مثلا: نأخذ متغير الغيابات الممثل بABS المتغير الكامن وجدناه يساوي 0,7001 و جدره التربيعي 0,84 و هذه القيمة اكبر من قيمة ارتباطه مع الاستقلالية AUT و حسب ما يوضحه الجدول 0,07 و اكبر من قيمة ارتباطه مع التعاون COO التي تساوي 0,04 و

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

بنفس الطريقة نواصل مقارنة الجدر التربيعي مع ارتباطات المتغيرات حتى نصل إلى آخر متغير الرضا الوظيفي SATB و التي تمثل 0,42.

و نواصل نفس العملية مقارنة الجدر التربيعي لكل متغير مع ارتباطات المتغيرات الأخرى، و من ملاحظة الجدول من حيث التباين و الارتباطات بين المتغيرات الكامنة فيما بينها و المتغيرات الكامنة و الظاهرة فيما بينها نجد أن العلاقة محققة $(\sum i, \sum j) \geq \text{corrélation}(\sum i) \sqrt{AVE}$ ، مما يعني أن المتغيرات الظاهرة و هي عبارات الاستبيان كانت تدرس نفس المتغير الكامن الذي خصصت لدراسته أي أن العبارات كانت دقيقة و ليس لها ارتباط مع متغير كامن آخر.

3.4. دراسة النموذج الهيكلي: modèle structurelle

بعد دراسة نموذج القياس و توفر شروط تأكيده نمر الآن إلى النموذج الهيكلي Modèle

Structurelle و هو جزء من النموذج الكلي يبرز العلاقات بين المتغيرات التابعة ممثل في الشكل الموالي مع كذلك نموذج القياس:

نلاحظ من خلال الشكل الموضح أعلاه و بالتحديد في نموذج القياس، وجود علاقة بين المتغير المستقل تسيير الكفاءات و المتغير التابع إنتاج الكفاءات بمعامل انحدار يساوي 0,477 و معامل التحديد يساوي 0,288 مما يعني أن إنتاج الكفاءات تفسر ب: 28,8 بالمئة المتغير المستقل تسيير الكفاءات، مما يؤكد صحة الفرضية 2: هناك علاقة ايجابية بين تسيير و إنتاج الكفاءات البشرية.

من خلال الشكل نلاحظ وجود علاقة بين المتغيرات التابعة إنتاج الكفاءات و الفعالية الاجتماعية، معامل انحدار يساوي 0,277، مما يؤكد صحة الفرضية 5: إن إنتاج الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية يحقق لها فعالية في أدائها.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

نلاحظ من خلال الشكل عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل تسير الكفاءات و المتغير التابع إنتاج الكفاءات معامل انحدار سلبي يساوي -0,109 و معامل تحديد ضعيف جدا يساوي 0,060

ومن خلال النموذج الهيكلي نلاحظ انه يتألف من 14 متغير وهي:

المتغيرات التابعة التي تفسر تسيير الكفاءات هي 7:

1. **التوظيف:** بمعامل التحديد 0,496 و معامل انحدار 0,706، و هذا المتغير كنا قد اشرنا انه

انقسم إلى مجموعتين عند إجراء الدراسة الاستطلاعية في خطوة التدوير المائل و هي: RecA

معامل انحدار 0,890 و معامل التحديد 0,793 و هي مفسرة بثلاثة عوامل:

Rec 1: اعتمدت المؤسسة لتوظيفك على شهادتك و مستواك التكويني

Rec 2: أثرت خبرتك المهنية على اتخاذ قرار توظيفك من طرف المؤسسة

Rec 7: بهدف مواجهة تغيرات المحيط الخارجي تقوم مؤسستك بتوظيفات لجلب كفاءات جديدة

Rec B بمعامل انحدار 0,622 و معامل التحديد 0,438 .

Rec 4: برنامج التكوين الذي استفدت منه ساعدك على تنمية كفاءتك

Rec 5: ساعدك برنامج التكوين على التحكم أكثر في انجاز عملك

2. **التكوين:** بمعامل التحديد 0,751 و معامل انحدار 0,667 و هذا المتغير كنا قد اشرنا انه

انقسم إلى مجموعتين عند إجراء الدراسة الاستطلاعية في خطوة التدوير المائل و هي:

For A معامل التحديد 0,196 و معامل انحدار 0,442 و هو مفسر بعاملين:

For 1: أثناء ممارسة عملك تلاحظ انك بحاجة إلى التكوين

For 2: ترغب في الاستفادة من برنامج تكويني

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- For B معامل التحديد 0,955 و معامل انحدار 0,977 و هو مفسر ب6 عوامل:
- For3: من اجل أن تتعرف المؤسسة على حاجة عمالها للتكوين تقوم بعقد اجتماعات مع العمال او تمرير استبيان، تقارير
- For4: برنامج التكوين الذي استفدت منه ساعدك على تنمية كفاءتك
- For5: ساعدك برنامج التكوين على التحكم أكثر في انجاز عملك
- For7: هناك علاقة بين برنامج تكوينك ونتائج تقييمك في العمل
- For8: برنامج تكوين المؤسسة يكسب العمال كفاءات جديدة
- For9: مسئولو المؤسسة يشجعون العمال القدامى على تدريب العمال الجدد
3. التقييم: بمعامل التحديد 0,790 و معامل انحدار 0,888 و الذي انقسم إلى مجموعتين:
- Eva A: معامل التحديد 0,639 و معامل انحدار 0,799 و المفسر بثلاثة عوامل:
- Eva1 أثناء عملك يتم تقييمك من طرف رئيسك في العمل
- Eva2 المدة بين كل عملية تقييم و أخرى هي اقل من سنة أو سنوية
- Eva3: تعتمد مؤسستك على تقييمات العمال الفردية أكثر من التقييمات الجماعية
- Eva B: معامل التحديد 0,830 و معامل انحدار 0,911 و المفسرة بأربعة عوامل:
- Eva7: تقوم مؤسستك بإدخال تغييرات على بيئة العمل من آلات و معدات بعد عملية التقييم
- Eva8 لاحظت أن هذه التغييرات بعد عملية التقييم ايجابية
- Eva9: عملية التقييم فرصة لك للتعرف على مستوى كفاءتك
- Eva10: يتيح لك عملية التقييم فرصة للحديث مع رئيسك عن تطوير مسارك المهني
4. التعويضات: Rem: بمعامل ارتباط 0,263 و معامل انحدار 0,513 و المفسرة بالعوامل التالية:

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

Rem 1 أجرك مرتفع بالمقارنة مع أجور المؤسسات الأخرى

Rem 4 أجرك يتناسب مع جهدك المبذول لانجاز عملك

Rem 6 الأجر الذي تتقاضاه يحفزك و يشجعك على العمل

Rem7 أجرك يتناسب مع كفاءتك في العمل

المتغيرات التابعة التي تفسر إنتاج الكفاءات:

1. التعاون: Coo بمعامل التحديد 0,880 و معامل انحدار 0,938 و المفسرة بالعوامل التالية:

1 Coo رئيسك في العمل من السهل عليه التعامل وتوحيد جهود العمال

2 Coo زملائك في العمل لديهم كفاءات مما يساعدك على انجاز عملك دون عراقيل

3 Coo في مؤسستك انجاز الأعمال يكون بالعمل الجماعي

2. الاستقلالية: Aut بمعامل التحديد 0,377 و معامل انحدار 0,614 و المفسرة بعاملين:

2 Aut تعطيك المؤسسة الحرية في طريقة انجاز عملك المهم هو تحقيق الأهداف و التكامل مع

الإستراتيجية العامة للمؤسسة

3 Aut تقوم بحل مشاكل عملك بنفسك

المتغيرات التي تفسر الفعالية الاجتماعية:

1. الرضا الوظيفي: معامل التحديد 0,493 و معامل انحدار 0,702 و الذي انقسم إلى مجموعتين:

Sat A, معامل التحديد 0,571 و معامل انحدار 0,756 و المفسر بعاملين:

1 Sat أنت راضي عن الوظيفة التي تعمل بها حاليا

2 Sat حجم المهام المطلوب منك انجازها هي معقولة و لا تسبب لك ضغطا

Sat B معامل التحديد 0,621 و معامل انحدار 0,788 و المفسر بعاملين:

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

Sat 3. أنت تتطلع إلى التقاعد المبكر

Sat 4 بيئة العمل من عمال و وسائل العمل لا تشجعك على العمل

2. دوران العمل **Rou** معامل التحديد 0,578 و معامل انحدار 0,760 والمفسر بالعوامل:

Rou 1 تتطلع إلى تغيير وظيفتك بالتحويل transfert

Rou 2 تريد في المستقبل العمل في مؤسسة أخرى

Rou 3 تحصلت على عروض عمل من مؤسسات أخرى

3. الغيابات **Abs**:معامل التحديد 0,763 و معامل انحدار 0,874 و مفسر بالعوامل التالية:

Abs 1 لديك غيابات كثيرة أثناء مسارك المهني

Abs 2 بيئة العمل غير مناسبة تدفعك إلى التغييب

Abs 3 تقوم بمهام متكررة مما يسبب لك ملام داخل المؤسسة

نلاحظ اختفاء متغير الحركية لان علاقته مع متغير التابع إنتاج الكفاءة من خلال معاملات التحديد

و الانحدار غير معبرة وضعيفة.

بعد القيام بدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات، نقوم بخطوة لدراسة مستوى جودة التعديل Qualité

D'ajustement Du Modèle

نستعمل مؤشر **GOF**¹ لحساب صلاحية التناسب و هي الجذر التربيعي لحاصل ضرب متوسطات

التباين المشتركة **AVE** و متوسط مربع التحديد **R**²

$$GOF = \sqrt{MOY(AVE) \times R^2} > 0,1 - 0,36$$

$$R^2 = 0,05198$$

$$MOY(AVE) = 0,63345$$

¹ GOF : Goodness Of Fit

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

GOF = 0,1814

تعتبر القيمة المحصل عليها متوسطة معناه أن نموذج الدراسة ذو جودة تعديل متوسطة.

