

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:
* قريد سمير

من إعداد الطالبتين:
❖ بركاني بثينة
❖ حفيظي حنان

السنة الجامعية: 2016/2015

كلمة شكر

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الله عزوجل الذي وهب لنا من الصبر والتوفيق ما ساعدنا وشجعنا على إنجاز هذا العمل العلمي والحمد لله والشكر له.

كما نتقدم بالشكر الخاص والخالص للدكتور الفاضل "قريد سمير" على كل الجهود المبذولة لإنجاز هذا البحث، فهذا العمل ما هو إلا ثمرة جهد علمي لحسن إشرافه وتوجيهه لأستاذنا الفاضل حفظه الله، دون أن ننسى شكرنا الخالص لكل عمال مؤسسة سونغاز بقلمة على التسهيلات المقدمة أثناء القيام بهذه الدراسة، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليهما وإثرائها بأرائهم السديدة.

وأخيرا نشكر من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريبه أو من بعيد ولو بابتسامة صادقة راجينا من الله تعالى أن يكون هذا العمل مكسباً علمياً.

خطة البحث

خطة البحث.

شكر.

المقدمة.

الفصل الأول: الإشكالية، تحديد المفاهيم، المقاربة المنهجية.

توطئة.

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: تحديد المفاهيم

1- المفاهيم الأساسية.

2- المفاهيم المساعدة.

ثالثاً: المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية ومجالات الدراسة.

1- المقاربة المنهجية.

2- الأدوات الإجرائية.

3- مجالات الدراسة.

أ- المجال المكاني.

ب- المجال البشري.

ج- المجال الزمني.

خلاصة.

المصادر والمراجع.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للأداء المؤسسي وتسيير الكفاءات

توطئة.

أولاً: مقاربات الأداء المؤسسي.

1- المقاربات الكلاسيكية.

2- المقاربة البيروقراطية.

3- مقارنة العلاقات الإنسانية.

4- المقاربة السلوكية والدافعية.

ثانياً: مقاربات تسيير الكفاءات.

- 1- مقارنة التوقع
- 2- المقاربة الرأسمال البشري.
- 3- المقاربة التحليل الإستراتيجي.
- 4- المقاربة التسييرية للكفاءات.
- 5- المقاربة المحورية.
- 6- المقاربة الإستراتيجية.
- 7- المقاربة العلمية.

خلاصة.

المصادر والمراجع.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي: الخصائص والأهداف

توطئة.

أولاً: تسيير الكفاءات المكونات والخصائص.

- 1- النشأة التاريخية للكفاءة.
- 2- خصائص الكفاءات وأنواعها.
- 3- عوامل وموارد تنمية الكفاءات.
- 4- أهداف تسيير الكفاءات.
- 5- متطلبات تسيير الكفاءات وعوائقه.
- 6- مراحل وأدوات تسيير الكفاءات.
- 7- المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.
- 8- تفعيل المورد البشري في المؤسسة.

ثانياً: الأداء المؤسسي المكونات والخصائص.

- 1- خصائص الأداء المؤسسي.
- 2- أساليب تحسين الأداء المؤسسي وخطواته.
- 3- تقييم الأداء المؤسسي.
- 4- الأسباب الرئيسية لعدم كفاءة الأداء.

5- صعوبات قياس الأداء المؤسسي.

6- الصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء.

خلاصة.

المصادر والمراجع.

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية.

توطئة.

1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

3- مرحلة إعادة الهيكلة.

4- مرحلة استقلالية المؤسسات

5- مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق.

خلاصة.

المصادر والمراجع.

الفصل الخامس: البيانات الميدانية: تحليلها وتفسيرها.

توطئة.

أولاً: خصائص الكفاءات المهنية.

ثانياً: الإستراتيجيات الكفيلة لتحسين الكفاءات المهنية.

ثالثاً: المعوقات التي تحول دون تنمية الأداء المؤسسي للكفاءات المهنية.

خلاصة.

المصادر والمراجع.

النتائج العامة.

الخلاصة العامة.

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.

شكر.

أ.....	المقدمة.
	الفصل الأول: الإشكالية، تحديد المفاهيم، المقاربة المنهجية.
2.....	توطئة.
3.....	أولاً: الإشكالية.
6.....	ثانياً: تحديد المفاهيم.
6.....	1- المفاهيم الأساسية.
13.....	2- المفاهيم المساعدة.
15.....	ثالثاً: المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية ومجالات الدراسة.
15.....	1- المقاربة المنهجية.
15.....	2- الأدوات الإجرائية.
17.....	3- مجالات الدراسة.
17.....	أ- المجال المكاني.
18.....	ب-المجال البشري.
18.....	ج- المجال الزمني.
25.....	خلاصة.
26.....	المصادر والمراجع.
	الفصل الثاني: المقاربات النظرية للأداء المؤسسي وتسيير الكفاءات
29.....	توطئة.
30.....	أولاً: مقاربات الأداء المؤسسي.
30.....	1- المقاربات الكلاسيكية.
32.....	2- المقاربة البيروقراطية.
34.....	3- المقاربة العلاقات الإنسانية.
35.....	4- المقاربة السلوكية والدافعية.

ثانياً: مقاربات تسيير الكفاءات. 37.....

1- مقارنة التوقع 37

2- المقاربة الرأسمال البشري..... 39

3- المقاربة التحليل الإستراتيجي..... 41

4- المقاربة التسييرية للكفاءات..... 43

5- المقاربة المحورية..... 44

6- المقاربة الإستراتيجية..... 44

7- المقاربة العلمية..... 44

خلاصة..... 45

المصادر والمراجع..... 46

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي: الخصائص والأهداف

توطئة..... 49

أولاً: تسيير الكفاءات المكونات والخصائص..... 50

1- النشأة التاريخية للكفاءة..... 50

2- خصائص الكفاءات وأنواعها..... 50

3- عوامل وموارد تنمية الكفاءات..... 53

4- أهداف تسيير الكفاءات..... 56

5- متطلبات تسيير الكفاءات وعوائقه..... 57

6- مراحل وأدوات تسيير الكفاءات..... 60

7- المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات..... 65

8- تفعيل المورد البشري في المؤسسة..... 66

ثانياً: الأداء المؤسسي المكونات والخصائص..... 67

1- خصائص الأداء المؤسسي..... 67

2- أساليب تحسين الأداء المؤسسي وخطواته..... 71

3- تقييم الأداء المؤسسي..... 72

4- الأسباب الرئيسية لعدم كفاءة الأداء..... 73

73.....	5- صعوبات قياس الأداء المؤسسي
74.....	6- الصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء
76.....	خلاصة
77.....	المصادر والمراجع
الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية.	
81.....	توطئة
82.....	1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات
84.....	2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات
86.....	3- مرحلة إعادة الهيكلة
87.....	4- مرحلة استقلالية المؤسسات
89.....	5- مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق
91.....	خلاصة
92.....	المصادر والمراجع
الفصل الخامس: البيانات الميدانية: تحليلها وتفسيرها.	
94.....	توطئة
95.....	أولاً: خصائص الكفاءات المهنية
103.....	ثانياً: الإستراتيجيات الكفيلة لتحسين الكفاءات المهنية
116.....	ثالثاً: المعوقات التي تحول دون تنمية الأداء المؤسسي للكفاءات المهنية
119.....	خلاصة
120.....	المصادر والمراجع
123.....	النتائج العامة
127.....	خلاصة عامة
129.....	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العاملين حسب متغير الجنس.	20
02	يوضح توزيع العاملين حسب متغير السن.	21
03	يوضح توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي.	21
04	يوضح نوع مناصب العمال.	22
05	يوضح كيفية اختيار العاملين لتولي المنصب.	23
06	يوضح مدة تولي المنصب.	23
07	يوضح الخبرة خارج المؤسسة.	24
08	يوضح ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية والعملية	95
09	يوضح تنوع اختصاص الكفاءات المهنية في المؤسسة.	96
10	يوضح امتلاك الأفراد للمؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون.	97
11	يوضح قدرة إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المستقبل.	98
12	يوضح تغيير المؤسسة لإستراتيجيات تسيير مواردها.	99
13	يوضح اعتماد المؤسسة على نظام عمل مرن ومتطور.	100
14	يوضح ضعف التكوين القاعدي وتأثيره على أداء الكفاءات.	101
15	يوضح سوء التسيير يؤدي إلى هدر الكفاءات التخصصية.	102
16	يوضح الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائهم.	103
17	يوضح قيم المؤسسة بتحسين الأداء المؤسسي لتحفيز موظفيها.	105
18	يوضح المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على موظفيها.	106
19	يوضح قيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والخالقة.	107
20	يوضح عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم.	108
21	يوضح قيام المؤسسة بتقييم أداء عاملها.	109

110	يوضح تأثيرات الاستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى كفاءات المؤسسة.	22
111	يوضح مدى توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع أو التفكير في طرق عمل جديدة.	23
112	يوضح مدى احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين.	24
113	يوضح أخذ آراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	25
114	يوضح قيام المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي.	26
115	يوضح قيام المؤسسة بتوثيق المعارف الكامنة في عقول الموظفين.	27
116	يوضح لجوء المؤسسة إلى كفاءات من خارج لحل مشاكلها.	28
117	يوضح أهم المعوقات التي تعرقل الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي.	29

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
35	هرم "إبراهيم ماسلو" للحاجات.	01
37	نموذج أساسي لنظرية التوقع لـ "فيكتور فروم".	02
40	دائرة توضح إدارة الموارد البشرية.	03
54	نموذج التأثير والتكيف والتفاعل المتبادل.	04
64	عرض لبطاقة بيانية لوظيفة مسؤول الإشهار.	05

مقدمة

مقدمة

انصب الاهتمام منذ بداية سبعينات القرن الماضي على تطوير العمليات الإدارية وتطبيق المفاهيم التسييرية الحديثة : مثل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة والتسيير المبني على اقتصاد المعرفة ولذلك فرضت تحولات جديدة في منظمات الأعمال الاهتمام بتأهيل وتكوين وتعليم الموارد البشرية لملائمة هذه الخبرات مع الظروف الجديدة، وظهرت بذلك مفاهيم جديدة استجابة لهذا التغير أهمها "إدارة الكفاءات" أو "تسيير الكفاءات".

تعد تسيير الكفاءات من المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتنمية الطاقات المبدعة، وتحسين قدراتها المهنية من أجل تنمية الأداء المؤسسي، على أساس أن الفعالية التنظيمية ترتبط أساسا بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من كفاءتها المهنية بصفة خاصة ومن بين السياسات التي تتبناها المؤسسات الحديثة في تفعيل الأداء المؤسسي مدى امتلاكها للرأسمال الفكري، باعتباره موردا هاما وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات.

يؤكد الكثير من الباحثين أن تحقيق التفوق والتميز يرتبط بمدى إعطاء أهمية كبرى للكفاءات المهنية، من خلال تسييرها بشكل فعال، وتنميين مهاراتها ومعارفها وتحفيزها ماديا ومعنويا، وتشجيعها على الخلق والإبداع مما يكسبها المرونة والتأقلم مع متغيرات المحيط.

لكن الملاحظة في الواقع بينت أن مؤسسة سونلغاز (ميدان الدراسة) تواجه عدد من المعوقات المادية واللامادية التي تحول دون تحسين الأداء المؤسسي لكفاءاتها المهنية وتتمثل أساسا في عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة، والاعتماد على أساليب تسييرية تقليدية لا تتلائم مع التطورات الحالية، ولأن الاستثمار في الكفاءات هي ضرورة ملحة، على إثرها كان الدافع للبحث في كل جوانب الظاهرة والإلمام بالعناصر التي تكونها، حتى نتمكن من معرفة أسباب وجودها في الواقع وعلاقتها بما جاء في الطرح النظري.

وعلى هذا الأساس كان الاختيار لهذا الموضوع قصد الدراسة من أجل معرفة دور سير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة سونلغاز، ومعرفة خصائص الكفاءات المهنية، والمعوقات التي تحول دون تحسين الأداء المؤسسي لهذه الكفاءات.

وقد كان من بين أهداف هذه الدراسة التعريف بمؤسسة سونلغاز - ولاية قالمة- والكشف عن واقع تسيير الكفاءات المهنية بالمؤسسة، والإحاطة بجوانب الدراسة بحسب ما يخدم أغراض موضوع البحث

مقدمة

وإستوجب مراعاة التسلسل المنطقي مع أهداف المقاربة المنهجية المعتمدة، وعليه جاءت الدراسة في خمسة فصول تمثلت كالاتي:

الفصل الأول: تضمن إشكالية الموضوع المدروس والجهاز المفهومي الذي شمل المفاهيم الأساسية للموضوع والمفاهيم المساعدة، بالإضافة إلى المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية.

الفصل الثاني: فلقد حاولنا ربط موضوع الدراسة بما جاء في المقاربات النظرية التي كانت من اهتماماتها الأولى هذا الموضوع كل من زاوية محددة، حيث تم توظيف معارف ومعطيات هذه النظريات في الجانب النظري والميداني للبحث، وتبعاً لذلك فقد استخدمنا النظريات الخاصة بالأداء المؤسسي والتي جاءت كالتالي: المقاربات الكلاسيكية، المقاربة البيروقراطية، مقاربة العلاقات الإنسانية، مقاربة السلوكية والدافعية أما مقاربة تسيير الكفاءات فقد جاءت كالتالي: مقاربة التوقع، مقاربة رأس المال البشري، مقاربة التحليل الإستراتيجي، المقاربة التسييرية للكفاءات، المقاربة المحورية، المقاربة الإستراتيجية، المقاربة العلمية.

الفصل الثالث: أما في هذا الفصل فلقد حاولنا التطرق إلى مجموعة عناصر لها علاقة بمتغيري الدراسة والذي تضمن تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي: المكونات والخصائص.

الفصل الرابع: في هذا الفصل تطرقنا لمرحلة تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية التي جاءت كالتالي: مرحلة التسيير الذاتي، مرحلة التسيير الاشتراكي، مرحلة إعادة الهيكلة، مرحلة استقلالية المؤسسات، مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق.

الفصل الخامس: في هذا الفصل قمنا بتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال الكشف عن دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي والمعوقات التي تحول دون تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين.

وفي الأخير كانت لنا محطة مع نتائج وخلاصة عامة للدراسة التي قد تكون نهاية لبداية أعمال علمية أخرى في هذا المجال، اتبعت بقائمة المصادر والمراجع المعتمدة، وكذلك جملة من الملاحق وظفت في هذا البحث بحسب ما تطلبت منه منهجيتنا.

الفصل الأول:

الإشكالية، تحديد المفاهيم،

المقاربة المنهجية

توطئة.

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: تحديد المفاهيم

1- المفاهيم الأساسية.

2- المفاهيم المساعدة.

ثالثاً: المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية ومجالات الدراسة.

1- المقاربة المنهجية.

2- الأدوات الإجرائية.

3- مجالات الدراسة.

أ- المجال المكاني.

ب- المجال البشري.

ج- المجال الزمني.

خلاصة.

المصادر والمراجع.

توطئة:

إن دراسة الظواهر الاجتماعية تتطلب تحديد أبعادها ومؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها حيث يتم إخضاعها للبحث الميداني، وهذا من خلال المعالجة المفهومية التي تعبر عنها الظاهرة الاجتماعية بعد تفكيكها إلى مختلف العناصر التي تشملها والتي يمكن التعامل معها ميدانياً.

وعليه فإن التعريف بالمفاهيم والمصطلحات في مجال علم الاجتماع تعتبر غاية في الأهمية وصعوبة والتعقيد، والسبب راجع إلى اتصافه بخصائص تجعله أقل انضباطاً ودقة في العلوم الطبيعية لارتباطه بالإنسان الدائم الحركة والتغير.

ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض المعالجة النظرية والإجرائية للمفاهيم الأساسية والمساعدة وتوضيحها، وكذا التطرق إلى إشكالية الدراسة، إضافة إلى المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية وكذا مجالات الدراسة.

أولاً: الإشكالية:

في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية عرفت المؤسسات الحديثة تطورا ملحوظا في وسائل الإنتاج والخدمات وكذا أساليب العمل، فأصبح العنصر البشري هو المحرك الأول لتسيير المؤسسة والوصول إلى أهدافها، وهو من أقوى العناصر في إحداث التغيير والقادر على الاستجابة الفعالة لهذه التغيرات ، كما أن الاهتمام بالبعد الإنساني يمثل مطلباً استراتيجياً لتحقيق التوازن بين حاجات الأفراد ودوافعهم للعمل (رامي محمد الشقران ومحمد علي ذيب عاشور، 2012: 108).

وعليه فقد كان للدول المتقدمة السبق في العناية بمستوى الخدمات التي تقدمها للموظفين، إلى درجة أنها وصلت إلى تبني أسلوب الجودة التي سادت في القطاع الخاص لبلوغ مستويات راقية للأداء المؤسسي في الجهاز الحكومي، وبهذا برز الاهتمام الواضح للدول والمجتمعات لإنجاح أنظمة المؤسسات العامة الحكومية بإتباع سياسات وإستراتيجيات محكمة وفعالة كان الهدف منها الرفع من مستوى الأداء وقد عرفت هذه الإستراتيجية انتشارا واسعا في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر تجربة تسيير القطاع الحكومي الياباني، وكذلك الإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية في الاستفادة من أساليب ونماذج الإدارة الخاصة للشركات اليابانية كنظرية "Z" وحلقات الجودة وإدارة الجودة، خير دليل على المحاولات المستمرة في تطوير مستوى الأداء الفردي والمؤسسي الحكوميين، وهذا اعتبارا للنتائج المتوصل إليها في معالجة القصور في الإمكانيات المالية للأجهزة الحكومية ولرفع مستويات الأداء فيها، وتحسين خدماتها وتغيير بعض الاتجاهات التي سيطرت على ثقافتها المؤسسية (خالد أحمد الصرايرة، 2008: 22).

من هذا المنطلق أصبحت جودة الخدمة في الأداء الفردي والمؤسسي في القطاع الحكومي إحدى النماذج الإدارية التي تهتم بتحسين مستوى الأداء فيها، وقد ظهر لأول مرة في مقاطعة كولومبيا البريطانية في كندا حيث كانت تسعى حكومة المقاطعة إلى رفع مستوى الخدمات التي تقدمها لمواطنيها، فعملت على وضع برنامج يعنى برفع كفاءة تلك الخدمات بإنشاء مجلس لمنسقي جودة الخدمة يضم في عضويته ممثلين من جميع غدارات المقاطعة، من أساسياته وجود عاملين وقياديين مؤهلين وقادرين على استخدام التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي في خدمة العملاء والمواطنين والتركيز على عوامل التحفيز والتشجيع والمبادرة (محسن على عطية، 2009: 36).

وفي نسق الاقتصاديات المفتوحة مع ما يفرضه هذا من تأهيل للموارد البشرية لمجابهة تحديات الجودة والكفاءة والمنافسة التي يقتضيها عالم تغيرت معه مقاييس القوة والنجاعة والكفاءة، فالاستثمار لم

يعد مقتصرًا على التجهيزات كما كان من قبل، بل صارت المقاييس الجديدة لتقيين العوامل التنافسية "Les facteurs concurrentiels" تركز على قدرة اكتساب المهارات التي تتوافق مع التكنولوجيات والإستراتيجيات الجديدة.

بحيث يمكن القول إن مسائل الاستثمار اللامادي والاستثمار في المعرفة والموارد البشرية ظلت إلى وقت ليس بالبعيد مسائل ثانوية ففي الخطاب التنموي للمؤسسة حيث كان ينظر إليه على أنه مكلف وطويل الأمد ومردوديته صعبة القياس، لكن ضروريته تأكدت تدريجيا لتصبح حاجة في عصر يمثل فيه اقتصاد المعرفة "رهان ربح" في محاولات الوصول إلى ما يعرف بالتنمية المستدامة (نذيرة بوزيد 2012): (128).

وبالعودة إلى الجزائر وكغيرها من الدول المستقلة حديثا نجدها قد انتهجت أسلوبا ينشد التحديث وإعادة البناء، وكون المؤسسة الاقتصادية تشكل إحدى دعائم التغيير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي فقد سعت الدولة إلى وضع مناهج وطرائق عمل جديدة استهدفت إصلاح العمليات الأساسية للمنظومة التسييرية على مستوى المؤسسات في محاولة منها لإحداث القطيعة مع الأساليب والتسييرية الموروثة والعمل على إقامة أخرى جديدة كان يعتقد أنها ستحقق الفعالية التنموية على المستوى المحلي.

وفي ظل ما عرفه المجتمع الجزائري من تحولات على مستوى عملية البناء والتنمية، فقد بذلت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال مجهودات معتبرة من أجل الرفع من مستوى كفاءة المؤسسات الجزائرية وذلك بالرفع من كفاءة المورد البشري داخل التنظيم من خلال وضع برامج وخطط عملية تهتم بعملية التوظيف وشروطها، وكذلك العناية بعملية التكوين والذي يسمح للموظفين بالتحسين المستمر لقدراتهم ومهاراتهم المعرفية والعملية (سلامي فتيحة، 2014: 112).

فتسيير الكفاءات يعد المحدد الأساسي للأداء في المؤسسة لنجاحها وضمان بقائها واستمرارها الأمر الذي يتطلب من مؤسسيها الاستغلال الأمثل لهذه الكفاءات وجذب أحسن الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعارف والمعلومات، للاستفادة من هذه المواهب والطاقات الضمنية والظاهرة ولكون العامل البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج، ولكونه كذلك هو المحرك والموجه لبقية العوامل الأخرى فقد أصبح التركيز على رأس المال البشري أكبر منه من رأس المال المادي، وهو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف أنظمتها الفرعية، حيث تسعى بدورها إلى استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة داخل وخارج محيط المؤسسة والحفاظ على كفاءاتها خاصة الداخلية، وذلك من أجل التقليل من

معدل دوران العمل ومختلف الصراعات والنزاعات الموجودة داخل المؤسسة وكذا التقليل من كبح الطاقات الإيجابية لدى العاملين.

ومن أجل إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة وتحسين الأداء داخلها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة مستقبلا والعمل على استمرارية وبقاء المؤسسة ، وجب التركيز أكثر على الكفاءات المهنية وتفعيل دورها لتحسين الأداء في المؤسسة.

وعليه وبما أننا نبحث في رصد العلاقة الترابطية بين تسيير الكفاءات المهنية والأداء المؤسسي في مؤسسة سونلغاز قائمة من خلال معرفة خصائص الكفاءات المهنية، وكذا التعرف على الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين الأداء المؤسسي، يمكن أن نضع التساؤل المركزي كالتالي:

ما هو دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي؟

ويتفرع هذا التساؤل المركزي إلى التساؤلات التالية:

- ما هي خصائص الكفاءات المهنية؟
- ما هي الإستراتيجيات والأساليب الكفيلة بتحسين الكفاءات المهنية؟
- ما هي المعوقات التي تحول والكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي؟

ثانيا: تحديد المفاهيم:

أ- المفاهيم الأساسية:

1-الدور:

من الناحية اللغوية مشتق من الفعل دار، يدور، دورا أي تحرك باتجاهات متعددة وهو في مكانه. (عبد الحكم أحمد الخزامي، 1999: 20).

أما من الناحية الاصطلاحية: فيستخدم الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا بمعاني مختلفة، حيث ينسب من الناحية السوسولوجية إلى "رالف لينتون" إذ يذهب في هذا الإطار إلى القول بأن "كل تنظيم اجتماعي يتضمن مجموعة من الأدوار ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع التام لها ويحدد الدور مجموعة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم. (صلاح مصطفى الفوال، 1982: 57).

وبتعبير آخر: فإن هذا التعريف يربط الدور بالتنظيمات الاجتماعية التي توزع فيها الأدوار والاختصاصات لخدمة أهداف التنظيم، والتي تفرض على القائمين عليها مجموعة من الحقوق والواجبات التي تضي التناسق الوظيفي بين الأفراد.

أما "تالكوت بارسونز" فيؤكد أن الدور الاجتماعي يمثل نماذج سلوكية متبادلة يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بجماعات أخرى يحتك بها خلال حياته اليومية (إسماعيل قيرة وعلى غربي، 2001: 25)، وبتعبير آخر فإن هذا التعريف يؤكد على أهمية الدور الوظيفي الاجتماعي باعتباره يمثل نماذج سلوكية متبادلة يكتسبها الفرد عن طريق تفاعله مع غيره من الأفراد.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الدور إجرائيا بأنه مجموعة الواجبات التي يجب على الفرد القيام بها داخل التنظيم والتي تتناسب والاختصاصات التي يشغلها هؤلاء الأفراد.

2- التسيير:

من الناحية اللغوية: من الفعل سير، يسير، تسييرا أي جعله يسير أخرجه منه إلى سواه. كلمة التسيير من الفعل اللاتيني gestion والمصدر gérer يعني حمل الأعباء أو porter أو التكفل prise en charge ويستعمل المعنى ذاته في اللغة الإنجليزية تحت اصطلاح management وقد نقل هذا الفعل من الإنجليزية إلى الفرنسية كمصطلح عالمي، يوظف في مجالات علمية مختلفة كالاقتصاد، علم التنظيم، تحليل علاقات السلطة، علاقات العمل، علم اجتماع العمل (محمد بهجت كشك، 1999: 45).

أما في قاموس علم الاجتماع فيعرف التسيير على أنه مجموعة من النشاطات التعديلية des activités normative مترجمة بخطابات رسمية ورسائل علمية من قبل أشخاص متخصصين (إطارات ومسيرين) من أجل دعم وتبرير مواقفهم وأفعالهم في العمل (J.c Barbier، 2003 : 242).

وبتعبير آخر فإن هذا التعريف يعتبر التسيير عملية تخطيطية من أجل تعديل عمل الأفراد داخل التنظيمات والإنقاص من الأخطاء ودعمهم وتحفيز نشاطاتهم داخل ذلك التنظيم.

كما يعرف محمد بهجت كشك التسيير بأنه مجموعة نشاطات اجتماعية ذات خصائص ووسيلة منهجية مطبقة في قلب المؤسسات من بين هذه النشاطات: التخطيط، القيادة، القرارات، الرقابة وغيرها ومثل هذه النشاطات موجهة للبحث عن نجاعة المؤسسة بصفة عامة. (محمد بهجت كشك، 1999: 47).

وبتعبير آخر فإن هذا التعريف يعتبر التسيير بأنه جملة من النشاطات تقوم بها المؤسسة من طرف أعضاء التنظيم فيها، تهدف من خلالها لتحقيق الأهداف المسطرة.

أما سعد أوكيل فيعرف التسيير بأنه قضية خصبة تعرض باختصار حيوية التسيير في المؤسسة وهي إمكانية التقدير والتنبؤ لأعمال ويكون ذلك حسب جمع مختلف الإمكانيات الواقعية إنجاحا لمشروع المؤسسة، وتختلف هذه الإمكانيات حسب الخطابات المستعملة، فبالنسبة لمورو "Moraw" مثلا تتمثل في عاملي التكلفة والزمن، إذ يعرف التسيير على أنه الكيفية التي يؤدي بها العمل باختيار أفضل الطرق والإمكانيات بأقل قدر من النفقات وفي أقرب مدة زمنية ممكنة. (عبد الحكم أحمد الخزامي، 1999: 155).

وبتعبير آخر فإن هذا التعريف يربط التسيير بمدى قدرة المؤسسة والمسيرين داخلها على التقدير والتنبؤ بالإمكانيات الموجودة لديهم ومدى مواكبتها للتطور الحاصل وكيفية الوصول لأقل الطرق لتحقيق النجاعة في العمل.

ولقد تجلى مفهوم التسيير عند الباحثين من خلال إشارتهم للمحتوى التقني له بتعابير مختلفة حيث نجد أن ماكس فيبر اعتبره صورة من صور العقلانية في تنظيمه البيروقراطي، بحيث اعتبر التنظيم إدارة عقلانية ورشيدة، وخطى مثله "بيتر دريكار" على أنه منظورين مركبين في مجال التسيير عندما وصف التسيير بأنه العضو الذي يستعمله المجتمع في جعل موارده منتجة (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2000: 28).

وبتعبير آخر فإن هذا التعريف اعتبر أن التسيير عملية عقلانية تتطلب تنظيم وتخطيط فهو الوسيلة التي تمكن للمؤسسة تحسين مكانتها وتحقيق أهدافها.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التسيير إجرائيا بأنه وظيفة متعددة الجوانب والأبعاد، فهو طريقة وإجراءات تستهدف قيادة المؤسسة بطرق عقلانية من خلال تنظيم الأنشطة وتنسيقها وتحديد الأهداف والإستراتيجيات المؤدية إلى تحقيقها.

3- الكفاءة:

الكفاءة من الناحية اللغوية: عند العلامة بن منظور "كافاه" على شيء بمعنى مكافأة وكفاه أي جازاه، والكفى: النظير وكذلك الكفاء والكفو والمصدر الكفاءة، الكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن تصرفه وهي كلمة مولدة ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني.

أما من الناحية الاصطلاحية فيشوب مفهوم الكفاءة الكثير منالغموض والاختلاف، وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار يوجد أكثر من مائة تعريف لمفهوم الكفاءة.

1- مجموعة من المعارف ومن القدرات الدائمة ومن المهارات المكتسبة عن طريق إستيعاب معارف وجبهة وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال.

2- هي الاستجابة التي تدمج وتسخر مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف المستعملة.

3- مجموعة من السلوكيات المنظمة التي تسمح للفرد بمواجهة وضعية ما أنها نهائية.

4- الكفاءة من منظور مدرسي هي مجموعة مندمجة من الأهداف المميزة تتحقق في نهاية فترة تعليمية أو مرحلة دراسية وتظهر في صيغة وضعيات تواصلية دالة لها علاقة بحياة التلميذ.

5- الكفاءة حسب قاموس المنجد فنجد يعرف الكفاءة على أنها مهارة ومقدرة مهنية.

حسب ما ورد في موسوعة التسيير encyclopédie de la gestion يقصد بالكفاءة مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة وهي مرادفة للإنتاجية والمردودية الاقتصادية فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للطلبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في إستراتيجية المؤسسة. (robert de duff et autres، 344 : 1999).

وبتعبير آخر فالكفاءة هي الوصول إلى تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة والتي خططت

لها مسبقا.

ومن خلال ما سبق يمكن أن تعرف الكفاءة إجرائياً بأنها عملية وأداة ضرورية يجب أن تتوفر عليها المنظمة في جميع النواحي لتحقيق التميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهدافها وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية.

4- الكفاءة المهنية:

يمكن إرجاع لفظة الكفاءة المهنية بصورتها المستحدثة في مجال تنظيم العمل أساساً إلى ميدان تسيير الموارد البشرية *gestion des ressources humains* وبالضبط منذ سنة 1984 وهو الميدان الذي اجتهد في بلورة المفهوم وإعطائه أبعاد وزوايا متعددة، وقد كان حتى حين يعني بالنسبة للكثير من الباحثين مجموعة ثابتة من المعرفة من السلوكيات والسير النموذجية من الإجراءات النمطية وأنماط التفكير المميزة لفرد ما والتي يستطيع ترجمتها علمياً. (andryakoun et pierre ansart، 1986 : 96).

وبتعبير آخر: فإن هذا التعريف يعرف الكفاءة المهنية بأنها مجموعة السلوكيات والقدرات والمهارات التي يجملها الفرد داخل التنظيم والتي يستطيع من خلالها تنمية المنظمة وتطويرها. كما يمكن تعريف الكفاءة المهنية بأنها تلك الكفاءة التي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات، كما في الأداء وهي مقدرة إجتماعية والتزام يأتي من الفرد عن طريق معرفة عملية علمية معمقة. (monetemolin، 122 : 1984).

وبتعبير آخر: فإن هذا التعريف يربط الكفاءة المهنية بالمقدرة الإجتماعية للفرد ومدى رغبته بتحسين قدراته ومهاراته العلمية.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الكفاءة المهنية بأنها مجموعة المهارات والمعارف والقدرات التي يكتسبها الفرد داخل المنظمة ومدى إستغلال وإستثمار هذه الكفاءة لتحسين وضعية تلك المنظمة.

5- تسيير الكفاءات:

عرفت "كوهين أنيك" *cohenanniek* التسيير بالكفاءات على أنه المستوى الثالث من مستويات منهج الكفاءات، والذي تتولاه الإدارة أو مستويات التنظيم العليا، والتي يلقي على عاتقها مهمة إعداد سياسات وإستراتيجيات المؤسسة والتي أصبحت الكفاءة جزء لا يتجزأ منها، وهذا ما سيمنح للكفاءة بعداً إستراتيجياً (cohen annich، 2016).

وبتعبير آخر فإن هذا التعريف يركز على دور الإدارة العليا في تسيير كفاءاتها واعتبارها الأداة الرئيسية التي يقع على عاتقها وضع الخطط والسياسات لتطوير وتحسين الكفاءات. (web compétence) (gestion par les compétence، 2016).

كما تجدر الإشارة أن التسيير بالكفاءات هو العملية التي من خلالها تعتمد المؤسسة على الإمكانيات المقدمة من طرف عمالها الذين يجوزون على كفاءات ليست مستعملة فعليا من طرف المؤسسة ولكنها يمكن ان تساعد على تطوير نشاط ما أو فتح أسواق جديدة. (compétence web) (gestion par les compétence، 2016).

وبتعبير آخر يتضح من خلال هذا التعريف أن الكفاءات المطلوبة من طرف الوظائف الحالية فهو يولي أهمية كبيرة بالكفاءات التي يجوزها الأفراد والتي لها قيمة سوقية اقتصادية أي الكفاءة الإستراتيجية التي يمكن المؤسسة من التميز غير أن المؤسسة لم تستغلها بالقدر الكافي. كما يعرف تسيير الكفاءات على أنه مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التسيير بالكفاءات إجرائيا بأنه عملية تشمل مجموعة من الأنشطة والإستراتيجيات الخاصة بتطوير الأفراد والجماعات بطريقة صحيحة لتحسين الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

6- التحسين:

التحسين من الناحية الاصطلاحية:هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. بمعنى أن التحسين فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر والهدف من عمليات التحسين هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق إستمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة (عبد الحكم أحمد الخزامي، 1999، 11).

وبتعبير آخر: فإن هذا التعريف يعتبر بأن التحسين يشكل جميع الموارد المتاحة داخل المنظمة وهذا التحسين يكون بصفة مستمرة ودائمة وغير مؤقتة لمواكبة التطورات الخارجية.

التحسين مطلب أساسي لنجاح أي منظمة ذلك لأنه يجعلها دائما في حالة تفوق وتميز على الآخرين (المنافسون) لأنه يحسن من أدائها بشكل مستمر كما يقلل من العيوب في منتجاتها.

التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العالمين في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة (جعفر عبد الله موسى إدريس وأحمد عثمان إبراهيم أحمد، 2012: 39).

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نعرف التحسين إجرائيا بأنه عملية تهتم بها أي منظمة لضمان نجاح وتفوقها في السوق والتقليل من الأخطاء والعيوب، من خلال تطوير وتنمية جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية، مالية أو بشرية للوصول إلى تحقيق هدف المنظمة.

7- الأداء:

الأداء من الناحية اللغوية: أدى الشيء أي أوصله والاسم الأداء ويقال فلان أحسن الأداء يعني أدى ما عليه أداءً أو تأدية (عبد البارئ إبراهيم درة، 2003: 15).

يعرفه كل من bromily و Miller بأنه إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة وتجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (عداي الحسين وفلاح حسين، 2000: 231).

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (راوية حسن، 2005: 209).

أما مصطفى عشوي فقد عرف الأداء على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل، كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد. (راوية حسن، 2005: 210).

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء، السلوك، الإنجاز ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز. (حمادي نبيل وعبادي فاطمة الزهراء، 2009: 3).

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الأداء بأنه ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والتي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة ويقائنها في المنافسة.

8- الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي من الناحية الاصطلاحية: الأداء لم يكن واضح المعالم في المدارس السابقة، حيث إرتبط مفهوم الأداء في المدرسة الكلاسيكية عند "تايلور" بارتفاع الروح المعنوية، وذلك بالزيادة في الأجر، أما فيما يخص مدرسة العمليات الإدارية "فايول" فلقد جاءت كتابات علمائها حول الأداء باعتبار أن العملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة. (عبد البارئ إبراهيم درة، 2003: 15).

يعرفه "توماس جلبرت" وهو أحد الرواد البارزين في هذا الميدان كالاتي: الأداء هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج وهو نتاج السلوك. يعتبر الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتاج أعمال في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
 - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- فالأداء المؤسسي هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. (كامل محمد الغربي، 2004: 50).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه تلك المخرجات التي تنتجها المؤسسة في شكل سلعة أو خدمة، وعليه يتم قياس الأداء المؤسسي من خلال أداء الأفراد والإدارة معا وذلك من خلال التفاعل مع العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ب- المفاهيم المساعدة:

1- الجودة:

الجودة من الناحية الاصطلاحية يعرفها **ritzman** و **krajeuski** بأنها القيمة أي كيف أن المنتج أو الخدمة يؤديان هدفهم المقصود.

كما يعرفها ebert و adamjr أن الجودة هي موائمة أو مطابقة الإستخدام. (عداي الحسن وفلاح حسين, 2000: 55).

كما يقترح "جوران" أن للجودة مفهومين:

- الجودة تدل على فكرة التخلص من العيوب، أي أن معدل الأخطاء قليل جدا سواء في التصميم أو إعادة العمل (الازدواجية) أو تقليل معدلات التفتيش أو تخفيض نسبة التلفيات وغيرها.
 - تعرف الجودة من ناحية صفات وخصائص المنتج، بمعنى أن هناك بعض الصفات والخصائص في السلع أو الخدمات تلبي إحتياجات الزبون وتوقعاته. (محمد توفيق ماضي، 1994: 32).
- ويرى ديمينج (DEMING) 1986 بأن الجودة يجب أن ترضي حاجات الزبون الحالية والمستقبلية. (فريد عبد الفتاح، 1996: 7-8).

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نعرف الجودة هي بأنها المطابقة للمتطلبات (المواصفات) ،وتعد عملية وضع تلك المتطلبات من المسؤوليات الأساسية للإدارة وتعتبر تلك المتطلبات وسيلة إتصال بين أطراف النظام الإنتاجي، كما أنه يجب ان يتم إحترامها بشكل صارم ويؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة إستغلال الموارد وبالتالي تحسين كفاءة العملية الإنتاجية.

2- تنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية من الناحية الاصطلاحية: هي العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في منظمات وإمكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات، وفي هذه الحالة يمكن الوصول إلى حد تمكين العاملين وتطويرهم. (نور الدين حاروش، 2011: 257).

بين "شولتر" في بحث حول رأس المال البشرية أن الاستثمار وتنمية الموارد البشرية يتضمن بعض النشاطات التي تحسن القدرات البشرية منها ما يتصل بالتسهيلات الصحية ومنها ما يتعلق بتكوين العمال أثناء العمل.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نعرف تنمية الموارد البشرية إجرائيا بأنها عملية تستهدف تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد العاملين والعمل على تحسين القدرات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة. (مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، 2002: 201).

3- الفعالية:

الفعالية من الناحية الاصطلاحية: هي تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف، بمعنى أن الفعالية هي درجة استجابة مخرجات المنظمة في هذه الحالة لمطلب واحتياجات المجتمع (عملاء المنظمة) ويقصد بها أيضا بأنها حسن إختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة والقدرة على تحقيقها وفق لمعايير محددة مسبقا.

الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسناً للأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.

الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستغلالها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف. (نورالدين حاروش، 2011: 268).

من خلال ما سبق يمكننا أن نعرف الفعالية إجرائياً بأنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال استغلال الموارد المتاحة مادية وبشرية.

4- رأس المال البشري:

رأس المال البشري من الناحية الاصطلاحية هو مفهوم اقتصادي وضع من طرف "تيودور" و "سشولت" ثم ضبط من طرف "جاري بيكر" يهدف إلى تفسير للنتائج الاقتصادية لتراكم المعارف والكفاءات من طرف الفرد أو المنظمة (مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، 2002: 37).

يعرف رأس المال البشري على أنه مجموعة من المعارف والمؤهلات والكفاءات والمميزات الخاصة والفردية التي تسهل خلق الرفاهية الاجتماعية الاقتصادية. (راوية حسن، 2005: 102).

ثالثاً: المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية ومجالات الدراسة.

1- المقاربة المنهجية:

بما أن الدراسة تسعى إلى توصيف تسيير الكفاءات المهنية في مؤسسة سونلغاز - قالمة- نموذجاً وعلاقته الارتباطية بالأداء المؤسسي استوجب من الناحية الإستراتيجية البحثية الوصفية إنجاز العمليات التالية:

1- توصيف تسيير الكفاءات المهنية في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي.

2- توصيف خصائص الكفاءات المهنية بمؤسسة سونلغاز - قالمة-.

3- توصيف الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين الكفاءات المهنية.

4- توصيف المعوقات التي تحول دون تحسين الأداء المؤسسي للكفاءات المهنية بمؤسسة سونلغاز - قالمة-.

ومنه لقد انصب التوصيف وما يلحقه من عمليات التحليل والتفسير والفهم على تبيان العلاقة بين

تسيير الكفاءات المهنية في مؤسسة سونلغاز - قالمة - ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

2- الأدوات الإجرائية:

لقد كانت هذه المقارنة تحتاج إلى مجموعة من الأدوات الإجرائية المتعلقة بالبحث الميداني وهذا من خلال الوصف الكمي للظاهرة عن طريق الأرقام والإحصائيات المتحصلة عليها بعد تفرغنا لإستمارة المقابلات، وقد تم استخدام كذلك المقابلة التشخيصية مع مسؤولية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة-، وكذلك ما جمعناه من الوثائق المزودة بمعلومات دقيقة وصحيحة عن المؤسسة من خلال تفحصنا لمضمونها.

أ- أداة الإحصاء:

من أجل أن تكون المقاربة المنهجية الوصفية على مستوى معين من الدقة العلمية والموضوعية فهي تحتاج إلى استخدام أداة الإحصاء من خلال تفرغ البيانات والمؤشرات، وتحويلها إلى بيانات رقمية في شكل جداول إحصائية بسيطة بهدف قراءتها وتحليلها وذلك بتحويل الأرقام إلى جملة من الدلالات الإحصائية من أجل تفسيرها وفهمها وإعادة بناء الظاهرة وجملة الوقائع التي تمحورت حولها مجموعة من التساؤلات الفرعية التي طرحت في بادئ الأمر.