نمذجة المعادلة الهيكلية SEM-PLS العامة خطيا:

تسيير الكفاءات = 0,477 إنتاج الكفاءات - 0,189 فعالية اجتماعية

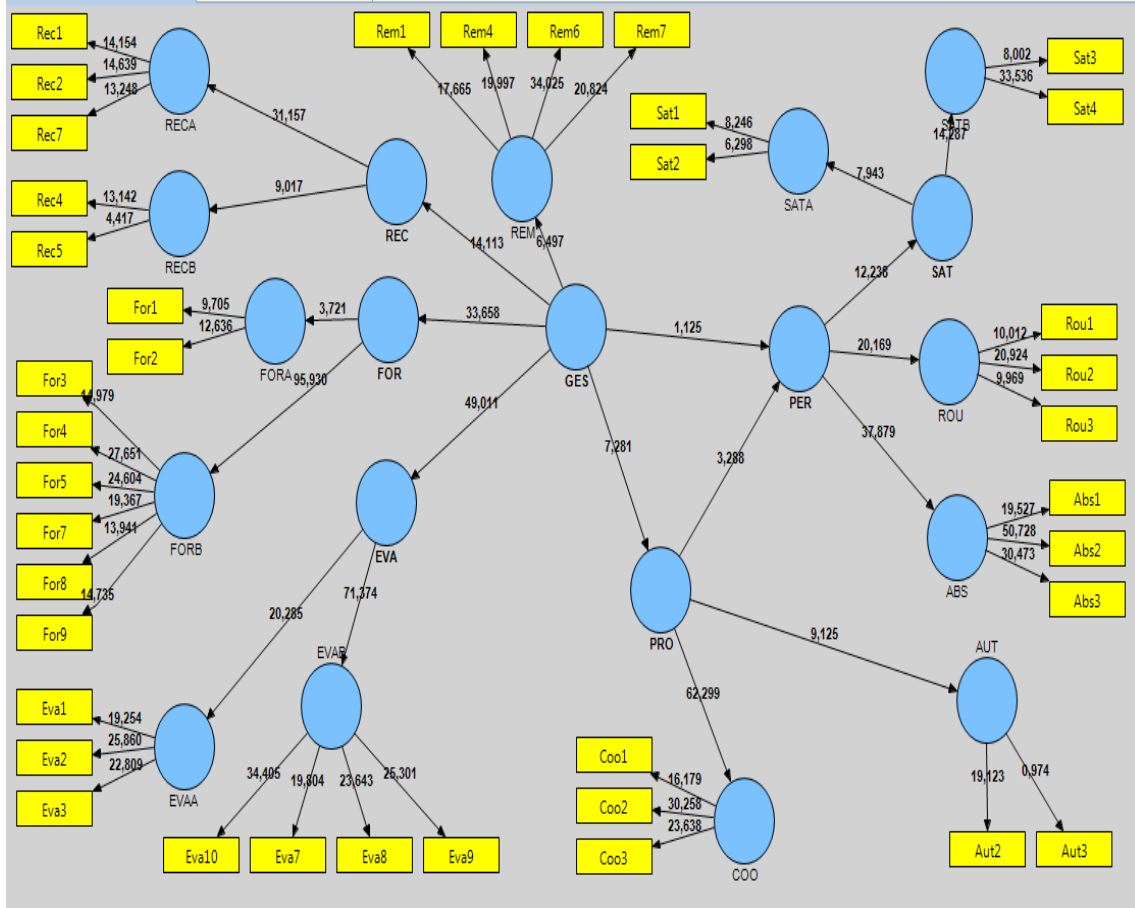
3.5. تأكيد الفرضيات و مناقشة النتائج:

3.5.1. تأكيد الفرضيات:

في هذه المرحلة استعملنا طريقة Bootstrap ، و قانون student يجب أن يكون اكبر من

2 وتوصلنا على النتائج التي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 70: نموذج القياس و الهيكلية بعد تطبيق طريقة bootstrap



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات بعد تطبيق طريقة bootstrap

من خلال الشكل نلاحظ أن :

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- الفرضية التي تتعلق بوجود علاقة بين تسيير الكفاءات و إنتاجها محققة حيث نرى أن $t=7,281$ اكبر من 2 ما يدل على صحة العلاقة.
- الفرضية التي تتعلق بوجود علاقة بين إنتاج الكفاءات و تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة محققة $t = 3,288$
- ومن خلال الشكل يتضح انه لا توجد علاقة بين تسيير الكفاءات و تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة، ما يؤكد الفرضيتين السابقتين معناه ان يتوجب إنتاج الكفاءات حتى تستطيع المؤسسة تحقيق فعالية اجتماعية.

3.5.2. مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتوصل إليها من استعمال النمذجة بالمعادلات الهيكلية، نستخلص العديد من النتائج المتعلقة بممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية، التوظيف يتم وفق التأهيل كبدائية، لان المؤسسات على يقين أن الوظائف لا يمكن أن تبقى ثابتة بل هي متغيرة سواء في طريقة العمل أو في الأدوات المستخدمة و حتى التنظيم داخل المؤسسة من تحويلات أو الترقيات، أو تغيير أنظمة الإنتاج ، تجديد المنتجات سواء سلعية أو خدماتية، لهذا تبحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم مواصفات كالشهادة و المستوى التعليمي الذي تعتبره كإمكانيات أولية و تقوم المؤسسة بعد ذلك بإجراء عمليات تكوين لعمالها من اجل خلق التأقلم للعامل مع وظيفته و تحضيره لتغيير او تطور وظيفي في المستقبل، إلا أن المؤسسات العمومية تعرف عرض قليل لمناصب

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

العمل، و هذا يعود إلى المركزية في اتخاذ القرارات ، إلى الإمكانيات المالية للمؤسسة و في بعض المؤسسات إلى عدم وجود نقص في اليد العاملة بل على العكس وجود موارد بشرية تفوق حاجتها. التكوين في المؤسسات العمومية لا يشمل جميع عمالها، لكنه يحقق أثار ايجابية على الذين استفادوا من برامج تكوينية من ناحية الأداء و على تطوير كفاءاتهم، و لكن فبعض المؤسسات العمومية تطبيق عملية التكوين فقط كإجراء قانوني حتى لا تقع المؤسسة في مشكلة دفع 2 بالمئة من حجم الكتلة الأجرية كغرامة مالية، أو في البعض الآخر يعتبر التوظيف كوسيلة لإتمام الأموال المتبقية من ميزانية المؤسسة في نهاية السنة.

إن الهدف من التكوين هو تنمية الكفاءات و من ثم فان العامل يشعر باهتمام المنظمة به، و كذلك لا يجد صعوبة في العمل و تكون له الدافعية و التحفيز لانجاز المهام و السعي إلى تحقيق فعالية للمؤسسة.

فيما يتعلق بالأجر فغالبا العمال في المؤسسات العمومية غير راضين عن الأجر الممنوح لهم، إلا فئة قليلة و هي غالبا ذات المناصب العليا أو العمال ذوي اقدمية، و هذا النقص في الرضا ينعكس بشكل كبير على نفسية و أداء العامل و بالتالي على إنتاجيته في المؤسسة و تحقيق الفعالية. تطبيق منهج الكفاءة في المؤسسة غالبا ما يطرح مشاكل عند محاولة المؤسسة بناء نظام للتعويضات على أساس الكفاءة، لأنه سوف ينتج عنه أجور مختلفة و هنا قد يشعر العامل بعدم وجود عدالة في منح الأجر، لهذا يتوجب على المؤسسات العمومية إشراك العمال في تطبيق تسيير الكفاءات، و شرح لهم ما يعنيه و الهدف منه ليس مثل ممارسات تسيير الموارد البشرية

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

السابقة إنما هو منهج يبحث عن خلق مرونة في اليد العاملة¹ pfeffer 1994 استجابة لتغيرات الوظائف، إن تحديد نظام للتعويضات يتبع إستراتيجية المؤسسة، خصوصا إن كانت المؤسسة تسعى إلى تبني إستراتيجية الجودة

فعلها أن تختار نظام للتعويضات على أساس الكفاءات (zarifian 1990,lawler1998,1988,1998)، كما يتطلب تطبيق نظام للأجر على أساس الكفاءة التسيير التشاركي و التبادل بين العمال l'échange salariale و لكن الملاحظ في المؤسسات العمومية أنها تطبق سياسات لمنح الأجر على أساس الشهادة و الاقدمية في المنصب و مستوى الإداري للوظيفة، نموذج التأهيل الذي يشجع العدالة في منح الأجر متساوية بين العمال على اختلاف خدمات العمال المقدمة للمؤسسة : (l'équivalence :titre+ancienneté=poste=salaire)² بينما نموذج الكفاءة يضع ضمان للعدالة المتبادلة بواسطة التقييم الجماعي للعمال، و يمكن القول غياب نظام للتعويضات على أساس الكفاءة بل هو مبني على أساس ممارسات التقليدية لتسيير الموارد البشرية، و انخفاض الأجر يمكن تفسيره إلى العديد من العوامل فمثلا الاقتطاعات المالية و هي مرتفعة IRG ، سياسات التوظيف السابقة و حتى الحالية (المحسوبية) لدى بعض المسيرين و كذلك تبني الدولة للبعد الاجتماعي ما نتج عنه عدد عمال يفوق حاجة المؤسسة و بالتالي كتلة اجرية كبيرة، مما يجبر المؤسسة على دفع أجر منخفضة للتحكم في مصاريف المستخدمين. كذلك لا ننسى ذكر المعطيات الاقتصادية نسبة التضخم هي مرتفعة، مما تتسبب في خفض القدرة الشرائية ، كما لاحظنا غياب لتفعيل نظام للحوافز .

KLARSELD, « la rémunération basée sur les compétences », op.cit, Victor Y HAINES, Alain¹sylvie ST-ONGE, p.653

compétences »,sociologie de travail LICHTENBERGER, « compétence,²Catherine PARADIESE, Yves 43(2001)33-48,éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS,2001,P.38

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

تقوم المؤسسات العمومية بتقييم عمالها، و هذه التقييمات متنوعة و وقت إجرائها مختلف من مؤسسة إلى أخرى فمنها من يكون كل شهرين و منها سنوي، و هناك تقييمات على أساس نتائج العمل، تقييمات جماعية، إلا أن نتائج هذا التقييم غير مستعملة في تسيير المسار الوظيفي، الترقية مثلا او في زيادة حوافز إلى نظام الأجر ، و حسب الباحث¹ zarifian للانتقال من نموذج التأهيل إلى تطبيق نموذج كفاءات في المؤسسة يجب أن يكون تسيير لليد العاملة مرتكز على تتبع التطور المهني للأفراد على أساس تنظيم مسارات تكوينية للأفراد، و تقييم للكفاءات الفردية للعمال² تسيير الكفاءات يسعى إلى رفع من مستوى أداء العمال بتطوير و تنمية كفاءاتهم، مما يساعد المؤسسة على إنتاج الكفاءات³، و هذا ما لاحظناه أن المؤسسات العمومية لها كفاءات بفضل و المعبر عنها بالتعاون، فمن خلال الدراسة الميدانية للمؤسسات لاحظنا أن جميع الأعمال تتم بصورة جماعية تحت إشراف مسؤول مباشر لهم، يتبادلون النصائح و الاستشارات و هذا من الطرق التي تساعد على التعلم و تطوير الكفاءات، و على ظهور كفاءات جماعية في المؤسسة، و هذا حسب الباحث G.Koeig الذي اعتبرها من طرق التعلم التنظيمي: " ظاهرة جماعية لاكتساب و إنتاج المعارف التي تعدل بدرجة ما من العمق و الدوام تسيير الوضعيات، بل و تعدل الوضعيات نفسها" كما تطرقنا لها في الفصل الثالث.

و من خلال الدراسة توضح لنا أن هناك نوع من الاستقلالية و المبادرة *autonomie et initiative* للعمال و هو شرط أساسي لاعتماد منهج للكفاءة، فالفرد لا تستطيع المؤسسة الحكم

¹P. ZARIFIAN, « l'émergence du modèle de la compétence, in : les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après taylorisme, Economica, Paris,1988,pp77-82
TALLAD, « L'encadrement collectif de la gestion des compétence :un Michèle²Nathalie BESUCCO, n41.123.142,elsevier,paris123-124. nouvel enjeu pour la négociation de branche »,sociologie du travail, n41.123.142,elsevier,paris123-124.
³Djamel El houari, « problématique de l'age et gestion des personnel vieillissants dans les services hospitaliers en Algérie », revue des sciences sociales, CNRS ;n 50,2013 p.140

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

على امتلاكها لكفاءة إلا من خلال الأوضاع المهنية التي يكون فيها و قدرته على إيجاد الحلول للحالات غير متوقعة، و هذا حسب الباحث زاريفيان: "الكفاءة هي أخذ الفرد بالمبادرة و المسؤولية في أوضاع المهنية" كما اشرنا له في الفصل الرابع التطبيقي، و هذا يتطلب تنظيم مرن من طرف المؤسسة يمنح الصلاحيات للعمال و إعطاءهم استقلالية، و هذا غير موجود في المؤسسات العمومية بل هناك مهام متكررة و تعود العمال عليها فالإدارة متأكدة من تحكمهم فيها، و هذه ليست الاستقلالية التي تكلم عنها الباحثين في موضوع الكفاءة.

أما بالنسبة للحركية *la mobilité* فقد وجدنا أنها غير مكتسبة من طرف العمال، و هذا بسبب أما المؤسسات لا تقوم بمثل هذه السياسات في المؤسسة، أو أن العامل عندما يعود على وظيفته لا يرغب في تغييرها أو بسبب انه يرى بان الوظائف المتاحة لا تمنحه أشياء جديدة ايجابية، إلا اذا كانت ترقية و نحن لاحظنا أن عمليات الترقية تتم بوتيرة بطيئة جدا في المؤسسات العمومية، و هذا راجع انه في بعض الحالات تقوم بتوظيفات خارجية لسد المنصب الشاغر عوض ما تقوم بتوقيات رغم وجود أفراد لديهم مؤهلات لذلك ، و هنا المؤسسة تقصي عمالها من اكتساب خبرات على أساس التجارب التي سيعيشونها في وظائف أخرى على أساس الحركية.

عموما يتطلب إنتاج الكفاءات جماعية أن تكون نوعية الأشكال التنظيمية تشجع الحركية، المبادرة، التعاون، المسؤولية، تكامل بين الكفاءات الفردية و الجماعية، حتى أن المغزى من منح العمال للاستقلالية يعني أن الإدارة العليا استبدلت الرقابة بالثقة.¹

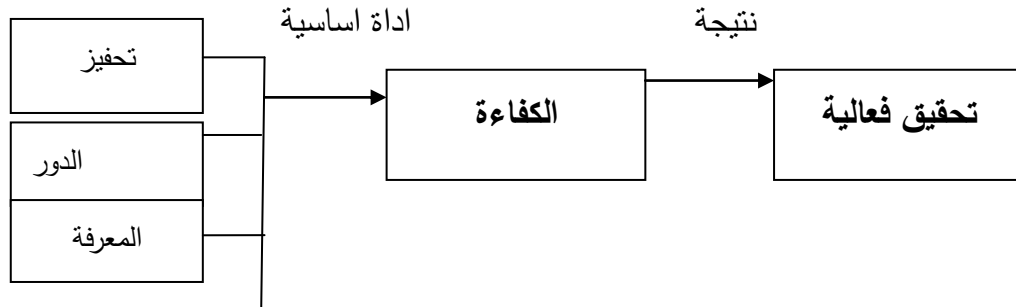
بالنسبة للفعالية الاجتماعية في المؤسسات العمومية، نلاحظ لا توجد علاقة مع ممارسات تسيير الكفاءات و بهذا نستطيع القول انه منطقي لأنه يجب توفر عامل وسيطي و هو الكفاءة حتى

¹Catherine paradiese, yves lichtenberger, op.cit, p.38

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

تتحقق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة و هذا ما توصلنا إليه من خلال الدراسة وما بينته النمذجة الهيكلية، حسب Duboi هناك علاقة بين الكفاءة و تحقيق فعالية، و يعرف الكفاءة على أنها قدرات الأجير للقيام بمهام عمله من اجل تحقيق مخرجات ذات جودة مع احترام القواعد الداخلية للمنظمة و الخارجية للبيئة، و يضع الشكل الموالي لشرح هذه العلاقة:

الشكل رقم 71: تحقيق الفعالية الاجتماعية حسب الباحث Duboi



Source: Tülay BOZKURT , « management by competencies », Istanbul, 2011,p.15,site visité le:10-01-2015,disponible sur: managementbycompetenciestulaybozkurt-110329032120-phpapp02.pdf

من خلال هذا الشكل يتضح صدق ما نقول على أن الفعالية تتحقق بواسطة الكفاءة، إلا أن المؤسسات العمومية لا تعتمد عليها و في بعض المؤسسات لا تعطى أهمية في تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة لأنها تعتمد على العوامل المالية و المادية أكثر، و هذا يمكن تفسيره إلى أن بعض المؤسسات لا تعرف منافسة شديدة من طرف مؤسسات أخرى، لو كان العكس لبحثت عن كيفية مواجهتها واكتساب ميزة تنافسية وهنا تظهر أهمية تحقيق فعالية اجتماعية و الاهتمام بالكفاءات البشرية.

خاتمة الفصل التطبيقي:

حاولنا من خلال دراستنا التطبيقية معرفة طبيعة ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية، و مدى الأهمية التي تعطىها المؤسسة لتطويرها و تنميتها ، إلى جانب قياس درجة تحقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة. و هذا بغية إبراز العلاقات المتواجدة بيننظام لتسيير الموارد البشرية على أساس إنتاج الكفاءات ، و تأثيرها على تحقيق الفعالية للمؤسسات. حيث قمنا بإعداد استبيان مكون من ثلاثة أجزاء، جزء مكون من عبارات متعلقة بقياس تسيير الكفاءات، أما الثاني متعلق بقياس إنتاج الكفاءات، أما الجزء الأخير يتحدث عن الفعالية الاجتماعية، موجه إلى العمال ستة مؤسسات عمومية (ايني، جيبلي، نفال، cma-sampo، بريد الجزائر، مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز). تم توزيع 300 استبيان على عينة البحث مختارة على أساس طريقة الحصص quotas اعتمدنا في المعالجة الإحصائية للبيانات المجمع على برنامج spss18 لترميز عبارات الاستبيان و برنامج sphinx لتفريغ محتويات الاستبيانات المجمع. كما استعملنا النمذجة بمعادلات هيكلية. و توصلنا إلى النتائج الرئيسية التالية:

- التوظيف يتم وفق اعتبارات إلى حد ما على أساس الكفاءة.
- تقوم المؤسسات العمومية بتطبيق عمليات تكوينية من أجل تنمية مواردها البشرية، و لكن هناك نقص في جودة برامج التكوين، و عدد الدورات التكوينية التي يستفيد منها العمال.
- اغلب العمال في المؤسسات العمومية غير راضين عن الأجر الممنوح لهم.
- تقوم المؤسسات العمومية بتقييم عمالها، و هذه التقييمات متنوعة و وقت إجرائها مختلف من مؤسسة إلى أخرى فمنها من يكون كل شهرين و منها سنوي.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- المؤسسات العمومية لها كفاءات بفضل ممارسات تسيير الكفاءات و المعبر عنها بالتعاون الموجود بين العمال في انجاز مهام وظائفهم.
 - بالنسبة للحركة la mobilité فقد وجدنا أنها غير متوفرة في عمال المؤسسات العمومية.
 - لا توجد علاقة بين الفعالية الاجتماعية في المؤسسات العمومية، و ممارسات تسيير الكفاءات.
 - تحقيق الفعالية الاجتماعية في المؤسسات يتطلب إنتاج للكفاءات.
- يكون ذلك من خلال تبني المؤسسات لتسيير الكفاءات التي يجب أن توفر له ما يلي:
- التوظيف يجب أن يكون على أساس احتياجات المؤسسة و وفقا للإستراتيجية العامة للمؤسسة، مع الأخذ في الحسبان التغير الذي سيطر على الوظائف.
 - الاهتمام الجدي لعمليات التكوين من خلال التحديد الدقيق لعدد العمال للتكوين، و نوع النقص الموجود في الأداء، و كذلك تحديد الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من التكوين.
 - أن يكون التكوين داعما لتطوير و مساعد على إنتاج كفاءات تحتاجها المؤسسة لنشاطها الحالي و كذلك الاستعداد للمستقبل.
 - القيام بتقييمات للعمال سواء فردية أو جماعية و بفترات متقاربة لكي تبقى المؤسسات على دراية مستمرة بمستوى كفاءاتها.
 - ربط نتائج التقييم بقرارات تتعلق إما بالتكوين ، الترقية ، التحويل أو بمنح حوافز أو تغييرات ايجابية في بيئة العمل.
 - محاولة تحسين أجور العمال إلا أن هذه تعتبر معادلة بطرفين الأول إستراتيجية المؤسسة و الثاني سياسات الدولة.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمؤسسات العمومية الجزائرية

- اعتماد تعويضات على أساس الكفاءة و تفعيل التقييم الجماعي للعمل حتى تكون منافسة بين العمال عل تقديم أحسن أداء.
- إتباع أشكال تنظيمية تكون أكثر مرونة، تشجيع العمال على المشاركة و إبداء الرأي.
- اعتماد المؤسسات على تعويد العمال على العمل في وظائف مختلفة حتى تخلق لدية تنوع في التخصصات la polyvalence و منه نستطيع حركية للعمال.
- الاهتمام بتحديث المؤسسات العمومية، من ناحية الهندسة المعمارية، تجهيزات المؤسسة وتفعيل أكثر للتكنولوجيا الحديثة للمعلومات الاتصال.
- التقليل من الرقابة على العمال و منحهم مسؤولية أكثر في تحقيق نتيجة ايجابية للمؤسسة.

الخاتمة العامة

تعتبر التغيرات التي شهدتها الساحة الاقتصادية من انتشار واسع للمؤسسات، و استخدام للتكنولوجيا، و تغير أذواق المستهلكين، و كذلك المنافسة الشديدة بين المؤسسات، من العوامل التي ادت الى زيادة حالة عدم التأكد حول استمرارية المؤسسات في النشاط و تحقيق الارباح، مما انعكس على طبيعة اشكال التنظيم، و نوع الوظائف و الاستراتيجية المتبعة. اجمالا ساهمت في تغيير ملامح المؤسسات، مما دفع الدارسين في مجال التسيير للبحث عن الافكار المساعدة لضمان نجاح المؤسسات، فوجدوا في منهج الكفاءة الحلول للعديد من المشاكل.

صارت الموارد البشرية بالنسبة للدول المتقدمة المفتاح الرئيسي لتحقيق و المساندة في اي توجه تختاره المؤسسات، لأنها وجدت في الأفراد صفة المورد الذي من خصائصه خلق القيمة، لهذا تقوم بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، و تهتم بتنميتهم و تسيير المسار الوظيفي و الاهتمام ببناء نظام للتعويضات يتناسب و ما يمتلكه الفرد من خصائص و كذلك ما تتطلبه الوظيفة من مهام، و كل هذا يندرج في إطار تسيير الكفاءات و بهذه الطريقة تساعد على تنمية مواردها البشرية و بالتالي الحصول على كفاءات بشرية متجددة.

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى تشكيل مجموعة من الأفكار أهمها أن المؤسسات الجزائرية العمومية أمام اقتصاد لا يشهد منافسة شرسة و في بعض القطاعات غيابها مثل: خدمات توزيع الكهرباء و الغاز ، خدمات شركة نפטال، و هذا راجع الى سياسات الدولة و احتكارها لبعض القطاعات، لهذا وجدنا أن اغلب هذه المؤسسات تنتج منتجات أو خدمات وهي غير متخوفة من عدم تصريفها و لا تبحث عن الرفع الدائم لجودتها، و نحن نعلم ان وجود منافسة يعود بالإيجاب على

المستهلك من حيث التنوع و الوفرة و النوعية، و العكس ما لاحظناه بالنسبة إلى مؤسسات ايني، جيبلي فيبحثان عن تطوير منتوجاتهم حتى تحافظ على حصتها السوقية و كذلك محاولة زيادتها.