ب-المقابلة الشخصية:

تمثل المقابلة الشخصية خطوة أساسية في البحث الميداني لأنها تتضمن عملية التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، وقد حاولنا من خلالها الكشف عن واقع تسيير الكفاءات والعوامل التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي، وفي ظل هذا التشخيص استطاعت مجموعة البحث مقابلة مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز قالمة السيدة "ريمة مضاوي".

وتدعم طرح الأسئلة العامة المتعلقة بفحص البنية التنظيمية والبشرية المتعلقة بالهيكل

التنظيمي ومختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.

ج- المقابلة المقننة:

اعتمدنا في جمع البيانات الميدانية على استمارة المقابلة المقننة، والذي يتفق في إجراءاته

مع المنهج الأساسي مع المقاربة المنهجية المعتمدة في هذا البحث (المقاربة المنهجية الوصفية التحليلية) ومع طبيعة البيانات المستهدفة وخصائص مفردات البحث.

ومن هنا كانت استمارة المقابلة المقننة الموجهة للكفاءات في شكلها النهائي قد احتوت (29) سؤالاً موزعة على المحاور كالتالي).

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الأولية للكفاءات وقد شمل سبعة أسئلة.

- **المحور الثاني:** متعلق ببيانات الخاصة بخصائص الكفاءات المهنية واحتوت الأسئلة على سبعة أسئلة.

- **المحور الثالث:** وقد تعلقت بياناته بالإستراتيجيات الكفيلة بتحسين الكفاءات المهنية وضم بذلك خمسة عشر سؤالاً.

- **المحور الرابع:** ولقد كانت مؤشرات تخص المعوقات التي تعرقل الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي للكفاءات المهنية وقد تضمنت سؤال واحد فقط.

د- الوثائق والسجلات:

تحصلنا من مؤسسة سونلغاز قالة على مجموعة من الوثائق المتعلقة بإدارة الموارد

البشرية ولعل أهمها وثيقة تبين توزيع الأقسام داخل المؤسسة بداية من مديرية التوزيع إلى مختلف

الأقسام الأخرى، بالإضافة إلى المخطط السنوي لتسيير المؤسسة وتسيير الموارد البشرية وكذا

مخطط يبين تاريخ ونشأة مؤسسة سونلغاز وهذا منذ عام 1947 إلى عام 2009، بالإضافة إلى

ذلك تحصلنا على مخطط يبين فروع ومساهمات الشركة القابضة.

3- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

لقد أجريت دراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز قالة، وأن مجتمع الدراسة كانوا موظفو المؤسسة

المتواجدين في المؤسسة.

*نبذة تاريخية عن المؤسسة:

أنشأت المؤسسة سنة 1979 مقرها شارع أومزروق حسين، من بين مهامها توزيع الكهرباء والغاز تغطي كافة الولاية، كانت تدعى مركزية التوزيع ثم مديرية الجهوية وحاليا مديرية التوزيع، عددها الحالي يفوق 300 عامل تبلغ مساحة المديرية حوالي 23308 م ولها ثلاث وحدات وهي بوشقوف، وادي الزناتي، وهيليوبوليس.

* عدد العمالة في المؤسسة:

عدد العاملين حوالي 352 عامل مصنفيين كآلاتي: 71 إطار، 189 عون تحكم، 92 عون تنفيذ

أما توزيع العمال المؤسسة على المديريات فهو كالتالي:

- قسم الموارد البشرية 7 عمال.
- قسم العلاقات التجارية 33 عامل.
- المدير وحاشيته 11 عامل.
- قسم شعبة الوسائل العامة 12 عامل.
- قسم استغلال الغاز 16 عامل.
- قسم استغلال الكهرباء 21 عامل.
- قسم دراسات وتنفيذ الأشغال 30 عامل.
- قسم الإنارة الريفية 5 عمال.
- المديرية التجارية هيليوبوليس 29 عامل.
- قسم شعبة الكهرباء 17 عامل.
- مديرية وادي الزناتي 26 عامل.
- مصلحة استغلال الكهرباء 15 عامل.
- مصلحة استغلال الغاز 6 عمال.
- المديرية التجارية بوشقوف 26 عامل.
- المديرية التجارية الغاز 6 عمال.

ب-المجال البشري:

من أجل استخراج عينة البحث، اتصلنا بمكتب الموارد البشرية كما هو موجود في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولقد تم تزويدنا بالعدد الإجمالي للعمال في مؤسسة سونلغاز بقائمة وقد قدر عددهم بـ 157 عامل وهم موزعين كالتالي:

- قسم المالية والمحاسبة 15 DFC.
- قسم تقنيات الكهرباء 04 DTE.
- قسم تقنيات الغاز 13 DTC.
- قسم العلاقات التجارية 24 DRC.
- قسم الموارد البشرية 40 DRH.
- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز 45 DEET.
- قسم مصلحة الشؤون العامة 14 SAG.
- قسم إعلام آلي 02 DGSi.

ج-المجال الزمني:

- الزيارات التي تمت بمؤسسة سونلغاز بقائمة:

- الزيارة الاستطلاعية الأولى: تمت على مستوى الكثير من مصالح ومكاتب المؤسسة حتى بعض الفروع التابعة للمؤسسة، حيث كانت في إطار زيارات إستطلاعية لتدوين بعض الملاحظات وإجراء بعض المقابلات الحرة مع العمال من بين هذه الفروع، فرع الإتصال، وفرع الموارد البشرية.

اليوم: الأحد 27 مارس 2016 و 29 مارس 2016.

المدة: كل مقابلة دامت ما بين نصف ساعة صباحا.

الجهة: أجريت المقابلة حرة مع بعض العمال يعملون في مكاتب المؤسسة سونلغاز قالمة من بينها فرع الاتصال وفرع الموارد البشرية.

إن العمل وموضوع الدراسة يتطلب البحث المستمر وذلك لما جاء في الطرح النظري، فلقد عمدنا إلى محاولة إتمام الجوانب الفكرية للموضوع والعودة إلى ميدان من خلال الأدبيات النظرية للموضوع، وما جاء في الدراسات الإمبريقية حول مجال تسيير الكفاءات المهنية في المؤسسة.

• الزيارة الاستطلاعية الثانية:

اليوم: الأحد 3 أبريل 2016 و 4 أبريل 2016.

المدة كانت المقابلة من 10.00 سا إلى 11.00 سا صباحا أما مساء فكانت من 01.00 سا إلى 03.00 سا مساء.

الجهة: أجريت المقابلة حرة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية وفروع الاتصال.

• الزيارة الاستطلاعية الثالثة:

اليوم: الأحد 10 أبريل 2016.

المدة: كانت المقابلة من 01.30 سا إلى 03.30 سا مساء.

الجهة: أجريت المقابلة مع فرع الاتصال حول مخاطر التي يتعرض لها مستخدمو الكهرباء أو الغاز وبعض الصور عمال المؤسسة سونلغاز - قالمة- وهم في إنجاز عملهم من أجهزة وآلات الخاصة بمؤسستهم وكذا برامج خاصة بمؤسستهم لتعريف بمؤسستهم. الزيارات التي تمت في إطار تطبيقنا للاستثمارات التجريبية:

اليوم: 20 أبريل 2016 و 21 أبريل 2016.

المدة: كانت المقابلة من 10.00 سا إلى 12.00 سا صباحا و 01.00 سا إلى 03.00 سا مساء.

الجهة: أجريت الإستثمارات التجريبية مع موظفي عمال مؤسسة سونلغاز - قالمة- وكانوا موزعين كالتالي من إطارات وعمال إدارة موارد البشرية وفرع الاتصال.

- كيفية اختيار العينة وخصائصها:

إن طبيعة الدراسة وما تحمله من خصوصيات نجده قد فرضت علينا اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية علمية، فتم بذلك الاعتماد على عينة قصدية وقد اختير أفرادها عشوائيا 40 كفاءة. وبما أن عدد العمال الدائمين بمؤسسة سونلغاز قالمة هو 157 عامل، ولما كانت لنا مقابلة تشخيصية مع مسؤول إدارة الموارد البشرية الذي زودنا بعدد الكفاءات المهنية داخل المؤسسة. وبما أن المجتمع الكلي 157 عامل فقد اخترنا 25% من مجموع العمال فقدرت عينة البحث بـ 40 عامل ذو كفاءة مهنية.

$$n = \frac{157 \times 25}{100} \leftrightarrow n = \frac{N \times 25}{100}$$

$$n = 39,5 \cong 40$$

حيث:

N: يمثل عدد أفراد المجتمع الكلي.

n: يمثل أفراد العينة.

وللعينة المختارة خصائص هامة نذكر منها:

• الجنس:

الجدول رقم (01): يبين توزيع العاملين حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
47.5%	19	أنثى
52.5%	21	ذكر
100%	40	المجموع

تمثل نسبة 52.5% فئة العمال الذكور وتمثل نسبة 47.5% فئة العاملات (إناث) ويرجع هذا التقارب إلى أن الوظائف المكتبية الإدارية تستقطب الجنس الأنثوي كثيرا وذلك لأنها مهن أقل قساوة وأقل وساخة يقول جورج فريدمان، ولأن المرأة كذلك أصبحت تنافس الرجل وخاصة بالوظائف الحكومية.

• السن:

جدول رقم (02): يبين توزيع العاملين حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	السن
--------	---------	------

أقل من 23 سنة	03	7.5%
من 24 إلى 30 سنة	04	10%
من 31 إلى 40 سنة	18	45%
من 41 إلى 50 سنة	09	22.5%
أكثر من 51 سنة	06	15%
المجموع	40	100%

يلاحظ ان شريحة السن لأفرد العينة تتراوح ما بين 31 إلى 40 سنة، ثم تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة، ثم فئة أكثر من 51 سنة، ثم فئة من 24 إلى 30 سنة وفئة أقل من 23 سنة. حيث يتبين أن شريحة سن الأفراد تتركز ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة إحصائية تمثل (45%) مما يدل على أن أكبر نسبة من العمال في مؤسسة سونلغاز الذين يمارسون الوظائف الإدارية الأساسية هم عمال شباب، وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الأعداد المناسبة من الطاقات والكفاءات الشابة أي استقطاب المورد البشري الكفؤ والشاب.

• المستوى التعليمي:

جدول رقم (03): يوضح توزيع العالمين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	الاحتمالات الإجابية
00	00	متوسط
22.5%	09	ثانوي
60%	24	جامعي
17.5%	07	دراسات عليا
100%	40	المجموع

يغلب على أفراد العينة المستوى التعليمي الجامعي (60%) ثم تليها الأفراد الذين لديهم تعليم ثانوي بنسبة (22.5%) وبعدها فئة الأفراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة (17.5%).

من خلال هذه النتائج نرى بأن المستوى التعليمي للعينة يعبر على المستوى الثقافي للعاملين وهذا ما يعود بالإيجاب على اداء المؤسسة.

• المنصب:

جدول رقم (04): يوضح نوع مناصب العمال.

النسبة	التكرار	الاحتمالات الإجابة
%11.76	04	رئيس مصلحة
%23.52	08	مهندس دولة
%5.88	02	مكلف بالدراسات
%35.29	12	تقني رئيسي
%23.52	08	مكلف بالزيائن
%100	34	المجموع

يغلب على فئة أفراد العينة تعدد الوظائف والتخصصات في مؤسسة سونلغاز حيث تمثل أعلى نسبة لتقني رئيسي (35.29%) ثم تليها فئة التخصص في مهندس دولة ومكلف بالزيائن بنسبة (23.52%) ثم فئة رئيس مصلحة بنسبة (11.76%) وأخيرا فئة المكلفين بالدراسات بنسبة (5.88%).

• كيفية اختيار العاملين لتولي المناصب:

جدول رقم (05): يوضح كيفية اختيار العاملين لتولي المنصب.

النسبة	التكرار	الاحتمالات الإيجابية
47.5%	19	على أساس الشهادة
35%	14	ترقية مسابقة توظيف
17.5%	07	على أساس الخبرة (الأقدمية)
00%	00	على أساس الكفاءة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) نرى بان أغلبية المبحوثين تم اختيارهم على أساس الشهادة بنسبة (47.5%)، في المرتبة الثانية ترقية مسابقة توظيف بنسبة (35%)، وفي الأخير على أساس الخبرة (الأقدمية) بنسبة (17.5%) وهذا راجع للطابع القانوني داخل المؤسسة سونلغاز والسياسات المتبعة في توظيف الأفراد.

• مدة تولي المنصب:

جدول رقم (06): يوضح مدة تولي المنصب.

النسبة	التكرار	المدة
35%	14	أقل من 5 سنوات
27.5%	11	من 6 إلى 10 سنوات
15%	06	من 11 إلى 20 سنة
10%	04	من 21 إلى 30 سنة
12.5%	05	أكثر من 31 سنة
100%	40	المجموع

يلاحظ أن نسبة 35% من المبحوثين تتراوح مدة تواجدهم في مؤسسة سونلغاز من 6 إلى 10 سنوات ما يفسر أن المؤسسة تحتوي على طاقات شابة يمكنها النهوض بالأداء المؤسسي وبالتالي زيادة الإنتاج.

• الخبرة السابقة خارج مؤسسة سونلغاز:

جدول رقم (07): يوضح الخبرة خارج المؤسسة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
--------	---------	------------

		الإجابة
%47.5	19	على أساس الشهادة
%52	21	ترقية مسابقة توظيف
%100	40	المجموع

يعتبر العمال الذين لا يحزون على خبرات سابقة هي الفئة الغالبة حيث تمثل نسبة 52.5% وأما الفئة التي لها خبرات سابقة تمثل نسبة 47.5% ولعل هذا راجع إلى السياسات المتبعة من طرف إدارة المؤسسة.

خلاصة:

مما سبق عرضه بتبيان مختلف الإجراءات والأدوات الميدانية ضمن الجهاز المفهومي والمقاربة المنهجية، فلقد تبيننا لنا رؤية واضحة وأشمل وأكثر موضوعية عن موضوع الدراسة، وذلك من خلال المعلومات والمعطيات والبيانات التي تم الحصول عليها من مسؤولي وعمال مؤسسة سونلغاز، بالإضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الأدوات والبيانات التي وظفت في الدراسة الميدانية.

المصادر والمراجع:

1. إسماعيل قبيرة وعلى غربي (2001). سوسيولوجيا التنمية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
2. حمادي نبيل وعبادي فاطمة الزهراء (2009). "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية الاقتصادية"، ملتقى دولي علمي أداء وفعالية المنظمة، الجزائر.
3. جعفر عبد الله موسى إدريس و أحمد عثمان إبراهيم أحمد وآخرون (2012). "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل تحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية"، (جامعة الطائف- السعودية-، العدد السابع).
4. خالد أحمد الصرايرة (2010). العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، الأردن: دار جليس الزمان.
5. رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ديب عاشور (2012). نظم المعلومات الإدارية. الأردن: كنوز المعرفة.
6. راوية محمد حسن (2005). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية للنشر للتوزيع.
7. عبد البارئ إبراهيم درة (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات أسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. عبد الحكيم احمد الخزامي (1999). تكنولوجيا الأداء في التقييم إلى تحسين الأداء، مصر: مكتبة ابن سينا.
9. عبد العزيز صالح بن حبتور (2000). الإدارة العامة المقارنة، الأردن: الدار العلمية.
10. عداي الحسن وفلاح حسين (2000). الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار وائل للنشر.
11. فتيحة سلامي (2014). "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، (رسالة ماستر في العلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة- الجزائر).
12. فريد عبد الفتاح (1996). إدارة الجودة الشاملة، مصر: د.د.د.
13. كامل محمد المغربي (2004). السلوك التنظيمي (السلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الأردن: دار الفكر.

14. كمال منصور، سماح صويلح (2010). تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (جامعة بسكرة- الجزائر)، العدد السابع، جوان.
15. محمد بهجت كشك (1999). المنظمات وأسس إدارتها، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
16. محمد توفيق ماضي (1994). إدارة الجودة مدخل نظام متكامل، مصر: دار المعارف.
17. محسن علي عطية (2009). الجودة الشاملة والجديدة في التدريس، الأردن: دار الصفاء.
18. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح (2002). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن: عالم المكتب الحديث للنشر.
19. نذيرة بوزيد (2012). "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (رسالة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير-الجزائر).
20. نور الدين حاروش (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة.
21. هارمن أقينس (2011). إدارة الأداء، ترجمة لسامح عبد المطلب عامر، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.

22- Andry Akomet, Pierre Ansart, dictionnaire de sociologie.

23- Colin Annich (2015). entré dans la stratégie du management par les compétences, www.journaldunet.com/management/0405/040539/competences.html.

24- Dictionnaire encyclopédique pour tous petit Larousse illustré (1976). Paris.

25- J. C. Barbier (2003). dictionnaire de la sociologie

26- Robert le Duff et autres (1999). encyclopédie de la gestion et du management, paris, édition Dallez.

27- Montemolin (1984). l'intelligence de la tache élément d'agronomie cognitive, édition Berne Parmentier: l'essentiel de la formation.

28- Web compétence, gestion par les compétences (2016). www.web.compétence.com/rh/gestion-par-les-compétences.html

الفصل الثاني:

المقاربات النظرية للأداء المؤسسي وتسيير الكفاءات

توطئة.

أولاً: مقاربات الأداء المؤسسي.

- 1- المقاربات الكلاسيكية.
- 2- المقاربة البيروقراطية.
- 3- مقارنة العلاقات الإنسانية.
- 4- المقاربة السلوكية والدافعية.

ثانياً: مقاربات تسيير الكفاءات.

- 1- مقارنة التوقع
- 2- المقاربة الرأسمال البشري.
- 3- المقاربة التحليل الإستراتيجي.
- 4- المقاربة التسييرية للكفاءات.
- 5- المقاربة المحورية.
- 6- المقاربة الإستراتيجية.
- 7- المقاربة العلمية.

خلاصة.

المصادر والمراجع.

توطئة:

لقد أولى الفكر الإداري أهمية كبرى بالأنشطة الإنسانية في المنظمات الحديثة، من خلال تطوير الأساليب والممارسات الإدارية، فأصبحت علما واسع المجال له نظرياته ومبادئه البارزة والمهمة. ولقد أخذت مواضيع التسيير وكيفية تحسين الأداء المكانة الهامة، عند مختلف الباحثين باعتبارها من المواضيع التي تتصل بتنمية وتطوير التنظيمات، حيث أصبحت وظيفة تسيير الكفاءات ووظيفة ذات أبعاد إستراتيجية تعنى بتطوير القدرات والمهارات من أجل تحسين أداء الفرد داخل المؤسسة وبالتالي تطوير المؤسسة ودخولها عالم المنافسة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم المقاربات الفكرية التي اهتمت بتسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، ومعرفة المرتكزات النظرية لكل منها بما يخدم الغرض العام للموضوع.

أولاً: مقاربات الأداء المؤسسي:

1- المقاربات الكلاسيكية:

أ- فريديريك تايلور:

لقد عانى تايلور في دراسته لتحسين الفعالية والإنتاجية مع إدراج العنصر الإنساني، حيث توصل إلى إيجاد اتجاه جديد في التسيير، ذلك لأنه رأى إمكانية زيادة إنتاجية العمال، إذا ما تم تصميم أعمالهم بطريقة علمية، مركزا اهتمامه على اكتشاف الطريقة المثلى للقيام بمهام العمل، وكان له فضل السبق في استخدام دراسة الوقت والحركة.

كما استهدف تايلور زيادة الإنتاج بواسطة اكتشاف أسرع الأساليب للإنتاج وأكثرها كفاية وأقلها إجهادا في وقت واحد، وذلك باكتشاف الأسلوب الأكثر كفاية لأداء عمل أو وظيفة ما (سمير أسعد مرشد، 1988: 195).

ويرى تايلور أن هذا يكون بقيام المسيرين بجمع كل المعارف والعمال والمعلومات والمهارات التقنية والمهنية للعمال يتم تنظيمها تنظيما منهجيا ودقيقا، وضمها في شكل قواعد وإجراءات تقنية تساعد العامل على أداء مهامه اليومية بصفة مدروسة مسبقا، وبهذا نجد أن تايلور قام بتسليط الضوء على المشاكل التسييرية والمتمثلة في الاستعمال غير العقلاني لتقنيات التسيير العلمية، حيث نجده يشدد على الجوانب التقنية والتنظيمية للتسيير (Normon gaither, 1983 : 12).

ومن أجل الوصول إلى أداء الجيد لعمل ما أو وظيفة ما حسب تايلور يجب:

- دراسة الحركة والزمن واستخدام هذه الدراسات للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل، وهي نفس الطريقة التي سوف تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.
 - تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفق الطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علميا.
 - إستخدام خبراء للإشراف على العامل ومراقبة أدائه وسرعة العمل وكذا مراقبة وسائله المختلفة.
- (فاروق مداس، 2002: 15).

- ومن أبرز الذين أسهموا مع تايلور في نشر مفهوم الكفاية والدعاية له فيما يتعلق بالجانب التسييري، نجد "هنري جانت" الذي ابتكر طريقة "جانت" التي سمحت للإدارة والعمالين، بإمكانية مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

يرى "إمرسون" أنه من خلال التسيير الجيد والتنظيم المناسب فقط يمكن توجيه الآلات والموارد وكذلك المجهود البشري إلى تحسين الأداء في عمل ما والإقلال من الوقت الضائع (سمير أسعد مرشد، 1988: 198).