ان الواقع الاقتصادي الجزائري كغيره من اقتصاديات الدول سوف يتعرض إلى تحولات تأثر على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات، هذه الأخيرة مدعوة الى تطبيق تسيير للكفاءات يساعدها على مواجهة هذه التقلبات، و كبداية تطبيق نموذج لتسيير الكفاءات العادي *Modèle de normalisation¹* الذي يضمن تكامل في سلوك الافراد على اساس معايير مقبولة و منتجة للقيمة في المؤسسة، فهي تساهم في زيادة تجانس ثقافة داخلية و التي تشجع إدخال السلوك الجماعي التشاركي المنتج للقيمة، و هذا يعني ضرورة اهتمام المؤسسات بالموارد البشري باعطاءه كل ما يحتاجه ابتداء من الوظيفة ثم الاجر ثم التنمية و التطوير الى ظروف العمل المناسبة و المحفزة، و هنا تكون المؤسسات قد حضرت الأرضية للقيام بانتهاج نموذج الكفاءات.

¹ Nathalie Delobbe. Patrick Gilbert et Martine Le Boudelaire, gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondé sur l'étude de cas », op.cit, pp.38-39

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أحمد عادل راشد، "مذكرة في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،بيروت ، 1981.
2. أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية،الإبراهيمية،الإسكندرية، 1999.
3. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
4. جلال إبراهيم العبد، "إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات الإدارة و المديرين - وظائف الادارة- المهارات الإدارية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. بورحلة علال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة و النشر و التوزيع، سيدي بلعباس، الجزائر، 2006.
6. جولي بالانت الترجمة باعتماد خالد العامري، "التحليل الإحصائي باستخدام برامج spss"، طبعة 01، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
7. حمزة محمود الزبيدي ، "التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
8. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة،الجزائر، 2004.
9. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
10. حنفي محمود سليمان، "الأفراد"، دار الجامعات المصرية، غير مؤرخ، ص54.
11. ماجدة عطية، "سلوك المنظمة (الفرد و الجماعة)"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
12. ماري برود، جون نيوستورم، "تحويل التدريب"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، مصر، 1997.

13. محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)"، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
14. منال طلعت محمود، "أساسيات الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
15. عمر وصفي عقيلي ، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
16. عبد المجيد السيد عبد المجيد، «الإدارة، أصول مبادئ تطبيقها»، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1981.
17. علي عبد الستار ، قنديلحي عامر إبراهيم ، "المدخل إلى المعرفة" ،دار المسيرة، عمان ، 2006.
18. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
19. راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003/2002.
20. ثابتي الحبيب ،بن عبو الجيلالي " تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية -دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة "، مؤسسة الثقافة الجامعية ،الإسكندرية، طبعة 2009.
21. كمال الدين زيتون، "تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال"، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
- تقارير، ملتقيات، رسائل دكتوراه:
22. مكتب العمل الدولي "التعليم و التدريب من اجل العمل في مجتمع المعارف"، تقرير مقدم للدورة 91 لمؤتمر العمل الدولي، جنيف، 2003.

23. موساوي زهية،خالدي خديجة :نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء ،مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة،08-09مارس 2005 .

24. عبد المليك مزهوده ،« مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي » ، رسالة دكتوراه ،جامعة باتنة ،2007.

Références en langue française

Les livres

1. Andy SIKULA, "Personnel and Administration human Resources management", John Miley, C. & Sons Inc. New York, 1976.
2. Antoine MASSON, Michel PARLIER, "Agir sur les démarches compétences", ANACT, Lyon, 2004.
3. Armand DAYAN, "Manuel de gestion", volume 1, éditions Ellipes/AUF, Paris, 1999.
4. B. SIRE "Gestion des Rémunérations", éditions Liaisons , Paris, 1993.
5. Cécile Dejoux, Dietrich Anne, "Management des compétences: le cas de Manpower", Pearson réduction, Paris, 2006.
6. Cecile DEJOUX , "Gestion des compétences et GPES", 2^{ème} édition, Paris, 2013.
7. Charles R. GREER, "Strategy and human ressources", Cuzel wood cliffs, New Jersey, 1995.
8. Daniel R. DENISON, "bringing corporate culture to the bottom line", Organization Dynamics, Automne, 1984.
9. David. J. STOREY et B.S. Tether, "New technology-based firms in the European Union: an introduction", *Research Policy*, volume 26, Issue 9, 1998, pp. 933-946.
10. Dictionnaire Hachette Junior, Paris, Hachette, 1980.
11. Edith PENROSE, "Theory of the firm", Oxford University Press, 1959.
12. Elie COHEN, "Dictionnaire de gestion", éditions Casbah, Alger, 1998.
13. Elisabeth LECOEUR, "Gestion des compétences (le guide pratique)", 1^{ère} édition de Boeck, 2008.
14. F. SCHUSTER, "Reviving productivity in America", *Personnel Administrator*, volume 33, Juillet 1988.

15. François STANKEEWIEZ, "Manager Rh", éditions de Boeck Université, Bruxelles, 2007.
16. G.J.B. Probst et B.S.T. Buchel, "La pratique de l'entreprise apprenante", éditions d'Organisation, Paris, 1994.
17. Geneviève LACONO, "Gestion des ressources humaines", éditions Casbah, Cot Said Handine Hydra 16012, Alger, Algeria, 2004.
18. Ghuyslaine ROY LEMARCHAND, "Le Management des compétences : Développer les parcours professionnels et l'employabilité", Paris: ESF, 2007.
19. Guy LE BOTERF, "Construire les compétences individuelles et collectives", 2^{ème} édition : éditions d'Organisation, 2003.
20. Guy LE BOTERF, "Ingénierie et évaluation des compétences", 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 2000.
21. H. TAKEUCHI et I. NONAKA, "La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante", éditions de boeck, Université Bruxelles, 1997, p. 28.
22. Henry FAYOL, "Administration industrielle et générale", éditions DUNOD, Paris, 1999.
23. Jacqueline BARRAUD, Françoise KITTEL et Martine MOULE, "La fonction ressources humaines", éditions Dunod, 2000.
24. Jaques LE PLOT, Maurise MONTEMOLIN et JAQUES Aubert, "le Management de compétence", Economica, Paris, 2002.
25. Jaques AUBERT, Patrick GILBERT et Frédérique PIGEYRE, "Savoir Et Pouvoir: Les Compétences En Questions", PUF, Paris, 1993.
26. [Jean BRILMAN](#), "L'entreprise Réinventée", éditions d'Organisation, 1995.
27. Jean marie PERETTI, " Dictionnaire des ressources humaines ", éditions Vuibert , Paris, France, 1999.
28. Jean marie PERETTI et Patrice ROUSSEL, "la Rémunération : Politique et pratique pour les années 2000", Vuibert, Paris, 2000.
29. John MARTIN, "Personnel Management", MacDonald K. Evans Us, London 1971.
30. John B. MINER et Mary Green MINER, "Personnel and Industrial Relation : A Managerial approach", Second edition, The Macmillan, New York 1973.
31. Jolis NADINE, "la compétence au cœur de votre entreprise", éditions d'Organisation, 2000.
32. Laetitia LETHIELLUX , "L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines", Gualino éditeur EJA, Paris , 2006.

33. Oxford Advanced learner's Dictionary, louder , Oxford universities, 1995.
34. Philippe ZARIFIAN, "L'émergence du modèle de la compétence, in : les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines", l'après taylorisme, economica, Paris, 1988.
35. Philippe ZARIFIAN, "Objectif compétence pour une nouvelle logique", éditions Liaisons, Paris, 1990.
36. Philippe ZARIFIAN, "objectif compétence. Pour une nouvelle logique", Paris, éditions Liaisons, 1999.
37. Philippe ZARIFIAN, "Compétence Et Stratégies D'entreprise ", éditions Liaisons, Paris, 2005.
38. Pierre Benjamin LA FAYE, "Dictionnaire des synonymes de la langue française", Hachette, Paris, 1858.
39. Renaud DE MARICOURT, " Les samourais du management", éditions Vuibert, 1993, p.11.
40. Richard BOYATZIS, "The Competent Manager A Model For Effective Performance", New York, Hardcover, 1982.
41. Robert PAPIN, " Le directionnaire: guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants" , éditions Dunod,1985, p.15-16.
42. Sandra BELLIER, "Compétence en action", Editions Liaisons, 2000.
43. Shimon L.DOLLAN, et autre, "La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles) ", 3^{ème} édition, éditions Village Mondiale, Canada, 2002, p .307.
44. Sylvie STONG, "Relever les défis de gestion des Ressources Humaines", gâtant Mourine, Canada, 2001.
45. Valérie MARBACH, " Evaluer et Rémunérer les compétences", éditions d'Organisation, Paris, 2000.
46. Von BERTALANFFY, "Théorie générale des systèmes" », éditions Dunod, Paris,1973.
47. W.Norton GRUBB et Paul RYAN, "The roles of evaluation for vocational education and training: Plan talk on the field of dreams", Geneva, ILO, 1999.
48. Wendell FRENCH, "The Personnel Managment Process, Human Resource Administration", Third Edition Houghton Mgglin Co. Boston 1974.
49. Yves-fredéric LIVIAN, "Organisation théorie et pratique", éditions DUNOD, Paris, 2001.

Les sites internet

1. Anne DIETRICH et Didier CAZAL, "compétence et savoirs: entre GRH et stratégie ? ", Communication dans le cadre d'un des deux symposiums sur la gestion des compétences, les cahiers de la recherche, claree, centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évaluation des entreprises, UPRESA CNRS 8020, Janvier 2003, disponible sur: http://www.e-rh.org/documents/compétence_savoir.pdf, site visité le: 11-09-2014.
2. Anne DIETRICH, "Les paradoxes de la notion de compétence management » , (en ligne) disponible sur <http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/PDF/rapports/G2000-172>, site visité le : 06/12/2014.
3. Annick COHEN, Annette SOULIER, "Manager par les compétences : un virage à prendre", en ligne, disponible sur: www.journaldunet.com/management/0405/040539 site visité le: 05.12.2014.
4. Annick COHEN, "Entrez dans la stratégie du management par compétences", en ligne, disponible sur: www.journaldunet.com/mangement/0405/040539competenceshtml, site visité le: 08/12/2014.
5. Catherine RENAUDIN, Fiche de lecture de livre "Gestion des compétences et knoubeage Management", disponible sur: www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/gestioncompetences.doc, site visité le: 09.12.2014.
6. Curricula-vitae.com.compétences?, en ligne, disponible sur: <http://Fr.curriculumvitae.com/compétences.html>, site visité le: 09/12/2014.
7. Daniel HELD, "La gestion des compétences", en ligne, disponible sur : www.stephanenaefliger.com/campeus/biblio/02/lgdc.pdf, site visité le : 02/11/2014.
8. Extrait de E.lecoeur-gestion des compétences, le guide pratique, Editions De boeck-juin 2008, disponible sur: www.easy-compétences.com/docs/etablir-referentiels-compétencées.pdf, site visité le: 25/12/2014.
9. fr.wikipedia.org/wiki/référentiel-de-compétences, page visitée le : 25/12/2014.
10. Marie-France REINBOLD, Jean-Marie BREILLOT référentiel compétences d'après : "Gérer les compétences dans l'entreprise", disponible sur: www.e-rh.org/doc-dess/referentiel_compétence.pdf.
11. Patricia CALISTRO, "comment gérer les compétences au sein d'une entreprise", en ligne, disponible sur: librapport.org/getpdf.php/?download=218, site visité le:10/12/2014.
12. Résultats du programme d'étude Gestion des Ressources humaines, " Gestion des compétences", en linge, disponible sur: http://www.Interf.com/ateliers/grh.demain/fiches/gestion_compétences.htm, site visité le: 09/12/2014.

13. Scott COOPER, Lawrence Eton et autre, "compétence vue ensemble de la notion et son application", en ligne, disponible sur: <http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/research/personnel/compooverviewf.pdf>, site visité le: 09/12/2014.
14. Tülay BOZKURT, "Management by competencies", Istanbul, 2011, disponible sur: managementbycompetenciestulaybozkurt-110329032120-phpapp02.pdf, site visité le: 10-01-2015.
15. Web compétences, "Gestion par les compétences", en ligne, disponible sur: www.webcompetences.com/rh/gestion-parlescompetences.htm, page visitée le 08/12/2014.

Les conférences

1. Abdallah BENDIAB et Abdelatif CHELLIL, "La réalité de formation dans l'entreprises de algérienne (illustration a partir d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Tlemcen)", Colloque sur : l'Entreprise à l'heure de la GRH : Pratiques Réelles et Approches Théoriques, Université d'Oran le 11,12 et 13 mai 2002.
2. Anne DIETRICH et Didier GAZAL, "Gestion des compétences, savoir tacites et production des connaissance", Colloque organisé sur la Gestion des Compétences et Knowledge Management, Rouen, CESOMES, 25 mars 2002.
3. Christian BATAL, Bernard MASINGUE et autre, "Acquérir et développer ses compétences professionnelles", Journées Internationales de la formation: objectif competences, Deauville : CNPF. 1998.
4. CNPF, Actes Journée Internationales de la Formation (objectif competences), Deauville, Tome 1, p 5, 1998.
5. CNPF, Actes Journées Internationales De Formation : Objectif Competences, Tome 8, 1998.
6. Djamel EL HOUARI et Amina SLAMA, "La Gestion Des Ages Et De L'emploi : Quels Enjeux Pour Les Entreprises En Algérie", Workshop International En Management Sous Le Thème: Regards Croisés Sur Les Pratiques De Management Des Entreprises, Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc , 18 et 19 Mai 2015.
7. Georges TERPO, "Gestion des compétences et K.M :Renouveau création de valeur ENGRH", Colloque organisé sur la Gestion des Compétences et Knowledge Management , Rouen CESAMES, 25 Mars 2002.
8. Malika OUERGHI, "La gestion par les compétences une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: du Discours au pratiques", XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, en ligne, visité le: 09/11/2014, disponible sur : strategie-aims.com.

9. Michel FREUTIER et autre, "Evaluer valider et certifier les compétences professionnelles", Journées Internationale de la Formation: Objectif compétences, CNPF, Deauville, 1998.
10. Patrik GILBERT, "La Notion Des Compétences Et Ses Usages En Gestion Des Ressources humaines", Actes De Séminaires Sur Le Management Et Gestion Des Ressources Humaines Stratégique, Acteurs Et Pratique, Paris, Direction Générales De L'enseignement Scolaire, 11 Juillet 2006.
11. Philippe ZARIFIAN, "Objectif Compétences: pour une nouvelle logique", Rueil-Malmaison, éditions Liaisons, Colloque Entreprise et Carrières, 1999.
12. Sofiane AMARI, "La problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage", Colloque Internationale sur : Capital Humain dans les Organisations Arabe dans l'Economie Moderne, date du 13 et 14 décembre 2011.
13. Vergniaud Gérard, " Condition de la mise eu œuvre de la démarche compétence", Journées Internationales de la Formation : Objectif Compétences, Deauville, CNPF, 1998.

Les Articles

1. Adellah BENDIAB et Abdelatif CHELLIL, "La réalité de formation dans l'entreprises algériennes (illustration à partir d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Tlemcen) ", Colloque sur : l'Entreprise à l'heure de la GRH : Pratiques Réelles et Approches Théoriques, Université d'Oran, le 11,12 et 13 mai 2002, p .50.
2. Abdessalam BENDIABDELLAH, "Mangement des savoirs et développement des compétences", Revue Economique et Management, Université de Tlemcen, n° 3, Mars 2004.
3. Bharat A. JAIN et Omesh KINI, "Does the presence of venture capitalists improve the survival profile of IPO firms?", Journal of Business Finance & Accounting, volume 27, Issue 9-10, 2000, p. 1139-1183.
4. Carolyn WILEY, "Training for the 90s: how leading companies focus on quality improvement. Technological change and customer service", Employment Relation Today, Printemps 1993, p.80.
5. Catherine PARADIESE et Yves LICHTENBERGER, "Compétence, compétences", Sociologie de Travail, 2001, volume 43, n°1, p33-48.
6. Charles Henri D'ARCIMOLES, "Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, nécessité et pertinence du bilan social", Paris, Economica, 1995.
7. Charles Henri D'ARCIMOLES et Fethi FAKHFAKH, "Licenciements et performance de l'entreprise: une analyse longitudinale 1987-1993", Journées AGRH et AFC, vingtième anniversaire du bilan social, Toulouse, Actes du Colloques, 5 et 6 juin 1997, 14 p.

8. Christel DECOCK GOOD et Laurent GEORGES, "Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social", Comptabilité-Contrôle-Audit, tome 9, volume 2, Novembre 2003, p.155.
9. Christine A. BOTOSAN et Marlene A. PLUMLEE, "Stock Option Expense: The Sword of Damocles Revealed", Accounting Horizons, volume 15, n° 4, Décembre 2001, p. 311-327.
10. Claude LEVY-LEBOYER, "L'évaluation du personnel : développement récent et Orientation Nouvelle ", Revue Française de gestion, n° 22 , 1979.
11. Daniel A. BENS, Venky NAGAR et M. H. Franco WONG, "Real Investment Implications of Employee Stock Option Exercices", Journal of Accounting Research, Mai 2002, volume 40, n° 2, p. 359-393.
12. Daniel HELD et Jean-Marc RISS, "Le développement des compétences au service de l'organisation apparente", Revue Employeur, Suisse, n°13 , 1998.
13. Djamel El HOUARI, "Problématique de l'âge et gestion des personnel vieillissant dans les services hospitaliers en Algérie", Revue des Sciences Sociales, CNRS, n° 50, 2013, p. 140.
14. Eric FLAMHOLTZ, "A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards ", The Accounting Review, volume 46, n° 2, April 1971, p.253-267.
15. Florent CHENU, "Vers une définition opérationnelle de la notion de compétence" Revue Education permanente, Paris, 2005, n°162, p 201-208.
16. Frédérique CHEDOTEL et Laurent PUJOL, "L'influence De L'identité Sur La Compétence Collective Lors De Prises De Décisions Stratégiques", Finance Contrôle Stratégie [en ligne], 15-1/2 | 2012, Mis en ligne le 08 Août 2012, Consulté Le 24 Octobre 2013, URL : <http://fcs.revues.org/121>.
17. Georges WARNOTTE, "Ressources humaines: l'évaluation ligotée", Revue française de Gestion, n° 22, 1979.
18. [George P. HUBER](#), " Organizational learning: the contributing processus and the literatures", in Organisationnel Science, volume 2, n°1, February 1991, p. 88-115.
19. Georgia T CHAO et al, " Organizational socialization: Its content content and consequences", Journal of Applied Psychology, volume 79, n° 5, 1994, p. 730-743.
20. Gérard KOENIG, "L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux", in Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994, p.76-83.

21. Guy ARCAND, Michel ARCAND et Lise CHRETIEN, "Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre GRH et la performance organisationnelle des banques d'affaires américaines, françaises, belges et japonaises", *Revue Gestion* 2000, volume 26, 2009, 4, p. 117-130.
22. Jean-Paul TCHANKAM, "Performance comparée des entreprises publiques et privées: une étude empirique", *Cahier de recherche, LAREMA*, 2000.
23. Joseph W. Mc GUIRE, John S. Y. CHI et Alvar O. ELBING, "Executives Incomes, Sales and Ptofits", *American Economic Review*, volume 52, Septembre 1962, p. 753-761.
24. Marie TRESANIN, "Évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière", 2^{ème} édition, éditions EMS Management & société, 2004, p. 276.
25. Mark A. HUSLIED, "The impact of human resource management practices on Turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, volume 38, n° 3, 1995, p. 635-672.
26. Michel MAGNAN, Sylvie SAINT-ONGE et Linda THORNE, "L'influence de la taille et de la performance organisationnelle sur la rémunération des dirigeants: une comparaison entre le Canada et les Etats-Unis", IV' congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 18-19 novembre 1993, p. 99-105.
27. Michel CAPRON, "Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, 1995, p 46-54.
28. Michel ARCAND, G.ARCAND, M. BAYAD et B. FABI, "Systemes De Gestion Des Ressources Humaines Et Performance Organisationnelle -Le Cas Des Coopératives Du Secteur Financier Canadien", *Annals of Public and Coopérative Economiques, CIRIEC* 2004.
29. Mohamed KOSSAÏ et Patrick PIGET, "Utilisation Des Technologies De L'information Et Des Communications (Tic) Et Performance Economique Des Pme tunisiennes : Une Etude Econométrique", *Brussels Economic Review- Cahiers Economiques De Bruxelles*, volume 55, n°3, Autumn 2012, p. 306.
30. Nathalie BESUCCO et Michèle TALLAD, "L'encadrement collectif de la gestion des compétence: un nouvel enjeu pour la négociation de branche", *Sociologie du Travail*, volume 41, n°2, Avril-Juin 1999, Elsevier, Paris, p. 123-141.
31. Nathalie DELOBBE, Patrick GILBERT et Martine BOUDELAIRE, " Gérer Des Compétences : Une Instrumentation En Contexte Modélisation Fondée Sur L'étude De Cas », Département Des Relations Industrielles, Université LAVAL, ISSN 0034-RI/IR, volume 69, n° 1, hiver 2014, p. 28-59.
32. Oseph W. MCGUIRE, John S. Y. CHIU et Alvar O. ELBING , "Executives Incomes, Sales and Ptofits", *American Economic Review*, volume 52, n° 4, Septembre 1962, p. 753- 761.

33. Patrick GILBERT, Michel PARLIER, "La compétence du mot valise au concept opératoire", *Actualité de la Formation Permanente*, n°116, Janvier-Février 1992, p. 14-18.
34. Philippe PONENOUD, "Formation continue et développement des compétences professionnelles", *Revue l'Education*, n° 09, Paris, 1996.
35. Rachel BEAUJOLIN-BELLETET, Géraldine SCHMIDT, "Gestion Des Ressources Humaines, De Travail Et De L'emploi- Quelle Bonne Théories- Pour Infléchir- Les Mauvaise Pratiques- ? ", *Revue Française De Gestion*, n° 228-229, Lavoisier, 2012.
36. Robert Tempest MASSON, "Executive Motivations, Earnings and Consequeny Equity Performance", *Journal of Political Economy*, volume 79, Novembre 1971, p. 1278-1292.
37. Saida HABHAB-RAVE, "Intelligence économique et performance des entreprises: le cas des PME de haute technologie", *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 2007, volume 1, n° 174-175, p. 100-118.
38. Sophie POMMET et Michel RAINELLI, "Capital-investissement et performances des firmes :le cas de la France", *Vie & Sciences de l'Entreprise*, 2012, volume 1, n° 190, p. 30-45. DOI : 10.3917/vse.190.0030.
39. Sylvie ST-ONG, Victor Y.HAINES et Alain Klarsfeld, "Rémunération des compétences ou en sommes nous", *Revue Gestion*, volume 23, n°4, Paris, 1999.
40. Sylvie ST-ONG, Victor Y.HAINES et Alain Klarsfeld, "la rémunération basée sur les compétences –Déterminants et incidences", volume 59, n° 4, RI/IR, 2004.
41. Thierry COLLIN et Benoit GRASSER, "La gestion des compétences: un infléchissement limité de la relation salariale", *Revue Travail et Emplois*, n° 93, Janvier 2003.
42. Ulrich HEGE, Frédéric PALOMINO et Armin SCHWIENBACHER, "Venture capital performance: the disparity between Europe and the United States", *RICAFE Working Paper* n° 001, 2006.
43. W.G. Lewellen, et B. Huntsman, "*Managerial Pay and Corporate Performance*", *American Economic Review*, volume 60, 1970, p.710-720.
44. Ulrich HEGE, Frédéric PALOMINO et Armin SCHWIENBACHER, "Venture capital performance: the disparity between Europe and the United States", Published in: *Finance*, volume 30, n° 1, May 2009, p 7-50.
45. Valérie MARBACH , "Rémunération par la compétence", *ANCP, Revue Personnel*, n° 357, Paris, 1995.
46. Wilbur G. LEWELLEN et Blaine HUNTSMAN, "*Managerial Pay and Corporate Performance*", *American Economic Review*, volume 60, n° 4, Septembre 1970, p.710-720.