ب- هنري فايول:

تعتبر أفكار هنري هذا المهندس ذا الخبرة الطويلة القاعدة الأساسية لحركة الإدارة (العملية الإدارية).

ولقد تزامن أعمال فايول في فرنسا مع أعمال تاييلور في و. م. أ حيث كان يرى أن الإدارة سواء كانت إدارة منجم أو جيش أو إدارة مصنع، أو جهاز حكومي ومهما اختلفت في أحجامها وأوضاعها فهي كلها تحتاج لعمليات تشمل وظائف معينة وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة وبهذا نجده أشار إلى جانب الفني للإدارة، وهو ما يميز الجانب التسييري في التنظيم.

حيث أن هذه العمليات تسمح للمسير معرفة كيف يقود ويسير المؤسسة والعمال، بمعرفة كيف يتصل بهم وماذا يجري داخل وخارج المؤسسة وذلك بالتحكم في المعلومات، بهذا كان فايول يسعى جاهدا لإكتشاف مبادئ عامة للإدارة، تكون مرنة وتتأقلم بحسب الظروف والأحداث الدائمة وهي ليست ثابتة في كل حال (moheed altrad, 1994 : 11.12)

وعليه فإن فايولا هم بأداء المديرين والمسيرين حيث توصل إلى 29 مبدأ للتسيير كان يرى فيها أنه يمكن دراستها كمسائل تقنية كيفما كانت أهداف المؤسسة والمستخدمين المكونين لها (غياث بوفلجة، 2004: 17).

حيث يرى أن تحقيق الكفاية الإدارية يكون بتحقيق الآلة للكفاية، وهذا يتحقق عن طريق التحقق عن طريق التخصص في العمل وتحديد العلاقات الوظيفية بين المديرين التنفيذيين والاستشاريين، من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي المصمم تصميمًا جيدًا والذي توضحه الخرائط التنظيمية. (سمير أسعد مرشد، 1988: 198).

ولقد إعتبر "لوتر جوليك" وهو من أشهر المفكرين الذين إهتموا بتحقيق الأداء العالي، أن المشاكل في المؤسسات الحكومية هي نفسها التي تواجه أية مؤسسة أخرى، وتتخلص في جوانب التخصص وتقييم العمل، وإيجاد هيكل تنظيمي للسلطة ثم إيجاد السبل المناسبة للتنسيق والرقابة.

وتهدف كتابات "جوليك" إلى اقتراح الوسائل التي تجعل تسيير الأجهزة الحكومية أكثر فعالية وأداء، وذلك وفق مبادئ وأصول الإدارة، حيث يعتبر جوليك أن تقسيم العمل هو أساس التنظيم وسبب وجوده، وأنه دون التخصص تصبح عملية التنسيق غير ضرورية.

ولكن "جوليك" قد تغيرت أفكاره كثيرا في الأيام الأخيرة، عما كانت عليه من قبل، حيث نشر مؤخرا في مجلة الإدارة العامة مقالا يدعو فيه إلى اللامركزية، والتخلي عن الهيكل التسلسل الهرمي المستخدم في الأجهزة الحكومية، ويدعو إلى وجود مجال من الحرية والمرونة لتكون هناك فرصة للإبداع وإبراز القدرات البشرية، لدى العاملين في الأجهزة الحكومية كما يدفع كذلك الأجهزة الحكومية إلى الأخذ بعين الاعتبار واحتياجات المواطنين ورغباتهم. (سمير أسعد مرشد، 1988: 25).

ركز هنا "جوليك" على الهيكل التنظيمي والكفاية أكثر من أي شيء آخر، لقد انتقأ أصحاب الإدارة العلمية تقريبا في آرائهم وكتاباتهم بوضعهم لمبادئ عملية لأسلوب التسيير والإدارة في المؤسسات، حيث إعتبر "تايلور" الإنسان كآلة وركز على استخدام كل الطاقات الفيزيائية الموجودة لدى الفرد بأقصى صورة من أجل الوصول إلى الأداء العالي، وإتفق مع حركة الإدارة بجعل المؤسسة نسقا مغلقا تقنيا، بتركيزه على الجوانب التقنية والتنظيمية، وبالتالي فقد أهمل أصحاب هذه المقاربة الجانب الإنساني في الفرد وهو ما عابه عليهم الباحثين، والعلماء وركزوا على الجوانب والحوافز المادية للأداء الأمثل وعلى الظروف المحيطة بالعمل هذا من جهة وأغلقوا الحوافز المعنوية التي لها الدور الكبير في التأثير على أداء الفرد في المؤسسة من جهة أخرى.

لكن على الرغم من كل هذا فإننا لا نستطيع أن ننفي أو ننقص من أهمية أعمال تايلور ومساهماته، وحركة الإدارة التي كان لها الفضل في مجال التسيير والإدارة، وذلك يجعل العمال يتحكمون في العمل بطريقة علمية وعقلانية، تهدف إلى الوصول لنتائج علمية (كامل محمد المغربي، 2004: 50).

2- المقاربة البيروقراطية:

إن مفهوم البيروقراطية نجده قد ارتبط ارتباطا وثيقا بعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر". ولقد استعمل فيبر كلمة البيروقراطية لتعني عنده خصائص معينة في تصميم المؤسسات حيث كان يرى فيها أعظم اختراع عرفته البشرية، وأن البيروقراطية هي الأسلوب الأمثل والأكثر كفاية بالنسبة للمؤسسات المعقدة والكبيرة كالجيش والأجهزة الحكومية والشركات الكبرى، كما نجده شبه أداء الأسلوب

البيروقراطي في التسيير يتميز عن غيره من حيث القدرة والسرعة والوضوح والإلام بالوثائق والاستمرارية وحرية التصرف في حدود القانون وتوحيد الجهود والانضباط التام، وتخفيض التكاليف المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن.

وبهذا المعنى العميق والمكانة العالية للبيروقراطية ذهب فيبر إلى اعتبار أنها مثالية إلى حد كبير في تسيير المؤسسات والتنظيمات، وعلى هذا الأساس جاء بالنموذج المثالي للبيروقراطية الذي يتسم بعدة خصائص متميزة منها وجود تسلسل سلطوي محدد المعالم، كما أنه يقوم على مبدأ تقسيم العمل، حيث يخضع كل عضو من أعضاء المؤسسة إداريا ووظيفيا للفرد الذي يعلوه ويفوقه في المرتبة والوظيفة، وهذا التسلسل بالطبع يأخذ طابعا أو شكلا هرميا (عبد الله محمد بن عبد الرحمان: 148، 149).

وتستند البيروقراطية على نظام علاقات السلطة القانونية العقلانية المستمدة من القانون، الذي يتيح لمن هم في منصب السلطة حق إعطاء الأوامر وتتميز بوجود رقابة قوية وإحترام القرارات المكتوبة وتتصف إلى العمومية والشمول والثبات النسبي، كما تلغي الاعتبارات الشخصية أثناء تأدية المهام (كامل محمد المغربي، 2004: 50).

ولقد اعترف لفيبر وأعماله عن المواقف الاجتماعية بأنها عمليات يجب أن تشكل أساس أية نظرية سوسيولوجية ملائمة، من خلال إسهامه في فهم البيئة الاجتماعية وارتباطها بمشكلة المعنى في الموضوعات الإنسانية ولكن هناك من العلماء والباحثين الذين أعابوا على فيبر من خلال الكثير من الانتقادات، ولعل أبرزها كانت من طرف كل من "بارسونز" و "جولتر" و "بلاو" وهي أن النظرية تحمل الكثير من الغموض في الكثير من الجوانب، وأنها أغلقت الجوانب غير الرسمية في البيروقراطية، وأنها ليست أداة كافية لتحليل جميع جوانب التنظيم والإقلال من أهمية العنصر الإنساني للعاملين كبشر بإهمالها الجانب الاجتماعي للمؤسسة (صلاح مصطفى الفوال، 1982: 118).

ولكن رغم الانتقادات الموجهة لفيبر تبقى البيروقراطية من أهم الإنجازات الفكرية، حيث مازالت إلى حد الآن تقوم الدراسات حولها، وفي تطويرها وجعلها تتلاءم أكثر مع التطورات والتغيرات التي تحدث في المجتمعات والمؤسسات، وعلى هذا الأساس هناك من العلماء الذين ينادون بالبيروقراطية الحديثة التي تواجه نقطة الضعف عند ماكس فيبر، يجعل التنظيم البيروقراطي مفتوح الأبواب وليس مغلقا وكذلك مراعاة الاعتبارات الإنسانية وتوفير الحوافز من أجل الكفاءة في الأداء. (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2000: 95-96).

3-مقاربة العلاقات الإنسانية:

لقد ظهر تيار العلاقات الإنسانية كحركة نقدية للمدرسة العلمية للإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث اهتم بطريقة تفكير الإنسان داخل المؤسسة، إذا كانت تجارب "الهاوثورن" هي نقطة الإنطلاق لمدرسة العلاقات الإنسانية، وتعتبر أعمال "مايو" وشركائه من أهم الأعمال والتجارب في مجال تسيير الموارد البشرية، حيث تبين من خلالها مدى إدماج الفرد وفعاليتته في المؤسسة عندما كان الاهتمام به كإنسان عامل في المؤسسة وبذلك أظهر هذا التيار أهمية الجانب الإنساني للفرد في المؤسسة في تحفيزه للعمل أكثر والتحسين لأدائه أثناء تأدية مهامه، وبين كذلك أن المؤسسة هي نظام إجتماعي تعاوني يسعى لتحقيق أهداف معينة وأن الإهتمام بالظروف الإنسانية السائدة تساعد في الرفع الروح المعنوية للعامل وتحقيق الرضا لديه لكونه إنسانا يحتاج لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية (عبد العزيز صالح حبتور، 2000: 97).

وجاء "برنارد شبيستر" "Bernard chester" وهو من البارزين في الفكر الإداري، ليبين أن المؤسسة هي نظام تعاوني متكامل يحوي مجموعة من النظم الفرعية آخذاً في الاعتبار عند تحليله للمؤسسة التوازن الداخلي فيها، كذلك العوامل البيئية المحيطة بها، وكان ذلك أمراً مستحدثاً في عهده، وفيه خروج على الأفكار التقليدية التي كانت تركز على الجوانب أو الوضع الداخلي للمؤسسة فقط، حيث ركز على الجوانب النفسية الاجتماعية وذلك بإرضاء العاملين داخل المؤسسة من أجل تحفيزهم للوصول إلى الفعالية في الأداء أثناء تأدية مهامهم (سمير أسعد مرشد، 1988:197).

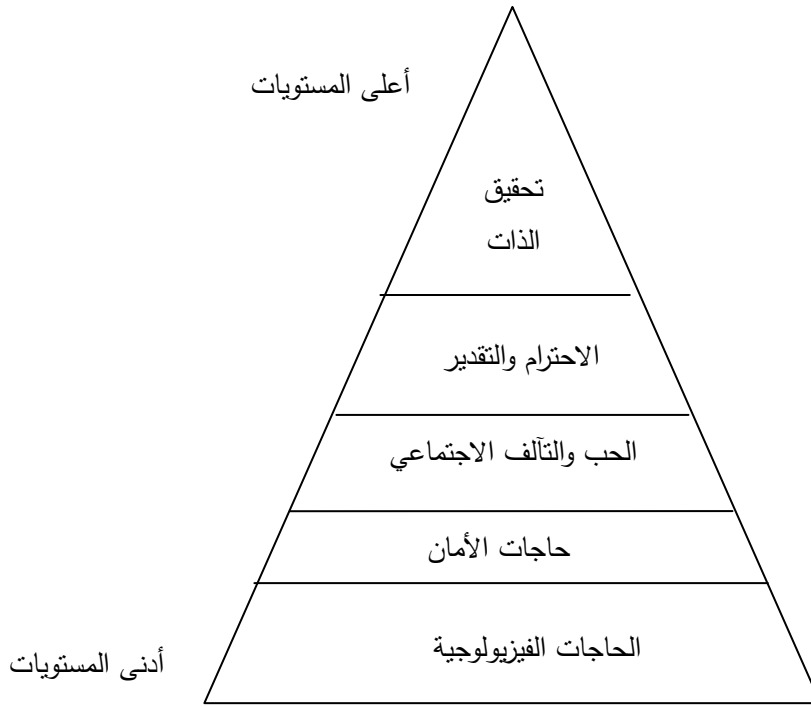
وفي هذا السياق يبين "بيتر دريكر" "Peter Drucker" على أن توظيف الأشخاص في المؤسسة يكون توظيفياً كلياً وليس جزء منه، وهذا ما يدفع به إلى تحسين في الأداء والإنتاج لإحساسه بالأمن والرضا (بيتر دريكر، 1998: 414).

رغم ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية من نتائج هامة وتغيير في الأفكار والإنتقال من الإهتمام بالجانب التقني إلى الجانب النفسي والاجتماعي في المؤسسة والاهتمام بالعامل كإنسان في المؤسسة، فإنها لا تخلو من النقائص التي عابها عليها العلماء والباحثين، حيث أفرطت في الإهتمام بالجانب الإنساني للفرد العامل، وركزت على جانب واحد من الأداء المؤسسي وهو الجانب الاجتماعي، وكذلك أهملت الحوافز المادية والمكافآت وركزت على الحوافز المعنوية أكثر، وبالتالي أهملت عنصراً مهماً في تفسير السلوك الإنساني داخل المؤسسة، وفي تأثيره على أداء العمال وكذلك أغلقت الجانب

الرسمي، وأهملت كذلك وجود الخلافات بين فئة الإداريين والعاملين وهذا لطبيعة عمل كل مهما والذي يؤدي بالضرورة إلى التضارب في المصالح وحتى بين أعضاء الفئة الواحدة من عاملين وإداريين (كامل محمد المغربي، 2004: 53).

4- مقارنة السلوكية والدافعية.

لقد ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تحليل وتفسير عملية الدافعية لدى الأفراد، وذلك بمعرفة الأسباب والمؤثرات التي تدفع الفرد إلى العمل، وإلى بلوغ الأداء في تأدية مهامه، ومن أبرزها وأشهرها نجد نظرية ماسلو في هيكلته للحاجات الإنسانية، وقد صنفها ماسلو إلى خمسة حاجات وهي: الفسيولوجية، وحاجات الأمان وحاجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية، والحاجة إلى الاحترام والتقدير والحاجة إلى تحقيق الذات (عادل حسن، 1998: 42).



شكل رقم(1): يبين هيكلية الحاجات لـ "ماسلو"

هذا السلم للحاجات الإنسانية ينشط تدريجيا الحاجات الأولية نحو الحاجات الأساسية الاختيارية، ومنطق تقديم هرم "ماسلو" يركز على فكرة هي أن الحاجة العليا لا يمكن أن تكون متبوعة حتى تكون الحاجة الدنيا مقنعة، حيث أن الحرمان يعتبر حافزا لإحداث السلوك بدرجة قوية، ويتناسب بشكل طردي مع أهمية الحاجة وتأثيرها.

وبالتالي فالفرد الذي يعاني من حرمان حاجة من هذه الحاجات نجده يسعى جاهدا لإشباعها، وهذا ما يحفزها إلى العمل أكثر وبلوغ الأداء في عمله بإشباعه للحاجة (ظاهر محمودكلاذ، 1997: 43). لقد جاء العالم "دارفر" وقد قسم الحاجات إلى ثلاث حاجات وهي: حاجة البناء، حاجة الانتماء وحاجة النمو، وبالتالي أصبحت فكرة الحاجات حقيقية علمية حيث يقول العالم "فليب سايلزنيك" أن الحاجة الإنسانية هي مركز فلسفة الإدارة حيث أصبح للمسيرين والرؤساء أسس وقواعد لوضع سياسات تحفيزية من خلال معرفة حاجات المستخدمين بالشكل الذي يحقق لهم الإشباع، وهذا ما يعود بالأثر الجيد على مستوى الأداء في العمل ودعت إلى أهمية الالتفات إلى حاجات الأفراد وإشباعها لأنه في المحصلة النهائية يخدم حاجة المؤسسة ذلك أن عدم إشباع حاجة الفرد تؤدي إلى الإحباط والانخفاض في الروح المعنوية للفرد وقابليته للعمل، وقتل الطموح والحماس وعدم التركيز (فاروق مداس، 2002: 54).

وعليه فالفرد الذي يعمل في مؤسسة ما ويشعر بأن المؤسسة التي يعمل بها توفر له كل أسباب الراحة والأمن النفسي والاجتماعي والوظيفي، فهو يصبح عنصرا فعالا ومنتجا ومشاركا، فبمعرفة الإدارة المحلية بحاجات أفرادها ومستخدميها يجعلها تملك مفتاح الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وذلك بتحفيز العمال، وإلى إشباع حاجاتهم في مؤسستهم، حيث يحقق الأداء في العمل وتحقيق المؤسسة الأهداف برغم ما توصلت إليه هذه النظرية تعرضت إلى العديد من الانتقادات حيث أن الفرد يستطيع إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد، أو ينتقل من حاجة إلى أخرى صعودا ونزولا، فالحاجات تتطور وتتجدد وتستمر وتتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية، كذلك نظام القيم والاتجاهات لدى الفرد والمجتمع، وأن السلوك الموجه نحو الهدف لا يؤدي بالضرورة إلى إشباع الحاجة، حيث أن كثرة التعارضات تجعل من الصعب تخفيض حالة عدم التوازن الداخلي لدى الفرد. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003: 103).

وعليه يجب ربط الحاجات بالأداء والإبداع كما تدعو إليه الاتجاهات الحديثة في ميدان الحوافز، وذلك بوضع سياسات تحفيزية وفق معايير محددة وموضوعية من أجل الوصول إلى الأداء الجيد من خلال إشباع الحاجات لدى الأفراد العاملين في مؤسستهم وفق ما تحمله من قيم للأفراد واتجاهاتهم الإبداعية. (كامل محمد المغربي، 2004: 121).

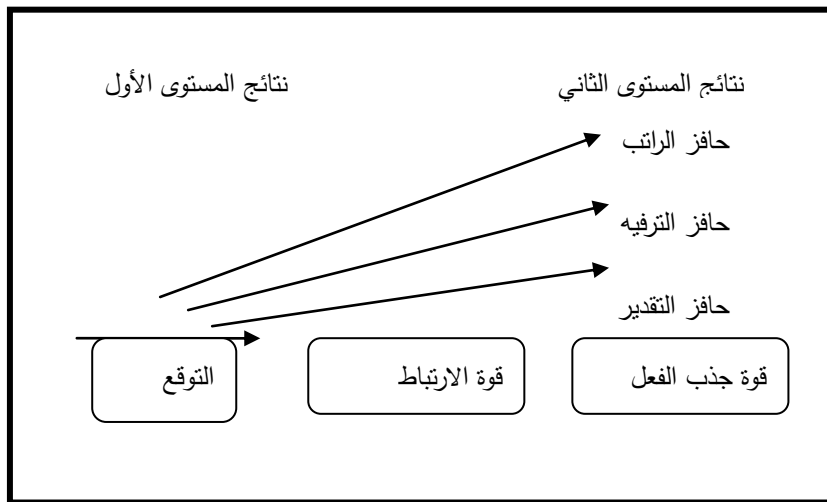
ثانيا: مقاربات تسيير الكفاءات:

1- مقارنة التوقع:

ترتكز هذه النظرية التي قدمها "فيكتور فروم" على الافتراض التالي: "أن الدافعية لأداء العمل تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما، سواء كان ذلك على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تتطلبه المؤسسة منه في بذل قصارى جهده لإنجاز عمله" (كامل محمد المغربي، 2004: 54).

وقد اهتم فروم في دراسته على الدراسة الموسعة التي قام بها "ماسلو" حيث قام بإعطاء فرضيتين ثابتتين يمكن من خلالهما تفسير سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة، حيث يمثل الفرض الأول في قوة الرغبة، ويشير هنا إلى القوة في رغبة الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه، أما الفرض الثاني يعبر بالأداء أي كلما زاد الأداء ارتفع الإنتاج وكلما ارتفع الإنتاج ارتفع الأجر والمكافآت وكل ما يشبههما، فالعلاقة المترتبة عما سيحصل عنه مقابل ذلك كأثر الأداء المرتفع على زيادة أجره (أندرودي سيزلافي ومارك جي ولاس، 1991: 112).

ولقد قدم فروم نظريته للدافعية منطلقاً من أعمال سابقة لكل من تولمان "tolmen" ولوين "lewin" وغيرهما، وسمها النظرية الإجرائية أو نظرية التوقع، وكما يوضح الشكل التالي فإن أساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المسلم به مقابل الأداء.



شكل رقم (2): نموذج أساسي لنظرية التوقع.

هل أعطى الحافز قيمة كبيرة؟ ماذا سأجني من وراء الأداء؟ هل أستطيع أداء المهمة؟ ومن خلال هذا النموذج بين لنا فروم أن نتائج المستوى الأول أو نتائج المستوى الثاني تمثل النتيجة النهائية لتصرف أو سلوك معين، وترتبط نتائج مستوى معين من الأداء، أما نتائج المستوى الثاني

فهي نتائج يتوقع أن تؤدي إليها نتائج المستوى الأول، أي أن النتائج النهائي للمورد (المستوى الأول) هو شكل من أشكال الحوافز (المستوى الثاني).