47. Wood Donna, "Corporate Social Performance Revisited", Academy Of Management Review, volume 16, n° 4, Octobre 1991, p. 691-718.
48. Xavier DE LA VEGA, "L'évaluation du travail en question", Sciences Humaines, n° 154, Novembre 2004.

Mémoire

Dominique LAURE, "La Gestion Par Les Compétences. Un Outil Au Service Du Projet Stratégique", Mémoire CNAM, Ingénierie Des Compétences, 2005.

الملحق 1

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجبالي لياس سيد بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته، في إطار استكمال أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية ، تحت عنوان: إشكالية إنتاج و تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية.

ولغرض جمع معلومات للدراسة الميدانية، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان و أرجوا منكم التعاون معي بالإجابة على الأسئلة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة. علما أن الإجابات ستستعمل فقط لإثراء هذا البحث العلمي.

الأستاذة : سلامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

التوظيف:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1. اعتمدت المؤسسة لتوظيفك على شهادتك و مستواك التكويني
					2. أثرت خبرتك المهنية على اتخاذ قرار توظيفك من طرف المؤسسة
					3. قمت بالعمل في وظائف مختلفة عند بداية توظيفك في المؤسسة
					4. في وظيفتك الحالية لديك نشاطات متنوعة
					5. في وظيفتك أنت تمارس مهام متكررة
					6. عملك في المؤسسة يمكنك من تطوير كفاءاتك
					7. بهدف مواجهة تغيرات المحيط الخارجي تقوم مؤسستك بتوظيفات لجلب كفاءات جديدة

التكوين:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1. أثناء ممارسة عملك تلاحظ أنك بحاجة إلى التكوين
					2. ترغب في الاستفادة من برنامج تكويني
					3. من أجل أن تتعرف المؤسسة على حاجة عمالها للتكوين تقوم بعقد اجتماعات مع العمال أو تمرير استبيان، تقارير
					4. برنامج التكوين الذي استفدت منه ساعدك على تنمية كفاءتك
					5. ساعدك برنامج التكوين على التحكم أكثر في انجاز عملك
					6. كل العمال في المؤسسة يستفيدون من برامج تكوينية

استمرار					
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					7. هناك علاقة بين برنامج تكوينك ونتائج تقييمك في العمل
					8. برنامج تكوين المؤسسة يكسب العمال كفاءات جديدة
					9. مسئولو المؤسسة يشجعون العمال القدامى على تدريب العمال الجدد

التقييم:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1. أثناء عملك يتم تقييمك من طرف رئيسك في العمل
					2. المدة بين كل عملية تقييم و أخرى هي اقل من سنة أو سنوية
					3. تعتمد مؤسستك على تقييمات العمال الفردية أكثر من التقييمات الجماعية
					4. تستخدم المؤسسة لتقييم عمالها إحدى الوسائل التالية: استبيان، مقابلة، ملاحظة، تقارير
					5. يتم تقييمك على أساس مستوى كفاءتك وليس تأهيلك للعمل
					6. هناك علاقة بين عملية تقييمك و اتخاذ قرار ترقية أو تحويل
					7. تقوم مؤسستك بإدخال تغييرات على بيئة العمل من آلات و معدات بعد عملية التقييم
					8. لاحظت أن هذه التغييرات بعد عملية التقييم ايجابية
					9. عملية التقييم فرصة لك للتعرف على مستوى كفاءتك
					10. يتيح لك عملية التقييم فرصة للحديث مع رئيسك عن تطوير مسارك المهني

الأجور:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1. أجرك مرتفع بالمقارنة مع أجور المؤسسات الأخرى
					2. أجرك متساوي مع أجور المؤسسات الأخرى
					3. أجرك منخفض بالمقارنة مع أجور المؤسسات الأخرى
					4. أجرك يتناسب مع جهدك المبذول لانجاز عمالك
					5. نظام أجرك مبني على اساس الاقدمية، الشهادة، طبيعة وظيفتك
					6. الأجر الذي تتقاضاه يحفزك و يشجعك على العمل
					7. أجرك يتناسب مع كفاءتك في العمل
					8. تمنح المؤسسة مكافآت على حسب النتائج المحققة
					9. هناك علاقة بين نتائج عملية التقييم و تحصلك اما على مكافآت أو خصم
					10. تكافئ مؤسستك الكفاءات المبدعة

إنتاج الكفاءة:

أ. التعاون:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1. رئيسك في العمل من السهل عليه التعامل وتوحيد جهود العمال
					2. زملائك في العمل لديهم كفاءات مما يساعدك على انجاز عملك دون عراقيل
					3. في مؤسستك انجاز الأعمال يكون بالعمل الجماعي
					4. لديك صعوبة في التعامل مع زملائك في العمل
					5. تتصل بسهولة مع رئيسك في العمل لمساعدتك بالتوجيهات على إتمام عملك بالشكل الصحيح

ب. الحركية: mobilité

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1. تستطيع ممارسة مهام زميلك
					2. يمكنك العمل في وظائف مختلفة بتقنيات متنوعة
					3. أنت متنوع التخصصات polyvalence
					4. مستوى كفاءتك يسمح لك بالترقية مستقبلا

ج. الاستقلالية و المبادرة:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1. طبيعة عملك تسمح لك باتخاذ قرارات بمفردك
					2. تعطيك المؤسسة الحرية في طريقة انجاز عملك المهم هو تحقيق الأهداف و التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة
					3. تقوم بحل مشاكل عملك بنفسك
					4. تقوم بإعطاء أفكار و اقتراحات لرئيسك كلما أتحت

					لك فرصة لذلك
					5. طبيعة عملك تتطلب منك أن تكون مبتكر

الفعالية الاجتماعية:

أ. الرضا:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1. أنت راضي عن الوظيفة التي تعمل بها حاليا
					2. حجم المهام المطلوب منك انجازها هي معقولة و لا تسبب لك ضغطا
					3. أنت تتطلع إلى التقاعد المبكر
					4. بيئة العمل من عمال و وسائل العمل لا تشجعك على العمل
					5. أنت راضي عن أجرك

ب. دوران العمل:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1. تتطلع إلى تغيير وظيفتك بالتحويل transfert
					2. تريد في المستقبل العمل في مؤسسة أخرى
					3. تحصلت على عروض عمل من مؤسسات أخرى

ج. الغيابات:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					1. لديك غيابات كثيرة أثناء مسارك المهني
					2. بيئة العمل غير مناسبة تدفعك إلى التغيب
					3. تقوم بمهام متكررة مما يسبب لك مللا داخل المؤسسة

خصائص الديموغرافية و الاجتماعية:

ضع العلامة (x) في خانة الإجابة عن السؤال:

1. السن:

- (1) أقل من 25 سنة.
- (2) من 25 سنة إلى 34 سنة.
- (3) من 35 سنة إلى 44 سنة.
- (4) من 45 سنة إلى 54 سنة.
- (5) من 55 سنة و أكثر

2. الجنس:

- (1) ذكر
- (2) أنثى

3. في أي مؤسسة تعمل Algérie Telecom Algérie Poste Société Nationale De distribution D'électricité et De Gaz
NAFTAL GIPLAIT ENIE

4. الأقدمية:

- (1) من 0 إلى 4 سنوات
- (2) من 5 إلى 9 سنوات
- (3) من 10 إلى 14 سنة
- (4) من 15 إلى 19 سنة
- (5) من 20 سنة و أكثر

5. المستوى التعليمي:

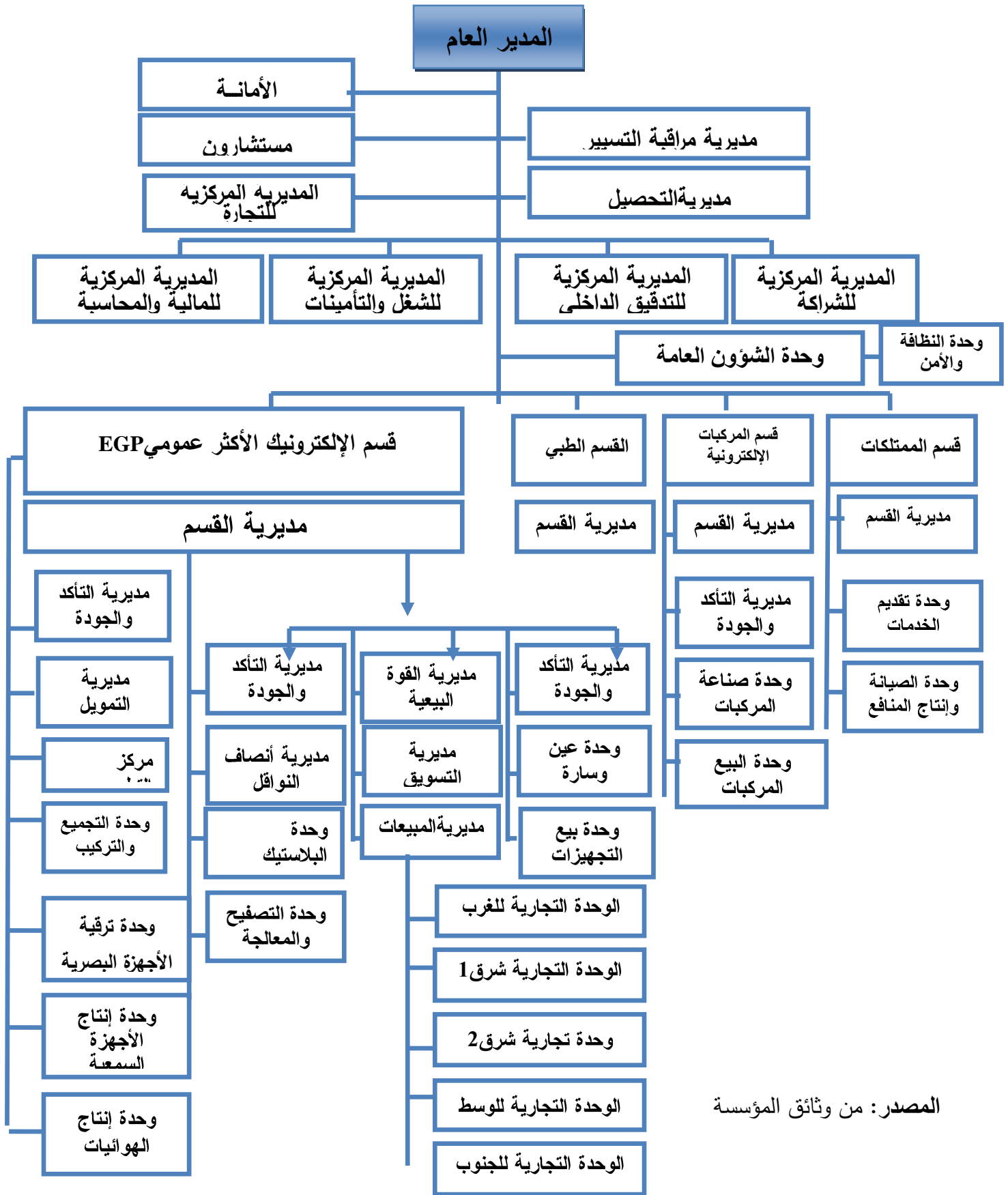
- (1) متوسط.
- (2) ثانوي.
- (3) جامعي.
- (4) تكوين آخر

6. هل سبق لك و أن عملت في مؤسسة أخرى قبل الحالية:

- (1) نعم.
- (2) لا.

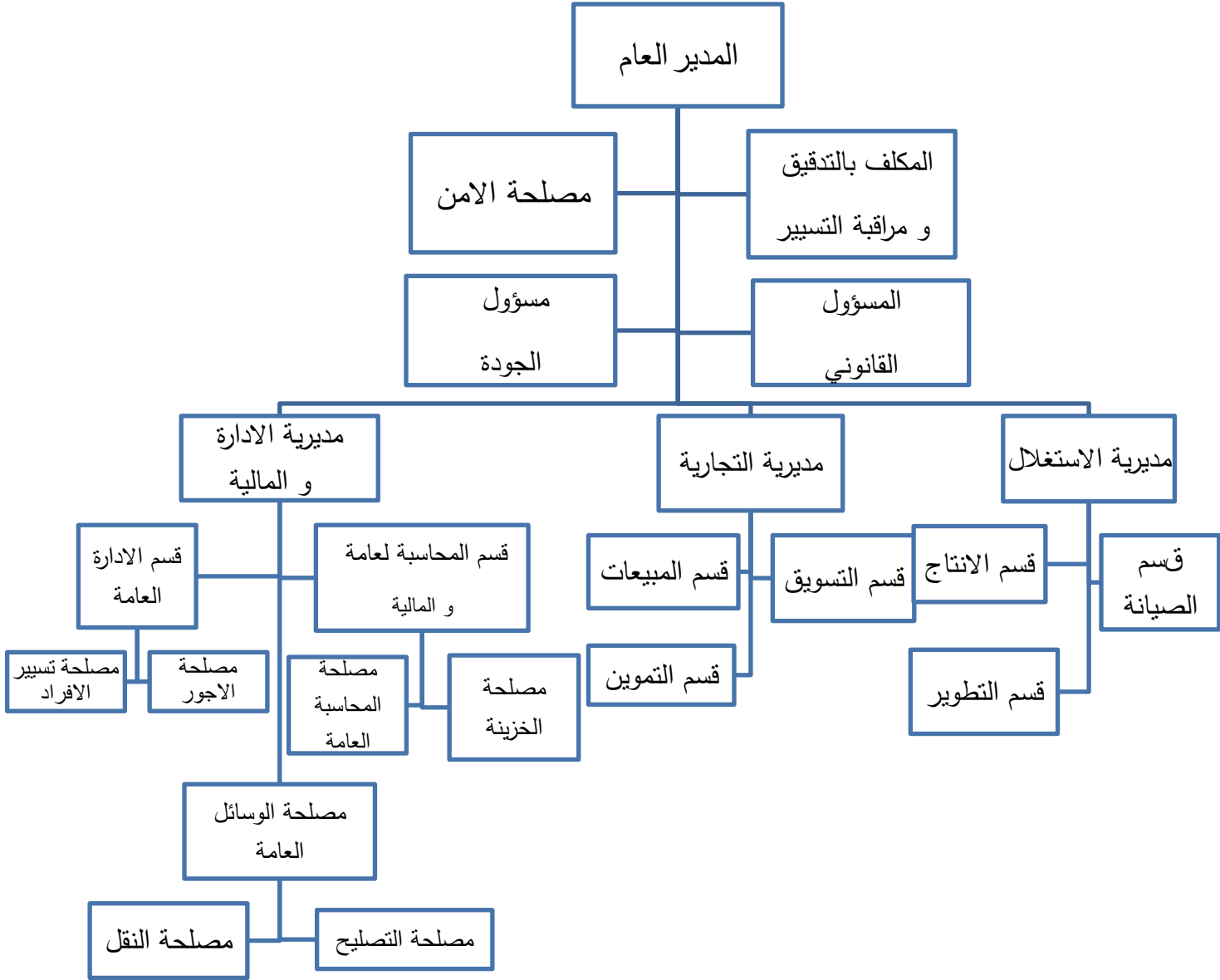
الملحق 2

الشكل: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات



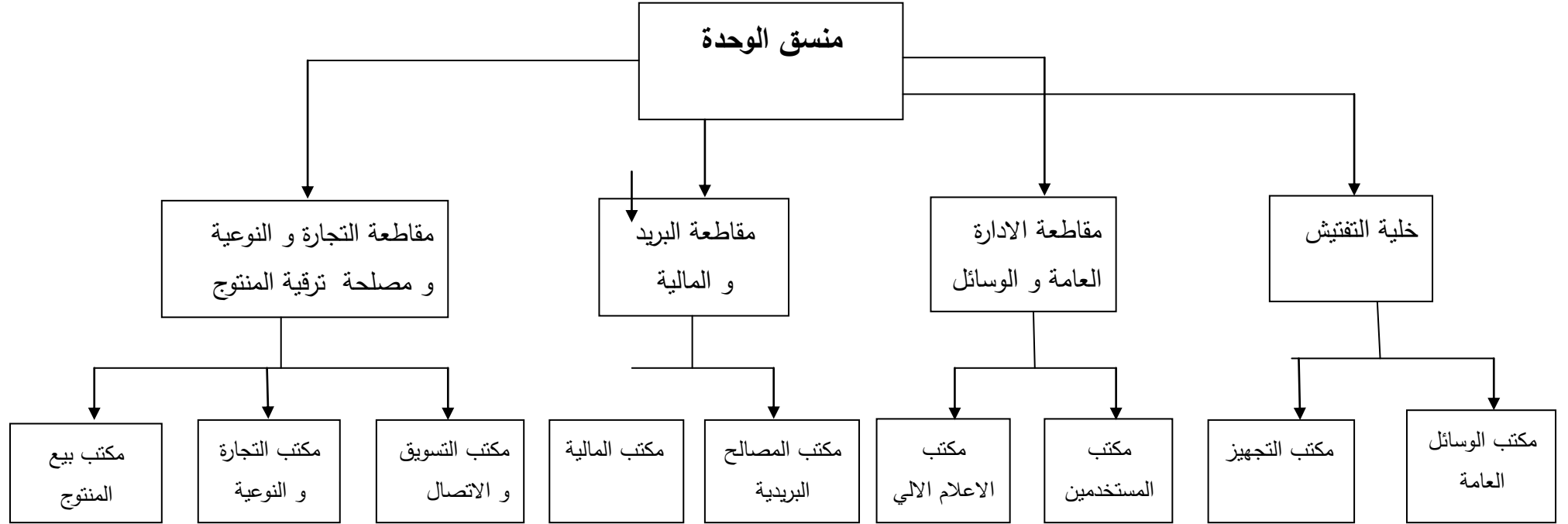
المصدر: من وثائق المؤسسة

الشكل: الهيكل التنظيمي لمؤسسة GIPLAIT

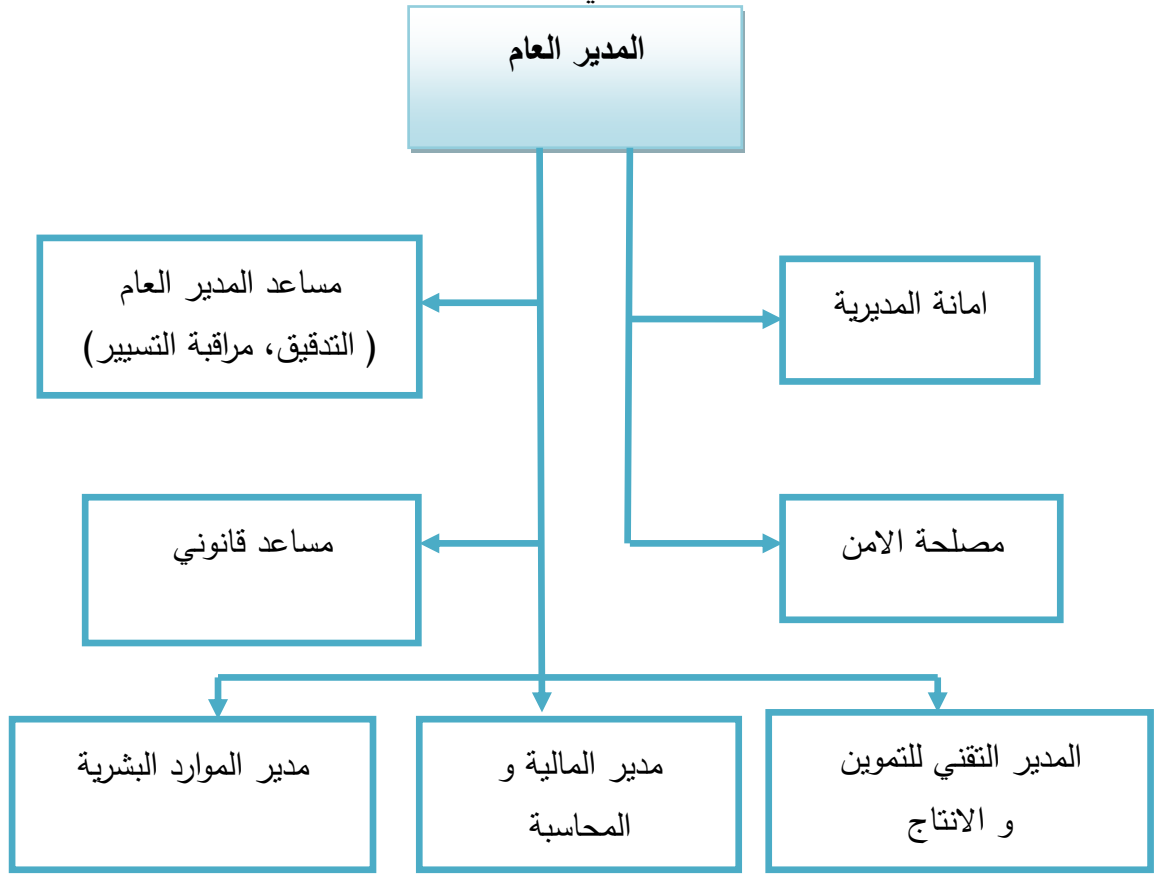


المصدر: من وثائق المؤسسة

العنوان: الهيكل التنظيمي للوحدة البريدية لولاية سيدي بلعباس

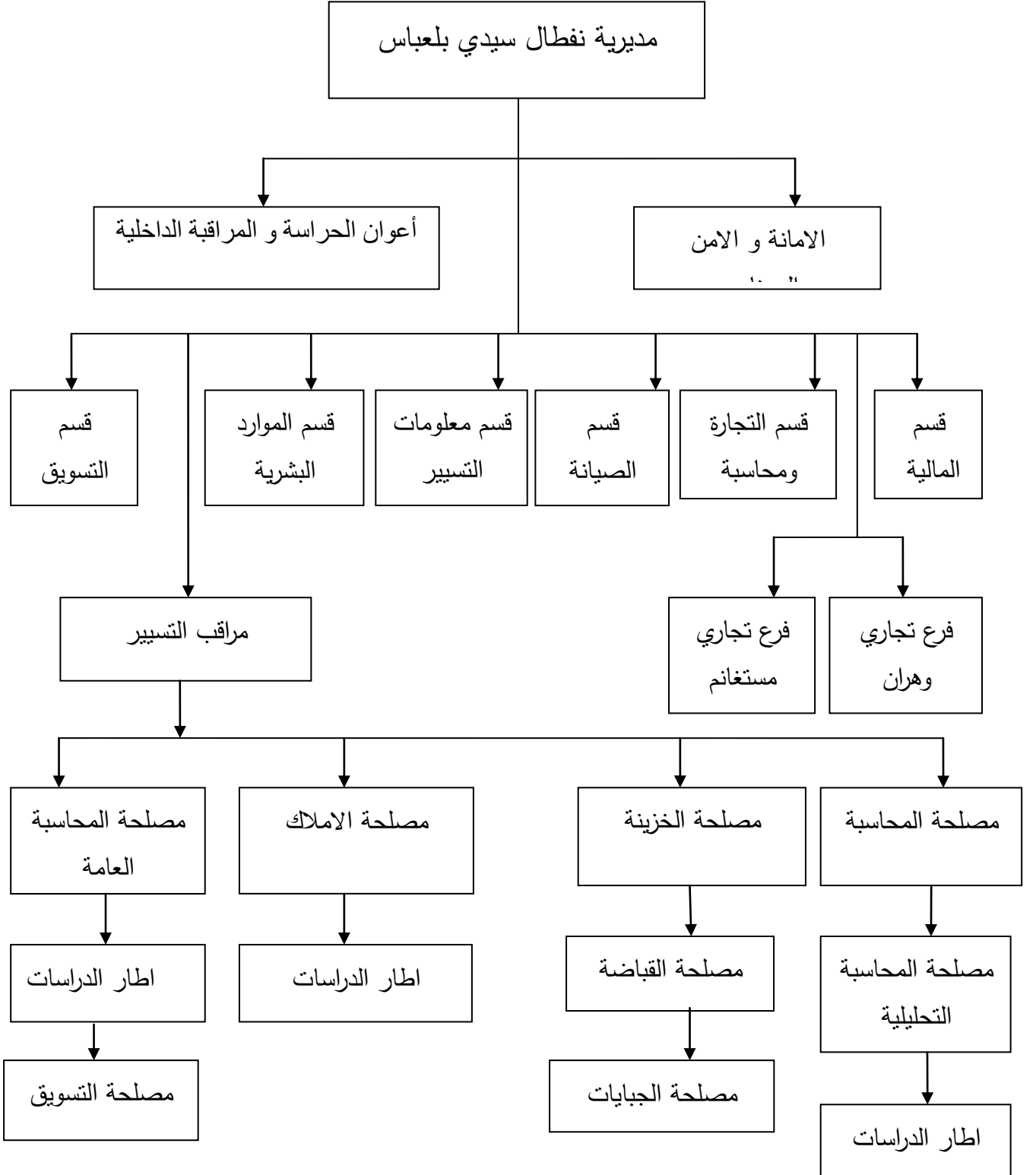


الشكل: الهيكل التنظيمي لمؤسسة CMA-SAMPO-SPA



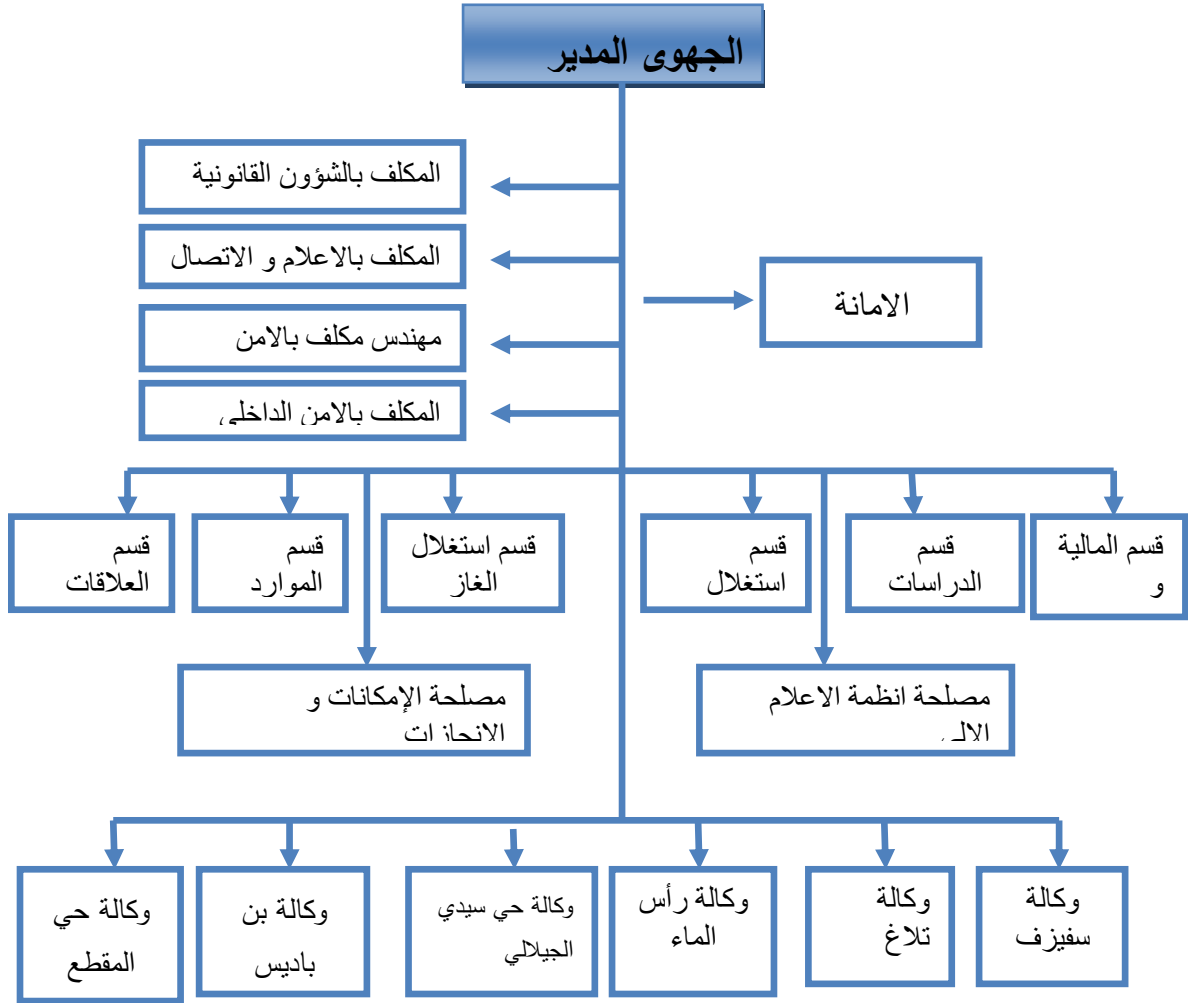
المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات المقدمة من طرف المؤسسة

الشكل: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفال سيدي بلعباس



المصدر: من وثائق المؤسسة

الشكل: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية



المصدر: من وثائق المؤسسة

الملحق 3

التوظيف: و الذي تم ترميز في برنامج SPSS18 إلى Rec

Qualité de représentation

	INITIAL	EXTRACTION
Rec1	1.000	0.542
Rec2	1.000	0.690
Rec4	1.000	0.705
Rec 5	1.000	0.710
Rec 7	1.000	0.418

Méthode d'extraction :

analyse des composantes principale
Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,793	35,862	35,862	1,793	35,862	35,862
2	1,272	25,440	61,301	1,272	25,440	61,301
3	,814	16,270	77,571			
4	,588	11,757	89,329			
5	,534	10,671	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
For1	1,000	,742
For2	1,000	,722
For3	1,000	,506
For4	1,000	,599
For5	1,000	,610
For7	1,000	,512
For8	1,000	,590
For9	1,000	,440

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,356	41,948	41,948	3,356	41,948	41,948
2	1,365	17,064	59,012	1,365	17,064	59,012
3	,968	12,105	71,117			
4	,735	9,186	80,303			
5	,498	6,231	86,534			
6	,464	5,801	92,335			
7	,412	5,155	97,490			
8	,201	2,510	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Qualité de représentation

	Initial	extraction
Eva1	1,000	0,648
Eva2	1,000	0 ,708
Eva3	1,000	0,708
Eva7	1,000	0,625
Eva8	1,000	0,753
Eva9	1,000	0,624
Eva10	1,000	0,652

Méthode d'extraction :

analyse des composantes principale

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,294	47,057	47,057	3,294	47,057	47,057
2	1,423	20,333	67,390	1,423	20,333	67,390
3	,769	10,981	78,371			
4	,505	7,219	85,590			
5	,420	6,002	91,592			
6	,322	4,607	96,200			
7	,266	3,800	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

التعويضات: و التي ترميزه إلى Rem

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Rem1	1,000	,603
Rem4	1,000	,625
Rem6	1,000	,782
Rem7	1,000	,788

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,798	69,953	69,953	2,798	69,953	69,953
2	,526	13,146	83,099			
3	,440	11,009	94,108			
4	,236	5,892	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

الاستقلالية و المبادرة: الترميز إلى Aut