وأما التوقع: فهو الاعتقاد باحتمال أن تتبع مستوى معين من الجهد بمستوى مماثل من الأداء فالمسألة تتعلق بمدى قدرة الشخص على أداء العمل المخصص له، فالعامل هنا إذا ما تساءل: ماذا سأجني من وراء الأداء؟ فهو يتساءل إذا ما حقق الإنجاز المطلوب، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الأداء المطلوب وبين المكافأة المتوقعة (أندرودي سيزلافي ومارك جي ولاس، 1991: 114).

وهكذا أصبحت هذه النظرية من بين أهم النظريات التي تفسر التحفيز لأداء القوى للعمل لدى الموارد البشرية، وأصبحت هناك عدة نماذج لنظرية التوقع هذا أكثر النموذج محددات أداء الفرد ودور هذا الأداء في دفعه على ممارسة السلوك التنظيمي المطلوب حيث قام للعالمين بتطوير نموذج فروم في تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج.

فدافعية الفرد لأداء العمل هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية، ولكيفية إدراك الفرد العلاقة بين الجهد والمكافأة من ناحية أخرى، ويعني هذا أن دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه نتائج المكافآت (المادية أو المعنوية) التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع لدى الفرد. وإن إدراك الدور الوظيفي للعامل في مؤسسة يقوده إلى استخدام جهود بأقصى قدر ممكن للوصول إلى النجاح، وبالتالي حين يضع العامل تعريف للوظيفة التي يقوم بها يستطيع تحديد الأهداف التي يرجو الوصول إليها.

لقد بين البعض من العلماء والباحثين أن هذه النظرية قد أفرطت في تبسيط العلاقة الصعبة بين التحفيز والرضا والأداء، لما لهم من ارتباطات أخرى متعددة وأن الدوافع المادية لم تبقى في قوتها وأهميتها السابقة، وهي في تناقص مستمر نتيجة تحسن الظروف المعيشية بصفة عامة، وقد استنتج كيلي "kelly" أن العوامل المحفزة تنطبق على المسيرين أكثر مما تنطبق على المشرفين ويكون انطباقها أقل بالنسبة للعمل.

2- مقارنة الرأس المال البشري:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في تسيير الأفراد، ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية وما توصلت إليه النظريات

الإنسانية والسلوكية، حول إعطاء المكانة الهامة للعامل الإنساني، والبعد النفسي والاجتماعي للحوافز المعنوية، وإعتبر الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم. (علي غربي، 2004: 114).

وبهذا أصبح من الواضح أن هناك إتفاق على أن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات، وأصبح يمثل رهان ربح أو خسارة للمؤسسة وهو أعلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة، وبذلك أضحى العنصر البشري يمثل موردا حقيقيا يتحكم بذاته، وتتجلى هذه الأهمية في التحولات التي حدثت في مفهوم العاملين، فمن الهيئة العامة إلى رأس المال البشري، بلغة الإقتصاديين والأصول البشرية بلغة المحاسبين، ورأس المال الذكي والمعرفي بلغة الإداريين بهذا فالمورد البشري أصبح يعبر عن الثروة الأساسية في أية مؤسسة إنتاجية أو خدمية.

يقول "بيتر دريكر peter drucker" في كتابه "ممارسة الإدارة" إن علينا النظر إلى الرجل في العمل على أنه إنسان، بعبارة أخرى علينا أن نؤكد على كلمة "إنسان" ويركز هذا الإتجاه على الإنسان كمخلوق إجتماعي وأخلاقي.

وبتغيير العالم كله نظرتة إلى الموارد البشرية جددت النظريات والدراسات ممارستها تجاه العنصر البشري، فالدول الأوروبية التي حققت نجاحا كبيرا في الصناعة جعلت من العناية بالعنصر البشري نشاطا أساسيا، فلم تعد مهمة تسيير الموارد البشرية فقط تعيين الأفراد وترقيتهم وتقديم الخدمات لهم بل أصبحت تعمل على كيفية رفع فاعلية العنصر البشري، وكيفية تنمية طاقاته ومساهماته، ويتجلى ذلك في وقت قياسي وذلك يظهر جليا في العالم: النور الآسيوية التي أثبتت وجودها في وقت قياسي وذلك بالعناية الكبيرة التي أولتها للإنسان، وبتعليمه وتدريبه وتنقيفه وزيادة وعيه وتنمية مهاراته.

ومع توجه المؤسسات نحو الموارد البشرية في تقدمها وتطويرها، نجد هذا المدخل يقوم على ما يلي:

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنمية قدراته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة.

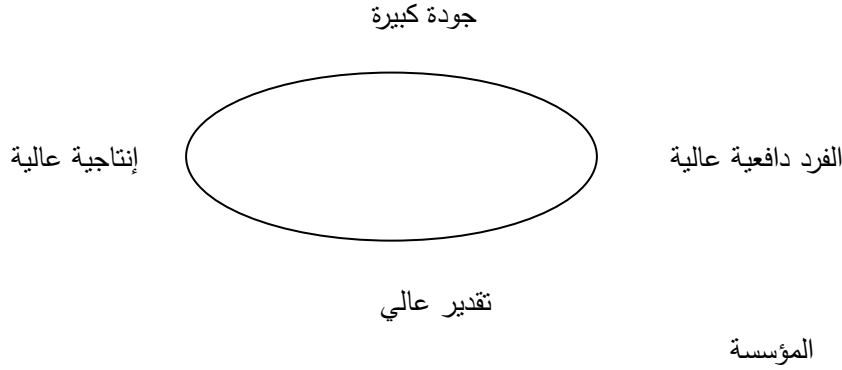
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

- لا بد من تهيئة بيئة عمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد

وأهداف المؤسسة. (راوية محمد حسن، 1999: 21).

وتحقيق هذه المهمة يكون ممن خلال عملية دائرية تكون فيها كل من المؤسسة والأفراد أهدافهم مقابلة بعضهم لبعض وذلك ما يمثله الشكل التالي:



شكل رقم(3): يوضح مدخل لإدارة الموارد البشرية

إن المحور الأساسي في فكر هذا المدخل هو العمل على خلق القدرة التنافسية وإعتبار الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة، حيث لابد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات: التصميم، الإبداع، التخطيط والبرمجة بالتنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، الإنجاز والتطوير والتحديث، وذلك من أجل تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وتحديث الموارد وإبتكار الأساليب من خلال تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين، كل هذه العمليات البشرية هي بمثابة الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد أي طاقات محتملة إلى قدرات تنافسية طاقات مستغلة فعلا. وعليه فالمعرفة الجديدة والإبداع هما عنصران أساسيان لتطوير المؤسسات، لذلك تسعى المؤسسات الإدارية المتميزة إلى تبني بيئة مؤسسية تعطي للإتجاهات الإبداعية والمكانة الهامة في برامجها وسياساتها التحفيزية.

وفي هذا السياق يبين لنا "دريكار" كيف العمل لكي يتوافق مع مقومات العمل كشخص حيث يجب دائري على العمل لأن الإنسان له القدرة على التحكم في كم وكيف العمل الذي يؤديه، فالأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي وليست الآلة، وعليه يجب دوما تنظيم العمل بطريقة معينة، رغم ما سيكون من القوة والمبادرة والمسؤولية والمنافسة في الأفراد لأنها ستصبح مصدرا للقوة والأداء العالي. (علي غربي، 2004: 114).

وبهذا تظهر لنا الفلسفة الجديدة في تسيير الموارد البشرية التي تتجلى في احترام الإنسان واستثمار طاقاته، والمنافسة باعتباره شريكا وليس مجرد أجير، وذلك بالاهتمام بعقل الإنسان وقدراته الذهنية

وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل لأن عقل الإنسان له القدرة على التنسيق على التكامل، على إصدار الحكم... إلخ، وكل هذه العمليات والميزات الفكرية والإبداعية تصبح مصدرا حقيقيا لتكوين القدرات التنافسية وإستمرارها، إذا ما تم العناية بها وفتح المبادرة للإنسان لإخراجها. ومن هذا المنطلق فإن الاستثمار في الرأس المال البشري أو المورد البشري أصبح حقيقة علمية وعملية لها غاية في الأهمية، لذلك وجب وضع إستراتيجيات واضحة المعالم لمواجهة التحديات والرهانات التي تعترض المؤسسات، تستهدف من خلالها الإستثمار في طاقات وقدرات الأفراد، وهذا ما تسعى إليه ومتكامل كإدارة الجودة الشاملة والمؤسسة النوعية، إدارة التغيير، وهذا كله من أجل التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء داخل وخارج المؤسسة (غياث بوفلجة، 2004: 92).

3-مقاربة التحليل الاستراتيجي:

إن التسيير الاستراتيجي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها سواء كانت إنتاجية أو خدمية، يسعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة وفكرة التحليل الإستراتيجي من أهم عمليات التسيير الإستراتيجي التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها (فلاح حسن الحسني، 2000: 119).

ومن ذلك فإن مدخل التحليل الاستراتيجي بهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة، ويمثل إطار شموليا ومتكاملا لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات، ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ودراسة طبيعة العلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات من خلال تأثيرها على الموقف أو المركز الاستراتيجي الحالي والمستقبلي (علي سموك، 2005: 80).

وعليه فعملية التحليل الاستراتيجي تسمح للمؤسسة تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، بحيث تعمل المؤسسة على تقوية نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وبالتالي تكون المؤسسة نظرا لشمولية في وضعها للأهداف آخذة بعين الاعتبار أهداف الأفراد فيها، وعلى هذا الأساس أعطى هذا المدخل الفرصة للمؤسسة لكي يكون نشاطها هادفا ذا رسالة محددة، وهذا بتركيزها على الأهداف وكيفية تحقيقها. (عبد البارئ إبراهيم درة، 2003: 44).

ومن هنا كان لهذا المدخل إرتباطا وثيقا بالإدارة بالأهداف وأول من أطلق هذا التعبير هو بيتر دريكار في كتابة ممارسة الإدارة حيث ركز على فكرة ترابط وتوزيع الأدوار والكيفية التي يتم بها التنفيذ

والأداء للواجبات والمسؤوليات لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ذلك بالربط من حاجات المؤسسات وحاجات الأفراد فيها وهذا يتطلب جهد رئيسي يتمثل في وضع إستراتيجية شاملة تعمل على:

- الربط بين الأهداف وسلوك العاملين الوظيفي لتحسين الأداء المؤسسي.
- محاولة إعادة النظر ومراجعة الخطط الاستراتيجية والسياسات الموضوعية فتسيير بالأهداف يدل على وضع الأهداف الفردية أو الوحدات بطريقة توصل إلى الأداء الجيد، وذلك له دور ذو أهمية بالغة في استعداد الأفراد للإنتاج أكثر فأكثر، وفي تزويدهم درجات عالية من النزاهة وتنمية الشخصية والتحفيزية لديهم.

وأشار ميشال كروزي، فريد بارغ من خلال نموذج التحليل الإستراتيجي الذي توصلنا إليه، إن تسيير الموارد البشرية تمثل رهان ربح أو خسارة للمؤسسة، حيث بينا كيفية توجيه الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق الأهداف، بإتخاذ وإيجاد التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة أثناء عملية تحقيق الأهداف العامة.

عرف التحليل الاستراتيجي توسعا هاما في مجالاته على يد العالم "Ansoff" حيث بادر إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحتوي على التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تحليل كل المتغيرات للمحيط والعوامل الداخلية للمؤسسة، والسعي إلى توجيه الإستراتيجية نحو تنفيذها، وتوجيه المؤسسات إلى تحليل وتقييم داخلي وخارجي للمؤسسة، واعتمادها على التنوع والنمو حيث يجب العمل على التوفيق بين حركات المؤسسة في محيطها وذلك من خلال متطلبات الزبون، التغيرات السياسية والتكنولوجية وكذا توجيه مواردها كالمهارات والإبداع والابتكار من خلال تقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتقييم مخاطر المحيط وبالتالي تستطيع المؤسسة خلق قدرة تنافسية دائمة، والتي تجعلها تحافظ على بقائها واستمراريتها. (31: jean remé).

نجد أن التحليل الاستراتيجي قد برز في حركات تكنولوجيا الأداء البشري التي تهتم بتحليل الأداء المؤسسي، وذلك بفحص وتحليل متطلبات أداء المؤسسة من خلال رسالتها وأهدافها وقدراتها، حيث يتجه التحليل إلى تحديد نقاط الضعف الحالية أو المتوقعة في أداء وقدرات الموارد البشرية في المؤسسة وذلك بتحليل العوامل الداخلية لها والتمثلة في بيئة العمل التي تؤثر على أداء الأفراد والجماعات، وأخرى تتعلق بالأفراد العاملين وهي المعارف والقدرات والدوافع، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، التي تسمح

للمؤسسة بتحديد إستراتيجية مناسبة لتطوير العمل وذلك ببلوغ القمة في الأداء الفردي والمؤسسي (عبد البارئ إبراهيم درة، 2003: 77-78).

إن مدلول الكفاءات البشرية وما تتضمنه، لم يعد بسيطاً وذلك لقدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومتداخل حسب ظروف العصر وتطورات العولمة، أصبحت الكفاءات تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات على الانسجام، الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير، وذلك لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافطة التكنولوجية على تسيير حافطة الكفاءات وفق مقاربات هي:

4- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة إستغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارات (المعرفة العلمية وحسن التصرف والسلوكيات). إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات منظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التحفيزية (رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح، 2006: 26).

5- المقاربة المحورية:

هذه النظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن إعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ربما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح تميزاً للمؤسسة، فعلى المؤسسة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنشطة التسييرية والأنشطة الوظيفية.

6- المقاربة الاستراتيجية:

وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرق المتنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي لتحقيق المؤسسة اهدافها المسطرة عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتميئتها والحفاظ عليها، وكذلك ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساسا التفوق والتميز، ليظهر دور المسير هنا في القيام ببناء وتكثيف واستغلال المورد البشري بالمؤسسة والدفاع عن الكفاءات وحمايتها للمحافظة عليها. (بوجمل احمد، 2004: 2).

7-المقاربة العلمية:

من منظور المقاربة العلمية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، فالتفاعل الدائم والمستمر وتلك المكونات يتحقق لدينا كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة. (كمال منصورى وسماح صويلح، 2010: 57).

خلاصة:

من خلال مناقشتنا ودراستنا للمقاربات النظرية للأداء المؤسسي وتسيير الكفاءات يتضح لنا أن هذين الموضوعين قد تم دراستهم والتطرق إليهم من عدة جوانب وذلك حسب الاتجاهات النظرية للباحثين والعلماء، بحيث توصلت الدراسات السوسيولوجية المهمة بالأداء في المؤسسة والكفاءات البشرية إلى اعتبار أن العوامل الإنسانية والقيم من أهم العوامل التي لها الأثر الكبير في ضعف أو تقوية أداء الفرد فالنظرة الحديثة المتطورة موجهة بالأساس للاهتمام بالعنصر البشري معتبرة إياه تلك الثورة الأساسية في كل مؤسسة مهما كان نشاطها، وأضحى المورد البشري والتطور المعرفي هو الثروة الحقيقية وعنصر من عناصر الاستراتيجية المهمة وأحد الأسباب الرئيسية في التقدم والتطور التكنولوجي الاقتصادي من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال وجود إدارة إستراتيجية كفأة ومؤهلة.

المصادر والمراجع:

1. أندرودي سيزلافي ومارك جي ولاس (1991). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة.
2. بيتر دريكار (1998). ممارسة الإدارة، الرياض: مكتبة جرير.
3. بوجمل احمد (2004). "performance de ressources humaines"، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية.
4. راوية محمد حسن (1999). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: د.د.ن.
5. رحيم حسين علاوي عبد الفتاح (2006). التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى وطني للمؤسسات، الجزائر.
6. سمير أسعد مرشد (1988). مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، -العدد السابع-
7. صلاح مصطفى الفوال (1982). معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر، القاهرة: دار الفكر العربي.
8. ظاهر محمود دكلاده (1997). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.
9. عادل حسن (1998). الأفراد في الصناعة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
10. عبد البارئ إبراهيم درة (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. عبد العزيز بن حبتور (2000). الإدارة العامة المقارنة، الأردن: الدار العلمية.
12. علي غربي (2004). "تنمية الموارد البشرية"، منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
13. علي سموك (2005). إستراتيجيات التنظيم الإداري، محاضرات أقيمت على طلبه الماجستير لم تنشر، جامعة باجي مختار -عنابة-.
14. غياث بوفلجة (2004). مبادئ التسيير البشري، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
15. فاروق مداس (2002). التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر: دار مدني.
16. فلاح حسن الحسني (2000). الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار وائل للنشر.

17. كامل محمد الغربي (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، عمان: دار الفكر.
18. كمال منصوري، سماح صويلح (2010). "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى أبحاث اقتصادية وإدارية"، (جامعة بسكرة- الجزائر، العدد السابع، جوان).
19. Jean Rene Edighoffer (1997). précis de gestion d'entreprise، France : édition Nathan.
20. Genièvre la cono (2004). gestion des ressources humaines (difi du temps- difi du territoire- difi de la complexité- difi de la responsabilité، Alger : casbah édition.
21. Moheed Altrad (1994). édition harmoniser diriger un certain art du management، office des publications universitaires، Alger.
22. Norman Gaither et Savier (1983). l'entreprise et la gestion des opérations bibliothèque national de Quebec.

الفصل الثالث:

تسيير الكفاءات والأداء

المؤسسي، الخصائص والمكونات

توطئة.

أولاً: تسيير الكفاءات المكونات والخصائص.

- 1- النشأة التاريخية للكفاءة.
- 2- خصائص الكفاءات وأنواعها.
- 3- عوامل وموارد تنمية الكفاءات.
- 4- أهداف تسيير الكفاءات.
- 5- متطلبات تسيير الكفاءات وعوائقه.
- 6- مراحل وأدوات تسيير الكفاءات.
- 7- المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.
- 8- تفعيل المورد البشري في المؤسسة.

ثانياً: الأداء المؤسسي المكونات والخصائص.

- 1- خصائص الأداء المؤسسي.
- 2- أساليب تحسين الأداء المؤسسي وخطواته.
- 3- تقييم الأداء المؤسسي.
- 4- الأسباب الرئيسية لعدم كفاءة الأداء.
- 5- صعوبات قياس الأداء المؤسسي.
- 6- الصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء.

خلاصة.

المصادر والمراجع.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

توطئة:

لقد فرضت العولمة الاقتصادية والمنافسة على المؤسسات التوجه نحو اقتصاد المعرفة المبني على المعرفة والإبداع والابتكار وطرق التسيير الحديثة، والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، والاستثمار في الكفاءات المهنية باعتبارها ركيزة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي. وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى خصائص الكفاءات وأهدافها من خلال نشأتها وعوامل تنميتها ومتطلبات تسييرها، وكذا المجالات الكبرى لتسييرها وطرق تفعيل الكفاءات، ثم نتعرض إلى الأداء المؤسسي من حيث خصائصه وأساليبه تحسينه، وتقييم الأداء المؤسسي، إضافة إلى الصعوبات التي تتصل بقياس وتقييم الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

أولاً: تسيير الكفاءات والمكونات والخصائص:

1- النشأة التاريخية للكفاءة:

لقد عرف مصطلح "الكفاءة" تطوراً ملحوظاً من حيث استعماله، وقد فسح القانون القضائي المجال لإستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة ويعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوي في مضمونها على بعد قانوني، كون سلطة الكفاءة هي التي تستطيع أن نقول ما هو صحيح وما هو خاطئ، بصفة حازمة وبقوة واستناداً إلى النصوص القانونية، كما تتمتع بصلاحيات قانونية لتنفيذ فعل معين ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة فهو الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن 17 وبقي مستعملاً في القواميس إلى يومنا هذا. (gille et aymer mobert.1999 :144).

وقد استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن -20 في أمريكا وبعدها أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت على العولمة، فبعد أن كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الأساسي لإنتاج الثروة ونجاح المؤسسات بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام وهذا خلال السنوات الأولى من التصنيع، اتجهت بعدها المؤسسات الأمريكية والأوروبية إلى الاستثمار في الموارد البشرية، لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق الدولية من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، اعتماداً على كفاءة الأفراد والمجموعات، بدلاً من المؤهلات التي كانت تحدها المناصب، واستوجب ذلك جعل معايير خاصة بالكفاءة لتشغل المناصب، وهو ما تجلى في و.م.أ التي أنشأت سنة 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات. (: jean ,pierre banchez, 2004) (163-164).

2- خصائص الكفاءات وأنواعها:

أ- خصائص الكفاءات:

تتميز الكفاءات بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تتمثل في مايلي:

-الكفاءة عبارة عن عملية: الكفاءة ليست مجرد ميل تأهب أو استعداد للتصرف إنما هي عبارة عن عملية، ذلك لأنها تتطوي على مجموعة من الوسائل والأدوات الخاصة بمعالجة المشكلات والحوادث العرضية غير المتوقعة، المستجدات التي لا يمكن أبداً استبعادها، وهذا يتماشى مع المفهوم العام للكفاءة والذي يشير إلى القدرة على استعمال المهارات، المعارف في وضعيات جديدة ملائمة ضمن

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم، التخطيط، التجديد، القدرة على التكيف، التنسيق الإبداع والابتكار... إلخ. (aubert jacques et gilbert : 31).