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Aut1	1,000	,668
Aut2	1,000	,524
Aut3	1,000	,561

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,753	58,434	58,434	1,753	58,434	58,434
_ 2	,712	23,737	82,171			
3	,535	17,829	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

التعاون: الترميز إلى COO

	Initial	Extraction
Coo1	1,000	,535
Coo2	1,000	,470
Coo3	1,000	,601
Coo5	1,000	,626

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,232	55,801	55,801	2,232	55,801	55,801
2	,743	18,576	74,377			
3	,566	14,157	88,534			
4	,459	11,466	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Mob1	1,000	,597
Mob2	1,000	,789
Mob3	1,000	,586

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,972	65,742	65,742	1,972	65,742	65,742
2	,677	22,554	88,296			
3	,351	11,704	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

الرضا الوظيفي: تم ترميز المتغير إلى Sat

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Sat1	1,000	,652
Sat2	1,000	,494
Sat3	1,000	,738
Sat4	1,000	,657
Sat5	1,000	,542

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,017	40,335	40,335	2,017	40,335	40,335
2	1,066	21,324	61,660	1,066	21,324	61,660
3	,790	15,804	77,464			
4	,593	11,854	89,318			
5	,534	10,682	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

دوران العمل: تم ترميز المتغير إلى Rou

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Rou1	1,000	,534
Rou2	1,000	,656
Rou3	1,000	,464

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,654	55,134	55,134	1,654	55,134	55,134
2	,779	25,960	81,094			
3	,567	18,906	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

الغيابات: تم ترميز المتغير إلى Abs

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Abs1	1,000	,694
Abs2	1,000	,820
Abs3	1,000	,615

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,129	70,956	70,956	2,129	70,956	70,956
2	,585	19,486	90,442			
3	,287	9,558	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

الملحق 4

Matrice de structure

	Composante	
	1	2
Rec1	,736	
Rec2	,821	
Rec4		,839
Rec5		,843
Rec7	,629	

Méthode d'extraction : Analyse
en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin
avec normalisation de Kaiser.

التكوين:

	composante	
	1	2
For 1		,859
Fro 2		,843
For 3	,699	
For 4	,770	
For 5	,767	
For 7	,716	
For 8	,765	
For 9	,660	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

	composante	
	1	2
Eva 1		,805
Eva 2		,840
Eva 3		,840
Eva7	,787	
Eva8	,867	
Eva9	,789	
Eva10	,801	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

الرضا الوظيفي:

	composante	
	1	2
Sat 1	,787	
Sat 2	,703	
Sat 3		,854
Sat 4		,801
Sat 5	,731	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.