-الكفاءة عبارة عن نظام: بالرغم من تعدد تعريف الكفاءة إلا أنها تشترك في عنصرين أساسيين: * مدخلات هي كل الموارد التي تساهم في بناء وممارسة الكفاءة سواء كانت هذه الموارد ملموسة (تتوفر في المحيط المهني أو التعليمي) أو غير ملموسة (موجودة لدى الأفراد كالمعارف، المهارات والتصرفات... إلخ).

-ارتباطها بالنشاط: صحيح أن من خصائص الكفاءة تعددية الموارد لكن هذه الكثرة والوفرة في الموارد لا تعني شيئا إذ لم تستغل وتستثمر فكثيرين من يملكون معارف علمية أو مهارات مهنية أو علاقات اجتماعية قوية ولكنهم لا يعرفون كيف يستخدمونها في أوضاع مهنية فالشخص العارف بخبايا المهنة ليس بالضرورة كفؤ بها فمن الهفوات الكثيرة التي يمكن أن تقع فيها هي ربط الكفاءة بالموارد (المعارف، المهارات، السلوكيات) في حين أنه لا يكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت في نشاط، فالكفاءة إذن ترتبط بمهمة أو عمل محدد ولكنها بالمقابل يمكن أيضا أن تغطي سلسلة أو مجموعة من النشاطات والأعمال فامتلاك كفاءة في مجال ما لا يعني أنه لا يمكن للشخص أن تكون له كفاءات في مجالات أخرى. (le botrefguy : 36).

-التناسق والترابط: لقد توصلنا إلى أنه من خصائص الكفاءة تعددية الموارد غير أن وجود هذه الموارد وتوفيرها لا يكفي وحده لبناء الكفاءة خاصة ونحن نعلم أن البناء المتين يحتاج لدعائم وروابط لتثبيت هذه الدعائم وعلى هذا الأساس يمكننا أن نقول بأن الكفاءة تحتاج إلى تجنيد في نشاط ما عدد معين من الموارد الشخصية (المعارف، المهارات والتصرفات) وربطها بطريقة خاصة وتدعم هذه الموارد بتجنيد موارد المحيط. (gilles et aymer mobert ; 1999 : 1).

ب- أنواع الكفاءات:

تعد الكفاءات من المواضيع التي إهتم بها كثير من الباحثين، فنجد أبحاث --lcl lknd الذي وجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن الأداء أثناء العمل وإعتبارها تتوزع على خمسة فئات، حيث توصف بالكفاءات الأساسية وأخرى تفاضلية، الفكرية الإنسانية، التقنية.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

-الكفاءات الأساسية:

إن كل الأفراد بحاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير وهي:

*المعارف: هي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين.

*المؤهلات: أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما.

-الكفاءات التفاضلية:

حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والمتوسط وتشمل:

*إدراك الذات: تتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات مثل إدراك الشخص لذاته.

*صفات العبقرية: أي الخصائص العامة التي تؤدي إلى السلوك كمثابرة.

*الدوافع: هي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل الإنجاز وقد حددت هذه التصنيفات باختلاف الاستعمالات والمعايير الفكرية أو المهنية...إلخ.

-الكفاءات الفكرية أو التصورية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلفة الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، هذه التطورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص.

- الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية بإعتباره عضوا في المجموعة، فهي تتعلق بالجانب السلوكي لفرد وبعلاقته بمسؤوليه ومعاونيه.

- الكفاءات التقنية:

وهي تتدرج ضمن نطاق التخصص، وتتضمن القدرة على الفهم والإستعمال الأمثل لمسار معين، أو الإجراءات أو استعمال تقنية معينة، وثم تترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة. (براق محمد و رابح بن الشايب، 2004:242-243).

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

3-عوامل وموارد تنمية الكفاءات:

أ-عوامل تنمية الكفاءات:

هناك نوعين من العوامل التي تتحكم في إمكانية التعلم لدى العمال وهي: عوامل شخصية وأخرى محيطية الذي يعمل به العامل.

- العوامل الشخصية:

تعني بها الخصائص الشخصية للعامل والتي تميزه عن غيره من الأشخاص، وهي تؤثر على إمكانية توجيه سلوكاته وتنمية كفاءاته وتعتبر هذه الخصائص مستمرة نسبيا مثل: الشخصية والقدرات العقلية، ومنها ما هو متغير بحسب الوضعية مثل الدوافع والمبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:

-القدرة على التعلم: ليتمكن العامل من تنمية كفاءاته يجب أن تكون لديه قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص ومدى إمكانية تكوينه، فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابلية لتعلم السلوكيات اعتمادا على قدراته الخاصة.

-الإرادة والرغبة في التعلم: تعتبر الرغبة من بين المحفزات على التعلم ونجاح عملية التكوين مرتبط بمدى رغبة العامل في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التكوينية وفتح المجال للتغذية العكسية لمعرفة إحتياجات العمال وتطلعاتهم.

- القيم والمبادئ: تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج نستعملها في حياتنا اليومية وهي المفسر لتصرفاتنا وحركاتنا ومنه فمعرفة ضرورية عند الإقبال على تنمية الكفاءات فهي تؤثر في السلوكيات وهي أيضا قابلة للتأثر.

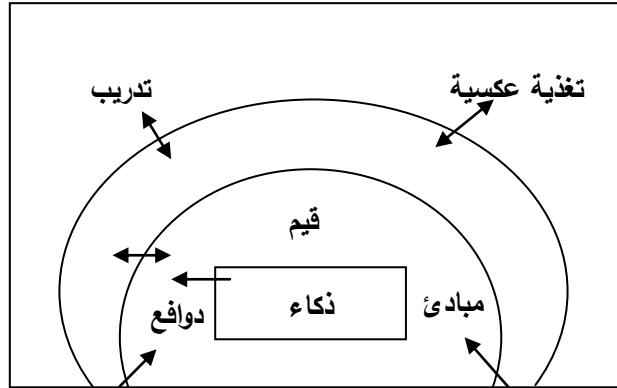
-الشخصية: تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة نسبيا فهي تؤثر في سلوكيات الأشخاص لكنها لا تظهر في هذه السلوكيات مثل: الصبابة والقلق، فقد يكون الشخص عصبيا لكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرين لا يلاحظون ذلك.

- العوامل المحيطية:

إن سلوكيات العمال تتأثر بعوامل أخرى خاصة بالمحيط الذي يعملون فيه مثل: ثقافة المؤسسة، نموذج القيادة ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة، وبرامج التنمية يجب أن تضمن الحركية الدائمة للعمال

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

في محيطهم وفق سلوكات معينة، وتنمية كفاءة العمال تستوجب التوفيق بين مختلف هذه العوامل سواء الشخصية منها أو الخاصة بالمحيط وهو ما يلخصه الشكل التالي:



الشكل رقم 04: نموذج التأثير والتكيف والتفاعل المتبادل

ب- موارد تنمية الكفاءات:

لقد توصلنا فيما سبق إلى أن الكفاءة عبارة عن عملية تنسيق للموارد المختلفة من أجل إنجاز الأعمال بالشكل الملائم، وإنشاؤها يتطلب توفر جملة من الموارد والتي هي عبارة عن كل ما نستعمله لممارسة الكفاءة والتي يختلف العلماء في تحديدها مثلما اختلفوا في ضبط وتحديد مفهوم الكفاءة ذاتها.

- موارد الكفاءة حسب مجال الدراسة:

لقد كان لمجال التعليم وأبحاث ميدان الشغل باع طويل في هذا الإطار فقد كانا من أكثر المجالات التي اهتمت بدراسة الكفاءة وتحديد عناصرها ومكوناتها وأبعادها.

- بالنسبة لعلوم التربية والتعليم: تعتبر موارد الكفاءة كل المعارف والمهارات والسلوكات والكفاءات الموازية التي يمكن تجنيدها عندما نمارس كفاءة ما، بالتالي فهي التي ينبغي أن نتحكم فيها إذا أردنا إكتساب الكفاءة المستهدفة فموارد الكفاءة في مجال التعليم وحسب هذا التعريف نوعان:

* موارد غير مادية أو غير ملموسة: تتمثل في مجموع المعارف والمهارات والسلوكات.

موارد غير مادية: تتمثل في مجموع الوسائل البيداغوجية التي تستخدم في عملية بناء الكفاءة التي تحتاج طبعا إلى النوعين معا، موارد ملموسة، وغير ملموسة. (روجيرس إكزافي 2006:

(30).

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

-في ميدان الشغل: فقد عرف توجهات أخرى سواء في تعريف الكفاءة أو في تحديد عناصرها فبالنسبة لمبحث تنظيم الشغل l'ergonome الكفاءة هي معارف، مهارات طرق التفكير التصرفات التي تستخدم من أجل إنجاز مهام محددة وعلى هذا الأساس تتكون الكفاءة بالنسبة لهذا المجال من: (montmollin maurice, 1997 : 36).

*المعارف: التي تسهم بفهم كيفية العمل ويمكن أن تتحصل عليها عن طريق التكوين الابتدائي الأولي المهارات التي تبين كيف نجعله يعمل.

*محركات المعرفة: والتي تسمح بتسيير المعارف ومكتسباتها من خلال الخبرة.

-موارد الكفاءة حسب الاتجاه الإيديولوجي:

وهناك من العملاء من يرى بأن الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط في مجالات الدراسة والاهتمام، إنما تبعاً كذلك للاختلاف الإيديولوجي بين المشرق والغرب حيث يرى برنارد سير **bernard Sire** بأن مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا.

*الكفاءة في فرنسا: تتكون من: (sire bernard, 2000 : 85).

- المعرفة: الكفاءة النظرية.
- المهارة: الكفاءة التطبيقية.
- السلوكيات: الكينونة، معرفة الذات: الكفاءة الاجتماعية والتصرفات.
- *الكفاءة في الأدب الأنغلوسكسوني: يرى بأن الكفاءات تتكون من:
 - الاستعدادات: abilités والطاقات التي تسمح بممارسة النشاط.
 - التصرفات behaviors: هو مفهوم ذاتي يشير إلى المظهر أو هيئة الشخص والقيم صورة الذات: مثل الإدراك الحسي بأن شخص ما هو نفسه سواء كان مسؤولاً أو عنصر في فريق العمل.
 - المعرفة knowledge: هي المعارف التي يملكها شخص في ميدان خاص إنها عبارة عن عرض للتصرفات الناتجة عن الخبرة.
 - المواصفات الشخصية personality variables: التصرف بشكل أو بآخر مثل: المثابرة، المبادرة، التألق.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

- الدافعية motive: الدفع أو التحفيز والتي تتعلق بالقوى الداخلية المتكررة التي تبرز سلوكيات وتصرفات الأفراد في العمل.

ونلاحظ بأن الباحثين الأنغلو سكونيين قد توسعوا أكثر من الفرنسيين في تحديد عناصر الكفاءة فهي لا تختصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية إذ تتعداها إلى مجموعة القيم، الدوافع المحفزات وهذه الأخيرة وإن كان لا يمكن ملاحظتها أو قياسها لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية، وبهذا فهم يؤكدون على أن الدافع "هو القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط".

4- أهداف تسيير الكفاءات:

تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

أ- **زيادة تحسين تنافسية المؤسسة:** تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثا عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

ب- **توليد القيم:** يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم وتسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.

ج- **تحديد وتقويم الكفاءات:** تسيير الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.

د- **المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد:** تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد إنها تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار (الجودة خدمة الزبائن) لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها.

هـ- **التعريف بالمؤسسات الكفوة:** يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من مؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل. (renaudin cathrin, 2016).

يهدف تسيير الكفاءات في المؤسسات إلى البحث، إستقطاب، الحصول على الكفاءات الفردية أو الجماعية والتي هي في حاجة إليها، ولكن أيضا إلى فرزها وتنقيتها.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

وبصورة عامة يمكننا أن نقول بأن تسيير الكفاءات يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتثمين الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي عندما تثرى تدعم التعلم التنظيمي. (dejoux cecile, 2006).

5-متطلبات تسيير الكفاءات وعوائقه:

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

أ-متطلبات تسيير الكفاءات:

من الناحية العلمية تشير تسيير الكفاءات إلى مجموعة الطرق والتقنيات والوسائل الضرورية والمستخدمه تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها: (dejoux cécile, 2000 : 107).

-إدماج تسيير الكفاءات في إستراتيجية المؤسسة: فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الإستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها. (cooperscott et laurenceeton, 2015).

فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، إنه يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة رابحة إستراتيجية، إنه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المؤسسة بشكل عام وعلى العموم يشكل تسيير الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو توجه من ظرف الإدارة ويتمثل في الأجراء الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة، وإشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا إستراتيجيا أو على الأقل أن يسجله ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة ولهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمؤسسة ما.

-إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات: من خلال محاولة ضبط تعريف الكفاءة لا توجد من العدم إنما هي نتاج فرد او جماعة في وضع مهني معين، ولهذا يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد وجماعات) بإعتبارهم حامل الكفاءات فدور العامل جوهري خاصة في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات يصبح الأخير هو العامل الأساسي، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات. (dejoux cécile, 2006).

-تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: تحتاج عملية تسيير الكفاءات على تجنيد العوامل الداخلية والخارجية فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير الأفراد في المؤسسة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب مرور بتقييم وحركتهم وهي أيضا تضمن تلاحمهم، ومن جهة أخرى أنها نادرا ما تأتي لوحدها فهي غالبا ما ترافقها التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تسمح لمسيرى المؤسسة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم.

فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية والتطبيقية لبرنامج عمل يحسن تكيف المؤسسة مع محيطها. وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها والعمل على مواءمة الموارد البشرية وهذا عن طريق معرفة ما هي الكفاءات اللازمة المطلوبة ومقارنتها بالكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالأجور التوظيف، الترفيه، التكوين والثقافة التنظيمية (renaudin cathrin.2016).

-اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة: عمليات أكدت "سوندرا ميشال" 1993 "sandra michel" على أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وتتمثل في:

- مقارنة المعرفة والعلم.
- مقارنة المهارة.
- مقارنة السلوكيات.
- مقارنة إدماج المعرفة، الماهرات، التصرفات.
- مقارنة النشاطات.

وكل مؤسسة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المؤسسة وعلى هذا الأساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

-نماذج تسيير الكفاءات: النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع أخذ بكل مميزاته الأساسية، ولقد اعتمدت المؤسسات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة وأطلق عليها نموذج عناصر نظام تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ما فهي تساعد الإسمنت على صياغة وإعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة وموحدة , ولهذا اقترح "دافيد دبوا

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

David Dubois "جملة من المعايير التي يجب إعمالها في إقرار مدى صلاحية النماذج المعتمدة في تسيير الكفاءات وهي:

- نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث والتطوير يجب ان تتلاءم مع الأهداف المحددة وتحقق الأهداف الإدارية للتنظيم.
- مناهج البحث والتطوير المستخدمة يجب أن تنتج نماذج كفاءة ملائمة قانونية ومناسبة للاستعمال دون مخاطر.
- مديري المؤسسات يجب أن يؤيدوا باستخدام منهج يتمحور حول الكفاءات كمقادير مفتاحية للنجاح الإستراتيجي للمؤسسة.
- الإرتباط المباشر للكفاءات الخاصة بالإستراتيجية أو بأهداف المؤسسة.
- إعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين لمجموع المهام والمسؤوليات المناسبة لهم.
- تسمح بالرقابة، الإلتقان والتطوير المتواصل لأشكال الكفاءات.
- تسهل من انتقاد وتقييم وتكوين وتنمية الموظفين.
- مساعدة أرباب العمل على اجتذاب أفراد ذوي الكفاءات نادرة ومتفردة واقتنائها صعب وهي مكلفة.
- مساعدة المؤسسات على تصنيف الكفاءات من أجل إعداد الأجور وتسيير المردود.

2- عوائق تسيير الكفاءات:

- إذا كانت نماذج تسيير الكفاءات ليست سلمية وتشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية فقد:
- تقود المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والإستراتيجيات.
 - تكون مكلفة جدا ومضجرة في إدارتها.
 - نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين.
 - سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

- هذه النماذج لا تضيف شيء للمؤسسات التي تجد صعوبة في التفريق بين المردود الإيجابي والمردود السلبي عندما تكون الكفاءات عمومية أكثر. (cooperxcott et lawren)
196 : 2015). (ceeton).

6- مراحل وأدوات تسيير الكفاءات:

من الملاحظ اليوم أن أغلب المؤسسات نتحدث عن تسيير الكفاءات بل وتتباه بالنتائج التي توصلت إليها أو حققتها من خلاله، ولا تتوانى في أي مناسبة كانت أن تعلن اعتمادها على عمليات وتطبيقات هذا الأسلوب الجديد في التسيير الذي أصبح المذهب الذي تحاول جل المؤسسات إعتناقه وهذا ما تأكده إحدى الدراسات الفرنسية الصادرة في سنة 2002 حيث تؤكد على أن 70% من المؤسسات الفرنسية تعتمد على أنظمة قائمة على الكفاءات أو على الأقل تنوي ذلك على المدى القريب، وتتفق في سبيل هذا الغرض أموالا ضخمة، ويؤكد معظم الباحثين والممارسين أن عملية تسيير الكفاءات لا بد أن تمر بثلاث مراحل أساسية وكل مرحلة تضم جملة من الأعمال والممارسات والإجراءات التي تمهد وتساعد على إنجاز المرحلة التي تعقبها وتتمثل هذه المرحلة في: (رامي إبراهيم و عبد الرحمان الشقران وآخرون، 2012: 50-51).

1- المرحلة التمهيديّة (التحضيرية):

إن التوجه نحو تطبيق عمليات تسيير الكفاءات في المؤسسات أولا وقبل كل شيء عبارة عن قرار إستراتيجي فعلى الرغم من أن لها تأثير مباشر وواضح على سياسات وإستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية للمؤسسة إلا أن تأثيرها لا يتوقف عند هذا الحد بل يشمل المؤسسة ككل، لهذا يتعين على المؤسسة قبل أن تباشر عملية تسيير الكفاءات أن تمهد وتعد لهذه العملية وذلك من خلال:

- تقييم الأوضاع والظروف التي سيتم بها إستخدام منهج تسيير الكفاءات وهذا من أجل تحديد نقاط ضعفها والتنبؤ بالمقاومة المحتملة.
- تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها ومشاكل التسيير التي تحتاج إلى حل.
- تحديد مفهوم الكفاءات تبعا لتغيرات الغايات المسطرة والأهداف المنتظرة من طرف الشركاء إلى جانب مكونات وثوابت المفهوم.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

- الانتقال من نظام التسيير القديم (سلم الترتيب/ فعالية الأداء) إلى منهج الكفاءات يتطلب عناية خاصة من أجل شرح للعمال والشركاء والنقائبيين كيف يتم إدخالها على النظام الموجود.

2- المرحلة الثانية: إعداد عمليات تسيير الكفاءات:

بعد أن يتم الإعداد والتحضير لإدماج منهج الكفاءة في إستراتيجية إدارة المؤسسة لمواردها البشرية تشرع المؤسسة في وضع قواعد وآليات هذه العملية، فالتسيير الجيد للكفاءات حسب دليل تسيير الكفاءات -Guide de gestion de compétence- الذي أصدرته الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: (calistro patricia, 2016 : 218).

- يجب أولاً وقبل كل شيء بداية تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية.
- تجر مطابقة هذه الكفاءات مع العمال والمترشحين المعنيين.
- في الختام يجب منح الأجور والقيام بتقييم العمال تبعاً للكفاءات والمسؤوليات والأداء.
- وعلى الرغم من أن المراحل التي ذكرتها AFNOR هي مراحل مهمة إلا أنها قد أهملت مرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها وتتمثل في تنمية وتطوير الكفاءة التي اعتبرت ديڤليكس Déflix البعد الثالث لعملية تسيير الكفاءات على أن هذه الأخيرة تعتمد على أبعاد ثلاثة وهي:
- إستقطاب الكفاءات: تعيين الكفاءات المطلوبة وتحديد الكفاءات التي يحوزها الأفراد.
- تحفيز الكفاءات: تقييم الكفاءات انطلاقاً من مرجعيات الكفاءات وإعداد الأجور على أساس الكفاءة.
- ضبط وتنظيم الكفاءات: إعداد إستراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية والجماعية، الانتقال من التسيير التنبؤي للوظائف إلى التسيير التقديري للكفاءات. (عادل حسن، 1998 : 54-55).

3- المرحلة الثالثة: إدماج عمليات تسيير الكفاءات:

بعد أن تم تحضير الأرضية الملائمة وتهيئة المؤسسة والأفراد التغيرات التي ستحدث بفعل تطبيق منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية وبعد أن تم إعداد مختلف عمليات تسيير الكفاءات، يتم إدماج مختلف هذه التطبيقات في نظام إدارة الموارد البشرية حيث يتم ربط العمليات الموجودة من قبل في المؤسسة عند التوظيف، التقييم، التأجير، الحركة... إلخ والتنسيق فيما بينها، فتسيير الكفاءات أسلوب تسيير يعتمد على المبادئ والقواعد الأساسية لإدارة الموارد البشرية ويضيف عليها بعض التحسينات

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

والإضافات وهذا ما يجعل هذه العملية تبدو مختلفة عن التطبيقات ومناهج إدارة الموارد البشرية السابقة، والجدول الموالي يمكن أن يوضح الفرق بين تعتمد على منطق المنصب والمؤسسة التي تعتمد على منطق الكفاءة.

التسيير من خلال منطق الكفاءة	التسيير من خلال منطق المنصب
<p>* المؤسسات التي تطبق هذا النوع الجديد من التطبيقات الإدارية تبدي تأطير أكثر مرونة بالعمل يمتاز:</p> <p>- بتعددية الوظائف، تحفيز للأجراء التنسيق بين العمال.</p> <p>- تخصص جزء كبير من مجموع عمالها للتكوين بتشجيع العمال على أن يكونوا مستقلين، تحمل المسؤولية ولا يجري إلا رقابة عرضية للعمل.</p>	<p>* المؤسسات التي تطبق هذا النوع من التسيير تحيط (تؤطر) بقوة عمالها هذه المؤسسات يمكن أن تتميز:</p> <p>- بضعف صعوبات التوظيف، قلة نفقات التكوين.</p> <p>- وجود عمل محدد بمهام دقيقة للتنفيذ، والرجوع دائما إلى المسؤولين غياب تعددية الوظائف للعمال ورقابة مستمرة على العمل.</p>

الجدول: يمثل خصائص نموذجي التسيير.

فالتغيرات التي تحدث إذن تحدث بسبب اعتماد منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية تكون

أثناء القيام بعمليات:

- التوظيف يتم توظيف أصحاب الكفاءات لا المؤهلات أو الشهادات.
- الترقية على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية.
- التقييم والتأجير يتم على أساس معيار الكفاءة.
- التقييم والتأجير يتم على أساس معيار الكفاءة.
- التكوين: تغيير مناهج التكوين ونفقاته حتى يتلاءم مع التطورات.

2- أدوات تسيير الكفاءات:

تكمن القوة العملية لمفهوم منهج الكفاءة في العرض المفصل لنظام المؤسسة والتغيرات المنتظرة وفي آليات التسيير بمعنى مجموع الأدوات التي تساعد في توجيه وقيادة التغيير، وهذه الأدوات هي التي تسمح تشخيص إمكانيات المؤسسة فيما يتعلق بعملية اعتماد منهج الكفاءات كأسلوب للتسيير والإدارة وتساعد في تنفيذه وتقييمه، ويمكننا أن نميز بين نوعين من الأدوات لتسيير الموارد البشرية والمرتبطة بشكل خاص بتسيير الكفاءات وهي:

أ- أدوات العرض:

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

التي تقدم أو تعرض رؤية إجمالية حول المؤسسة مهامها وظائفها وتخلق الترابط والتنظيم، إنها تستخدم دعامة للتسيير وأهم هذه الأدوات وأكثرها استعمالاً في تسيير الكفاءات وهي:

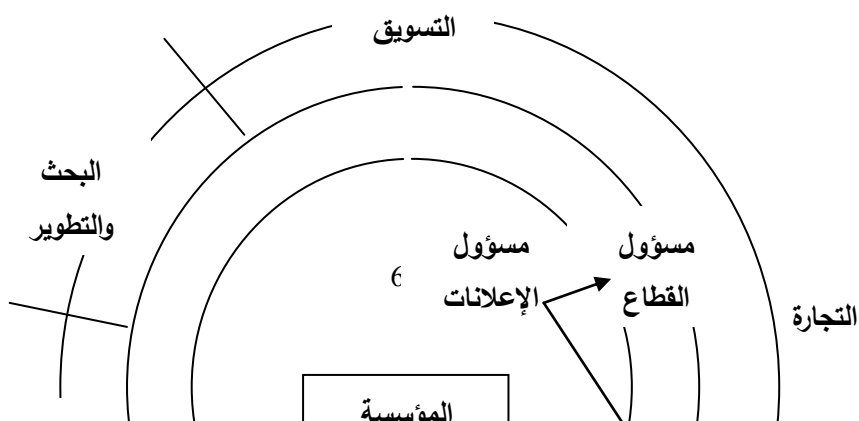
-مرجع الكفاءات: إعتقاد المؤسسات على منطوق المنصب جعلها تستخدم ما يعرف بمرجع الوظائف الذي يفصل بين ماذا يجب على الفرد (العامل) عمله أو القيام به في إطار المنصب أو الوظيفة التي يشغلها (مهام، نشاطات أعمال)، أما ظهور أو بروز منهج الكفاءة فقد حتم عليها أن تعتمد على أداة أخرى تفصل ما يجب أن يمتلكه، يتحكم فيه ويسيطر عليه الفرد/ العامل من معارف، مهارات، مواصفات، السلوكيات الملائمة وموارد المحيط... إلخ للحصول على منصب أو وظيفة محددة.

(Gilbert aymer et mobert casas, 1999 : 6).

-خريطة (البطاقة) البيانية للمهن/ الوظائف:

وبعدما يتم إعداد مرجع الكفاءات لا بد من إعداد بطاقة بيانية لوظيفة تسمح بالحصول على رؤية قريبة للوظائف ذات الكفاءات المشتركة إنها تساعد على غدارة المسار الوظيفي وعلى توضيح مخططات الوظائف الممكنة وأكثر من كل هذا هو القيام بالإعلان على مستوى المؤسسة بأن شخص ما له الكفاءة والإمكانات المبحوث عنها وهذا الكلف أقل من التوظيف الخارجي.

إنها عبارة إذن عن عرض تخطيطي تركيبي لمجموعة من المهن أو الوظائف هذه الأخيرة توضح على عجلة وتنظيم من خلال تقسيم العجلة إلى شرائح مشتركة المركز، البطاقة تمنح رؤية إجمالية لوظائف المؤسسة في بعض الحالات تسمح بتحديد مجموعة التغيرات وحركات التطور الممكنة وهذا ما يوضحه الشكل التالي: (dejoux cécile et dietrichanne, 2006 : 122).



شكل رقم (05): عرض لبطاقة بيانية لوظيفة مسؤول الإشهار.

- حصيلة الكفاءات:

هي عملية فردية هدفها القيام بتحديد كفاءات الفرد، موضع الفرد بالنظر إلى وضعية أو مشروع حالي أو مستقبلي، وحسب المادة رقم 900-02 من قانون العمل الفرنسي حصيلة الكفاءات تساعد الأجراء على تحليل كفاءاتهم المهنية الوظيفية والشخصية إلى جانب سلوكياتهم ومحفزاتهم بهدف تحليل المسار الوظيفي وعند الاقتضاء بمشروع التكوين. (6 : les dossiers de la newsletter, 2016).

-محفظة الكفاءات:

إنها ملف المكتسبات والكفاءات التي يحوزها أو إكتسبها إثر تكوين الفرد الذي يتشكل انطلاقا من القيام بتحليل و إستخلاص الخبرات الوظيفية الاجتماعية والشخصية، وهي تساعد الفرد على تحديد وإعادة تحديد ما يكون قادرا على فعله.

7-المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات:

إن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديات التي تطرحها العولمة، فإن المورد الإستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقنيات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

وتقوية معارفه وصقل مهاراته، من خلال علميات التطوير وذلك من خلال التكوين والتدريب والتعليم، ولتسيير الكفاءات هناك عناصر للوصول إلى ذلك:

-إعداد مواصفات الكفاءات:

يمثل من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه في حيز التطبيق حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأدوات الوظيفية سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف ما يسمى بتحليل الكفاءات، أي على مستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات وتطويرها ورواتبها، توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات...إلخ، نستخلص لتحليل الكفاءات النتائج التالية:

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

أ-بطاقة الكفاءات المهنية: وهي مجموعة المعارف العلمية والإدارة المهنية والمقدمة على مستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولى الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة.

ب-المقابلة: تمثل المقابلة وسيلة بعيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها حيث نقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو الجماعات عن خبرتهم وفي وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفز تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم، وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية، وأن لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وبعدها يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على معلومات بارزة عن الوظيفة (مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات...) مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما أنه

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة. (كمال منصوري و سماح صويلح, 2010: 57-58).

8- تفعيل دور المورد البشري في المؤسسة:

إن تخطيط المورد البشري ومسار التوظيف والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذج لتسيير فعال للموارد البشرية، والذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل المساهمة التنظيمية في إستقطاب وتنمية الكفاءات البشرية، وعليه فإن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد البشرية.

فالكفاءات تعتبر رأس المال فكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق التميز والإبداع... إلخ فقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية، فيجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معرفة جديدة وتنميين قدرات ومهارات متاحة ومترابطة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية، وعليه نموذج تسيير الكفاءات البشرية بوضع في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية الذي يمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، بما يساهم في خلق القدرات والمهارات ومدخلا لبناء الكفاءات وعليه نوضح نموذج بشكل عام لتسيير الكفاءات والذي يتمثل في المراحل التالية:

أ- المرحلة الأولى: تخطيط الكفاءات:

وذلك عن طريق تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية كما ونوعا والتي تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال:

- التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.
- التنبؤ باحتياج الكفاءات ومدى توفرها في سوق الشغل.
- تحديد الانحراف في الكميات والتنوعية للكفاءات.

ب- المرحلة الثانية: إنشاء مرجعية الكفاءة:

وذلك بإنشاء قائمة للكفاءات المتطلبة لممارسة الوظائف، بحيث تسمح بدراسة الوظائف والقدرات البشرية للمؤسسة وتمثل قاعدة لضبط الكفاءات مع متطلبات سياسة التوظيف، التدريب.. إلخ.

1- المرحلة الثالثة: إستقطاب ودمج الكفاءات الجديدة:

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

- تسهيل وتعزيز الدمج الاجتماعي والمهني للموظف في محيط عمله الجديد.
- السماح للموظف بالحصول على إجابات لتساؤلاته وحصوله على المعلومات المتعلقة بعمله.
- التحقيق من الموظف يفهم بشكل جيد المتطلبات المتعلقة بمهامه والأدوار والمسؤوليات المنوطة به. (إبراهيم عاشوري حمزة، 2012: 11).

ثانياً: الأداء المؤسسي والمكونات والخصائص:

1- خصائص الأداء المؤسسي:

- المحافظة على ثبات العمل واستقرار من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تنهض بالمؤسسة، وتورث هذه الإجراءات من جيل إلى آخر بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
 - الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في إتخاذ القرارات من قبل المختصين وخبراء الإدارة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار النهائي.
 - المحافظة على الاستمرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
 - استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.
 - إختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقودها.
 - التركيز على العنصر البشري، وتنميته وتأهيله وتكوينه وتدريبه باستمرار وإستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة وتعتمدها المؤسسة في التوظيف.
 - تعزيز ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة وأنظمتها باعتبار أن المؤسسة للجميع.
- يضمن العمل المؤسسي إلى خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للممارسة والتقدم للوظائف العليا.
- (العدلوني محمد والسويدان طارق، 2002: 22-23).

ونعني ذلك أداء الفرد العامل لأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز

ثلاثة ابعاد وهي:

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقياس الذي تقيس سرعة الأداء أو كميته، خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول: يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كمية قدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت معيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها في العمل أي طريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل على أساس نمط الأداء يمكن قياس التدريب الذي يمارسه الفرد في الأداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحوث أو دراسة. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003: 219).

-مكونات الأداء:

إن للأداء ثلاثة مكونات أساسية والتي تعبر عن أبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء الفرد وهي:

أ- كمية الجهد: إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة حيث أن هناك حد أدنى من العمل على كل فرد أن يقوم به مقابل ما يتقاضاه من أجر.

ب- نوعية الجهد: تعني بنوعية الجهد هو مستوى الدقة والجرأة في إنجاز العمل بحيث أن يكون هذا الجهد مطابقا للمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهتم كثيرا سرعة الأداء أو كمية بقدر ما يهتم نوع وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت معيار النوعي للجهد الكثير من مقاييس التي تحدد درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من أخطاء ودرجة الابتكار وإبداع والمهارة.

ج- نمط الإنجاز: المقصود بنمط الإنجاز الأسلوب أو الطريقة يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة، فعلى الأساس نمط الأداء، يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

الفرد في القيام بحركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الأخيرة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل المشكلة ما، أو اتخاذ قرار بخصوصها.

(Frederick Herzberg, 1966: 42).

فهناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحيانا خارج سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم بها هذه العوامل إما تتعلق ب هاو بالوظيفة التي يشغلها وهذا التقييم هو الذي اعتمد كمعيار لتبيان هذه العوامل.

1- العوامل المتعلقة بالفرد:

ونقصد بها تلك التي تخص الفرد دون النظر إلى البيئة المحيطة به وهي:

أ- الدافعية: إن دوافع الفرد هي منطلقة لإنجاز أي فعل مهما كان، وأن أي تعارض لدوافع الفرد والعمل المنجز يؤدي حتما إلى انحرافات تعيق السير الحسن للأداء والدوافع هي مجموعة الطاقات الدفينة داخل الفرد، تعبر عن مجموعة من الرغبات والحاجات التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها وإشباعها، فإذا كان العمل المطلوب مؤديا إلى هذا الإشباع فإن الأداء سيكون حتما حسنا، هذا دائما باعتبار بقية المؤثرات ثابتة وإيجابية والعكس.

ب- المعرفة: إن المعرفة هي مجموع المعلومات والحقائق المتراكمة لدى الفرد، وهذا ينطبق على المعلومات المتعلقة بالوظيفة والمؤسسة والبيئة على حد سواء، فالفرد الذي لديه معرفة واسعة باختصاصه وبآلية عمل المنظمة والبيئة التي تنشط لها سيكون حتما ذا مستوى من الأداء أعلى من الذي يملك معرفة محدودة.

ج- المهارة: المعرفة والمهارة وسيلتان متكاملتان لأداء أي عمل وتعني بالعمل الآلية لتطبيق المعلومات المتوافرة لدى الفرد في الميدان العلمي، وعليه فإن وجود المعرفة لا يعني وجوب ظهور أداء مرتفع، ولكن يجب وجود آلية تطبيق تضع المعلومات في سياقها الصحيح فالمعرفة عن الجانب العلني في الأداء، أما المهارة فتعني الجانب الفني فيه. (Herzberg, Frederick, 1966: 44).

2- العوامل المتعلقة بالمؤسسة:

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

أ- الظروف المادية: إن الظروف المادية والمرغوب بها يمثل الضوضاء ودرجات الحرارة غير العادية والفوضى من شأنها التأثير سلبا على الفرد والعكس صحيح، في الظروف المادية الجيدة تؤثر بشكل إيجابي على المردودية وفعالية العامل. (حسين حمادة، 1988 :15).

ب- الاغتراب الوظيفي: منذ أوائل ق 19 بدأ الاهتمام بظاهرة الاغتراب الوظيفي، أما من ناحية الدراسة والبحث والتحليل لهذه الظاهرة بدأ في العقد الرابع من ق 20.

إن اغتراب العامل مصطلح يشير إلى انفصال العامل عن عمله وعدم الاهتمام به أو الاكتراث به، بمعنى أنه يشعر أن العمل الذي يقوم به بلا معنى ولا قيمة ولا فائدة ويمكن إرجاع ظاهرة الاغتراب إلى أسباب التالية: عدم أنشطة تتلاءم مع قدرات الفرد، انعدام التكامل في أنساق التنظيم، عدم التوافق بين الوسيلة والهدف، التسلط، فقدان السيطرة والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات.

ج- النزاع التنظيمي: النزاع أو الصراع يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل، ويتيح كصدي لاختلاف وجهات نظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة، وكذا الضغوط البيئية تلعب دورا رئيسيا في إيجاد الصراع أو النزاع بين الأفراد سواء اجتماعية أو اقتصادية مما تقود إلى الضغط النفسي.

د- الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية أنها تركيبة من العناصر المترابطة والتي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة منظمة. (timothy calpin, 2001 : 62).

إن لثقافة المنظمة تأثيرا فعالا على أداء الأفراد لأنها تمدهم برؤيا واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها إلى الأهداف المسطرة.

كما أن الإطار الثقافي المناسب للمنظمة يوفر جو الاستقرار في العمالة وينمي الإحساس بانتماء لدى العاملين، ويضيق الفجوة بين المعتقدات الأفراد وأفعالهم ويؤكد CROSBY صاحب مؤسسة الألبسة الشهيرة حينما يقول: "إن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشديد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة". (JOEL POSS, 2000 : 41).

2-أساليب تحسين الأداء وخطواته:

أ-أساليب تحسين الأداء:

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

من بين الأساليب أو الإجراءات التي تعتمد عليها المنظمات من أجل تحسين الأداء البشري وتفعيله نجده في:

أ- الحوافز: سواء كانت مادية كمكافآت المشاركة في الأرباح، ربط بفعالية الأداء أو الحوافز معنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، التقدم الوظيفي، ضمان العمل واستقراره أو الاحترام والتقدير وتلعب إدارة المنظمة دورا أساسيا في عملية التحفيز.

ب- توسيع الوظيفة: هو أحد الأساليب المستخدمة في تحفيز وتنشيط ودفع أداء الأفراد نحو السلوك المرغوب وتزويدهم بمهارات جديدة ومتنوعة ويزيد من فرص النمو والتقدم لديهم.

ج- الإدارة بالأهداف: هو الأسلوب العمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملين بتحديد الأهداف بشكل مشترك وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع، ومعايير الأداء الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق كفاءة أكبر من خلال حفز الأفراد معنويا.

د- التأهيل والتدريب: إن التدريب لا يقتصر على تدريب العمال الجدد ولكنه أيضا يشمل تدريب الملاحظين والقادة العمال حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف قيادية التي سوف يشغلونها مستقبلا، فالتدريب المهني لا يستفيد منه العمال فقط بل حتى الرؤساء. (شفيق رضوان،

(1994:157).

2- خطوات تحسين الأداء:

أ- تحليل الأداء:

يرتبط بعملية تحليل الأداء بمفهوم تحليل الوضع المرغوب وذلك بوصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل وكذلك مفهوم الوضع الراهن في بيئة العمل، كذلك بوصف مستوى الأداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هو موجود فعليا، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء التي من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها وتوقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

ب- البحث عن جذور المسببات:

يجب عند تحليل أي مشكلة هي البدء من جذورها ولماذا توجد فجوة في الأداء؟ وذلك من خلال جمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء، قبل اختيار وسيلة للتعامل ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب الضعف:

- قلة التغذية الرجعية عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة والمهارة.
- المعدات والأجهزة غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط (روبرت باكل، 1995: 204).

3-تقييم الأداء المؤسسي:

إن الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا، فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم بعد ذلك أمرا طبيعيا، وأن يتفاوت الأداء مرة قد يأتي أداءه ضعيف في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة والاكساب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة الأداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

-تعريف تقييم الموارد البشرية: يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أولا الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك الحكم والتقدم في المستقبل وتحمل لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى (صلاح الدين عبد الباقي، 2005: 285).

إن تقييم أداء الفرد يكون من خلال نتائج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن تقييم يشمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفتها الحالية من ناحية ومن ناحية أخرى مدى نجاحه من فرص ترقيته في المستقبل، وهو ما يعرف بقياس كفاءة الأداء الوظيفي للفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم.

-عملية تقييم الأداء المؤسسي: تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال أصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقياس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

تعتبر عملية تقييم الأداء إجراء من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعيه أدائه (حمداوي وسيلة، 2004: 294).

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

كما أن وظيفة المنظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة كما أنها تعد عملية تقييم الأداء، استعدادا والتزام المدرك بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل (محمد سعيد أنور سلطان، 2003: 294).

4- الأسباب الرئيسية لعدم كفاءة الأداء:

لخص فرونيس الأسباب الخفية لعدم كفاءة أداء العاملين لما يفترض منهم أن يؤديه وذلك بتحديد 11 سببا لذلك وهي:

- عدم معرفة أسباب أداء المهمة.
- عدم معرفة طريقة الأداء المهام المكلفين بها.
- عدم معرفة الأداء المطلوب عمله.
- إعتقاد العاملين بأن الطريقة التي طلبت منهم تطبيقها لأداء المهام لم تعمل.
- إعتقاد العاملين بأن الطريقة التي يؤديونها بها بأنها أفضل طريقة.
- إعتقاد العاملين بأن الطريقة موجودة بطريقة أخرى وأكثر أهمية من تلك المكلفين بها.
- لا توجد نتائج إيجابية تعود عليهم من جراء أداء هذه المهمة مكافآت، تقدير ...
- إعتقاد العاملين بأنهم سيعاقبون من جراء الأداء الضعيف، أو قبل أداء المهام.
- وجود خلل في أداء المهام راجع إلى المشاكل الشخصية التي تواجه العاملين.
- عدم مقدرة العاملين على أداء مهامهم بسبب صعوبتها أو خارج سيطرتهم.
- وجود معوقات خارج سيطرة العاملين (بسيوني محمد البرادعي، 2009: 75).

5- صعوبات قياس الأداء المؤسسي:

إن عملية قياس الأداء تعتبر من الأمور الصعبة وهذه الصعوبة ناتجة عن أسباب عديدة من أهمها: عدم القدرة على تحديد المؤشرات والمعايير اللازمة لقياس الأداء المؤسسي وبعضها يرتبط بطبيعة العمل داخل المؤسسات، ويمكن الإشارة إلى هذه الصعوبات.

أ- تعدد وتنوع الأهداف وطبيعة الخدمات: إن المؤسسات لها أهداف متعددة ومتنوعة طبقا لطبيعة الخدمات التي تحددها، لكي هناك صعوبة في رقابة مدى تحقق الأهداف لصعوبة قياس نتائجها وفي بعض الأحيان تكون الأهداف غير قابلة للقياس الكمي.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

ب- جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين: إن قياس جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات من أهم مشاكل التي تواجه الإدارة فالأداء المتوقع بالنسبة للنظام المؤسسة يشتمل على أبعاد متعددة أهمها: زيادة في الخدمات التي تقدم للعاملين فيها، نوعية البنى التحتية، مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ج- عدم وضوح مهام الوحدات الإدارية: إن عدم وضوح المهام لكل وحدة إدارية تؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤوليات وإلى عدم وجود نظام مساءلة ورقابة فعالة، حيث أن الأهداف المؤسسة الخدمية في أحيان تبدو غير محددة، أو غير واضحة، ولا يمكن بالتالي إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوبة والقيام بها لإنجاز وتحقيق الأهداف.

د- الروتين والبيروقراطية في العمل: إن كثرة الإجراءات والخطوات في العمل الإداري يؤدي إلى إعاقة العمل وعدم المرونة في التعامل مع المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل الوحدات الإدارية (رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران ومحمد علي ذيب عاشور، 2012: 80-81).

6- الصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء:

إن موضوع تقييم الأداء حساس لكونه متعلق بالموظف بالمؤسسة سواء كانت رئيسيا أو مرئوسا، وهذا الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم من الأخطاء أو تأثيرات قد تجعل من الحكم غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته وهذه الأخطاء غالبا ما تكون ناتجة عن التقدم للأداء أو من نظام التقييم في حد ذاته وهي كالاتي:

أ- الأخطاء المتعلقة بالقائم الأداء (المقوم):

- الإنطباع الشخصي: يتمثل في أن المقوم يحكم على الموظف مسبق من قبل إجراء عملية التقييم سواء بالإيجاب أو بالسلب.

- التساهل أو التشدد: إن الشخصية القائم بتقييم الأداء وطريقة تفكيره تؤثر على عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع المرؤوسين بعض النظر عن الفروق الفردية لديهم، وغالبا ما يكون السبب في هذا الميل ناتج عن خشية الرؤساء من ردة فعل المرؤوسين وتجنباً لمعاداتهم وكسب رضاهم وتعاطفا معهم، أو لإلهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة وعلى نحو متناقض فهناك بعض الرؤساء يعطون تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي وهذا يؤثر على نظام الترقيّة والمكافأة.

الفصل الثالث: تفسير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

-الإتجاه نحو الوسط: يتجه القائمون بالأداء إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو أقل من متوسطة لجميع الموظفين التابعين لديهم تقاديا الصدمات.

-التحيز الشخصي: يحدث هذا نتيجة لميل الرئيسي وتفضيله لأفراد معينين لأسباب ليس لها علاقة بعملية التقييم سواء كانت شخصية أو إجتماعية أو نفسية: الصداقة والعلاقات العائلية.

ب- الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم:

-عدم وجود معدلات ومعايير الأداء: إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام التقييم للأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة لأنها تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب داخل المؤسسة.

-عدم كفاءة نماذج تقييم الأداء: تلعب نماذج الأداء دورا في نجاح العملية فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع معد التقييم في انتقائه، أما النماذج المعقدة فإنها تؤدي إلى تهرب القائمين بعملية التقييم من إعدادها، وغالبا ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء ناتجة من أحد الأسباب التالية:

- إستخدام عبارات أو ألفاظ غير محددة المعنى.
- عدم توزيع الأهمية لعناصر التقييم توزيعا عادلا وسليما.
- إشتمال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو إشتمالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظفين (عادل حسين، 1998: 148).

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

خلاصة:

من خلال كل ما سبق نقول بأن علاقة المؤسسة ونظرتها إلى العنصر البشري قد عرفت تطورا وتحولا رافق جملة التطورات التي عرفتتها المؤسسة عبر التاريخ, فمن مجرد يد عاملة تسعى المؤسسة لتقليل تكاليف توظيفها في فترة الثورة الصناعية وما بعدها إلى مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية إنه المورد البشري الإستراتيجي الذي امتلاكه يعني امتلاك مصدر تميز وتفوق المؤسسة على منافسيها وذلك لأنه مصدر المعرفة، ولأنه السبب الرئيسي لتحسين الأداء المؤسسي فنتائج الأداء والممارسات والنشاطات توفر التغذية العكسية أو الرجعية لأي مؤسسة عن طريق مستوى أدائها ومدى كفاءة مواردها البشرية.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

المصادر و المراجع:

1. أبو قاسم حمدي (2004). "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر).
2. إبراهيم عاشوري، حمزة غربي (2012). نحو رفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية منظور تسيير الكفاءات، الجزائر.
3. العدلوني محمد، حمزة السويديان طارق (2002). أصول التنظيم والأساليب، الأردن: دار الميسرة للنشر.
4. براق محمد و رابح بن الشايب (2004). "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة"، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة- الجزائر.
5. بسيوني محمد البرادعي (2009). تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العاملين، مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
6. حسن حمادة (1988). العلوم السلوكية، مصر: مكتبة عين الشمس.
7. حمداوي وسيلة (2004). إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر للجامعة قالمة.
8. رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ديب عاشور (2012)، نظم المعلومات الإدارية، الأردن: كنوز المعرفة.
9. روبرت باكل (1995). بين الأفكار الدولية، ترجمة موسى يونس، الرياض.
10. روجيرس إكزافي (2006)، المقارنة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، ترجمة يحي ناصر موسى، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية.
11. شفيق رضوان (1994). السلوكية والإدارة، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
12. صلاح الدين عبد الباقي (2005). الموارد البشرية من ناحية العلمية والعملية، مصر: الدار الجامعية.
13. عادل حسن (1998). الأفراد في الصناعة، مصر: مؤسسة الشباب الجامعية.
14. عادل عشي (2002). "الأداء المالي للمؤسسة"، (رسالة ماجستير منشورة، جامعة بسكرة- الجزائر).

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات والأداء المؤسسي، الخصائص والمكونات

15. كمال منصوري، سماح صويلح (2010). "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى أبحاث اقتصادية وإدارية"، (جامعة بسكرة- الجزائر، العدد السابع، جوان).
16. محمد سعيد أنور سلطان (2003). السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية الجديدة.
- 17- Aubert Jacques, Gilbert Frédérique, I bid.paris
- 18- Carré Philippe, Cespar pierre (1999).traite des sciences et technique de la formation, paris : Dunod.
- 19- Cooper Scott Laurence (2015).compétences ensemble de la notion et son application.<http://www.pasagence f P.ge/are/research/personnel/comporview f.pdf>
- 20- Déjoux Céale (2000).pour une approche transversale de gestion des compétences, gestion, France.
- 21- Déjoux Céale, Dietrich Anne (2006).management par les compétences, Paris.
- Dictionnaire AFNOR (2004).guide management des compétences, Paris.
- 22- Frederich Herzbery (1996).work and the nature of man loveland the world, publshing :co.
- 23- Gilles Aymer Mobert (1999).le management des compétences la lettre du CEDT Pen lignes, Paris : casas.
- 24- Jean Pierre Bachez (2004).les nouveaux travailleurs du savoir, Paris, édition d'organisation.
- 25- Joele Ross (2000).total quality management text cases endre adwykogan.
- 26- Lebotref Ony, construire des compétences individuelle et colle tires, I bid.
- 27- Les dossiers de la neus letter zout savoir sur labilande compétences (2016).www.cnan.fr/lipson/dso/articles/siche/gestion.compétences.doc.
- 28- Lou Beirem Donck (2004).management des compétences, Bruxelles édition deloech.
- 29- Montmollin Mauricede (1997).vocabulaire de l'ergonomie Toulouse octares.

30- Renaudin Cathrian (2016).fiche lecture de l'irre gestion des compétences et know ledge management (on ligne),
www.cnran.fr/lispor/dso/articles/fiche/gestion.

31- Sire Bernard (2000).classification des compétences journée d'étude sur la gestion des compétences, Grenoble : ESA.

32- Timothy Galpin (2001).commenting coltutre California management review.

الفصل الرابع:

مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

توطئة.

1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

3- مرحلة إعادة الهيكلة.

4- مرحلة استقلالية المؤسسات

5- مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق.

خلاصة.

المصادر والمراجع.

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

توطئة :

لقد أثبتت التجارب أن الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر حتما عبر المؤسسة الاقتصادية ويرتكز على التحكم في كفاءتها الإنتاجية، لذلك وجب على إدارتها أن تبحث عن أساليب حديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية، وإقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال وإشراكهم في الرقابة، وأخذا بهذا الرأي في كل ما من شأنه تطوير المؤسسة الاقتصادية من خلال الاهتمام بالموارد البشري والكفاءات الموجودة داخل كل مؤسسة.

وتبعا لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية ومعرفة

مكانة الكفاءات ودورها في استراتيجيات المؤسسة.

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

1-مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات:

تؤكد الحقائق التاريخية أن المؤسسة الجزائرية دخلت مباشرة بعد الإستقلال في مشاكل تنظيمية ارتبطت بنمط تسييرها، خاصة بعد ما تخلى عنها أصحابها المعمرين الأوروبيون بحيث رحل ما يقارب المليون إطار تقني أوروبي الجزائر قبيل إعلان الإستقلال ما ترك فراغا رهيبا في الإطارات والعمال المحترفين منها حوالي 50000 إطار من المستوى العالي، و 35000 إطار متوسط و 100000 عاملا مستخدما (الدسوقي إيهاب، 1995: 60).

و رغم تأكيد قيادة الثورة خلال مؤتمر طرابلس على تطبيق الاشتراكية غير أن ذلك لم يترجم في الواقع بعد الإستقلال، حيث كانت تدخلات الدولة غير محددة أحيان ومتناقضة أحيانا أخرى، إضافة إلى ذلك عدم قدرة وتمكن قادة الثورة آنذاك من فرض السيطرة على أجهزة الدولة، وعلى أفراد المجتمع ككل، ما زاد في تأزم الوضع وحتما على الدولة انتهاج أسلوب التسيير الذاتي تحت إشراف لجان مشكلة، وتبنيه لتنظيم إجتماعي يتماشى لما قام به أفراد المجتمع بعد الإستقلال، إذ باشروا أداء مهام الإنتاج في المؤسسات بصورة تلقائية نتيجة للوعي السائد بأن هذه الممتلكات إنما هي ملك لأفراد المجتمع، استلقت منه بالقوة أثناء حقيقة الإستعمار.

لقد اعتمد التسيير الذاتي هياكل وتنظيمات تميزت بإحداث هيئات ترعى مهمة التسيير داخل المؤسسة وهي: الجمعية العامة ومجالس العمال ولجنة التسيير وهيئة المدير، كما يحدث على تسيير العمال الديمقراطي للمؤسسات، والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون والتي تم تأميمها (عبد اللطيف بن أشنهو، 1982: 11).

إن المتمعن في تجربة التسيير الذاتي يرى بأنها كانت مهددة في الصميم بواسطة التوجه الاشتراكي المعلن عنه خلال مؤتمر طرابلس 1961، فالدولة آنذاك لم تضع كل المؤسسات المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع كل المؤسسات الهامة تحت وصاية الدولة، كما كانت مهددة أيضا بواسطة حركة التأميمات الشاملة لمختلف القطاعات الاقتصادية، من أراضي وبنوك ومصانع، وإدارات، كما أنه لا يمكن التغاضي عن الطبقة البيروقراطية التي سعت بشتى الوسائل إلى إضعاف التسيير الذاتي وذلك انطلاقا من المراكز الإستراتيجية التي تحتلها (محمد السويدي، 1990: 121).

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

و قد تجلى هذا الاختلال في قانون التسيير الذاتي، الذي أعطى للمدير صلاحيات غير محدودة ميعتداء التنظيمات، من مجالس العمال ولجان التسيير والجمعية العامة في هذه المرحلة تميز بظهور المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال وذلك بسبب احتكاره للمعلومات باعتباره أن أغلب العمال أميون، وهو ما ترتب عنه انسداد في قنوات الاتصال داخل المؤسسة، أضف إلى ذلك ممارسة مركزية اتخاذ القرارات والافراد بها وعرقلة أداء العمال كالوصول في عدة أحيان إلى تأخير رواتبهم الشهرية مما أدى إلى سوء الإتصال التنظيمي بين العمال والإدارة الذي تسبب في شل وتعطيل مجلس العمال (مصطفى عشوي، 1992: 192).

فقد شكل صراع المصالح أحد أبرز العلاقات السائدة خلال مرحلة التسيير الذاتي بين مختلف قوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولوحظ أن مقولة حرية العمال في تسيير المؤسسة إنما هي مقولة صورية وشكلية، بحيث قامت الدولة بالتقليل والحد منها، وهذا بتواطؤ الجهاز الإداري البيروقراطي وأعضائه داخل المؤسسة في هذا الصدد تقول الكاتبة جوليت Juliette لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي إلى أملاك جدد، حيث إستمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية - الحزب والجيش - ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال وفي ظل هذه الوقائع قد إنحرفت هيئات التسيير الذاتي عن أهدافها نحو ممارسة الضغط على إرادات العمال، الأمر الذي أدى إلى إنخفاض في الروح المعنوية، وبالتالي ضعف الأداء (يوسف سعدون، 1992: 102).

و هكذا يتضح لنا من خلال تطبيق قانون التسيير الذاتي للمؤسسات، بأن النقص في الإطارات المسيرة واليد العاملة المؤهلة، وكذا التناقضات الناجمة عن التدخل في الصلاحيات الازدواجية في القيادة خاصة بين مدراء المؤسسات ورؤساء لجان التسيير، الأمر الذي قلل من أهمية قانون التسيير الذاتي لدى الأفراد العاملين، وهو ما أدى إلى إنخفاض في الروح المعنوية لديهم وتسبب في ضعف الأداء، إضافة إلى فكرة قانون التسيير الذاتي للمؤسسات طغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية ذلك من أجل إبعاد الإستغلال الحر ذي الطابع الرأسمالي في الاقتصاد الجزائري (مصطفى عشوي، 1992: 132).

إن هذه الفلسفة القائم عليها قانون التسيير الذاتي والتي تعتمد على تقنيات وأساليب في التسيير غالبا ما يكون متحكم فيها وموجهة، تتناقض مع روح فلسفة وظيفة تسيير الكفاءات المهنية التي تتأثر بالبيئة التي تعمل في نطاقها، والقائمة أساس على الروح التنافسية، وتقويم الأداء المؤسسي بحيث تجد في المنافسة وحرية السوق الحافز والمجال الواسع في التعامل مع المستهلك من دون توجيه.

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

2-مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات:

لقد أدت جملة التناقضات التي ميزت مرحلة تطبيق قانون التسيير الذاتي للمؤسسات بالدولة إلى القيام بحركة واسعة نحو إنشاء الشركات الوطنية، والقيام بحركة تأميمات واسعة ومختلفة الهدف منها هو خلق مناصب الشغل والتشغيل، وفي الوقت ذاته كانت الدولة تسعى إلى جمع رؤوس الأموال والإمكانات قصد إستخدامها ضمن مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات.

جاء التسيير الإشتراكي للمؤسسات بمقتضى قانون التسيير من أجل تكريس الإختيار الإشتراكي الجماهيري المؤطر بقطاع عمومي يتحكم في دواليب التنمية الاقتصادية بمفرده ويضع ذلك حدا للتباين بين أشكال تنظيم القطاع العام، وكون المؤسسة العمومية أحد أهم الفاعلين في عملية التنمية الاقتصادية، فإنها مكلفة وملزمة بتنفيذ جميع التوصيات وتحقيق الأهداف (يوسف سعدون، 2000: 136)، وحسب قانون التسيير الإشتراكي، المؤسسة العمومية التي يتكون مجموع ثرائها من الأموال العامة، وهي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، وتسيير حسب مبادئ التسيير الإشتراكي (رشيد واضح، 2003: 61).

و قد نص ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات بأن مشاركة العمال الإداريين يؤدي إلى نتائج جيدة كما تساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية أو تكنولوجية. يبرز هذا في مشاركة العمال في عملية التسيير عبر مجالس العمال المنتخبة ومجلس المديرية المعين مع بقاء سيطرة الوصايا في إعطاء الخطوط العريضة لنشاط المؤسسة عبر تمويلها.

و من بين أهداف النظام التسيير الإشتراكي، هو إعادة التركيز على العنصر البشري، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في التسيير من أجل إحداث تغيير في أبنية السلطة وإتخاذ القرارات، بحيث تضمن تلك القوانين المشاركة الفعلية للعمال في التسيير من أجل إحداث تغيير في أبنية السلطة وإتخاذ القرارات، بحيث تضمن تلك القوانين المشاركة الفعلية للعمال في إتخاذ القرارات المصيرية على مستوى المؤسسات (بعلي محمد الصغير، 1992: 104).

و قد تم التأكيد على تطبيق لا مركزية إتخاذ القرار على المستوى الجهوي، كإجراءات تكامل مع التداول المركزي على المستوى الوطني، أما على المستوى العلمي فبالرغم من نشاط وفعالية بعض المجالس في معالجة مختلف المشاكل التنظيمية فإن مركزية إتخاذ القرارات لم يتبلور كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي للمؤسسات بحيث نجد العراقيل التي ميزت المسيرين كإهمال فعال الإتصال داخل

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

المؤسسة من أجل إبعاد العامل عن المشاركة في إتخاذ القرارات خوفا على المصالح، ما أدى إلى ظهور سلوكيات وأفعال معيقة لأداء المؤسسة لوظيفتها الاقتصادية.

و في السياق ذاته نجد أنه غالبا ما كانت تنتشب خلافات ونزاعات بين مجلس العمال والمديرية من خلال المساومات على المنافع الشخصية مقابل مواقف معينة وهو ما يؤثر سلبا على نسق الأداء بالمؤسسة، فقانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات لا يتربط فقط بالوسائل والإمكانات التي يمكن أن توفرها له الدولة الراعي الرسمي للمؤسسات وإنما يرتبط أيضا بنوع العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين والمسؤولين، والتي تتأثر بشكل مباشر بشكل الهيكل التنظيمي الموجود وطرق التسيير السائدة، فعلى سبيل المثال حصر المناصب وتحديد الأجور يتم بطريقة عشوائية دون ربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي ما أدى على ظهور فوارق متباينة بين المؤسسات لنفس المنصب، إضافة على فرض عزلة على المؤسسات بإختيار نوع المنتج والمستهلك له الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء الأفراد العاملين ويظهر ذلك في غالب الأوقات على شكل إغتراب لدى الأفراد العاملين أثناء عملهم، وتبسيطهم للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (ناصر دادي عدون, 1998: 45).

و خلال الفترة الممتدة من 1967 إلى 1978 نجد أن حوالي 220 مليار دج قد استثمرت بلغت حصة الصناعة والمحروقات فيها 60 بالمائة مقابل أقل من 10 بالمائة بالنسبة للفلاحة، ومعنى ذلك إقامة قواعد للصناعة الثقيلة من طرف مجموعة التكنوقراطيين بيدهم زمام الأمور، مستندين في ذلك إلى نقابات عمالية إستهوتها عناصر المشاركة في التسيير، وكذا إلى نقابات طلابية معبأة حول الثورة الزراعية، وإلى طبقة متوسطة في طور التكوين.

وفقا لهذه المقاربة أعطت السلطة الأولوية للقطاع الصناعي، وهذه الأولوية تستند إلى تصور إرادي لإستدراك التأخر ونقصير دورة التنمية بأن تطبق في القطاع العام الجزائري في نهاية القرن العشرين الأولويات نفسها التي عرفتها الرأسمالية الصناعية في أوروبا وأمكنة أخرى خلال القرن التاسع عشر (براهيمي عبد الحميد، 2001: 142).

إن تطبيق هذا التصور للتنمية على الجزائر، يبرز المقاربة الخاطئة لصناع القرار السياسي ويكشف جملة من الإختلالات البنوية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تطبيق سياسة تصنيع غير ملائمة، تقوم على تقليد الغرب، وهذا التقليد الناجم عن الإفتقار على الثقافة الاقتصادية والسوسيولوجية يتجلى في إستعادة نظريات أو مذاهب لا تتناسب مع وضع الجزائر، وفي

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

اللجوء إلى ممارسات صناعية لا تأخذ بالحسبان ظروف البلد الفعلية وتهمل الإستخدام السليم للموارد البشرية والمادية المتوفرة.

- إهمال موارد الجزائر البشرية الهائلة، رد على ذلك أن إحتقار العامل البشري ساهم في كبح روح المبادرة والإبداع والخلق، وأفضى إلى إبعاد إطارات شريفة وذات كفاءة عن المسؤولية وتهميشها.
- القناعة بأن نقل التقانة والتقدم يمكن شرؤهما.

- النقص الكبير في تقدير ظاهرة عولمة الاقتصاد، وأثرها في الاقتصاديات المختلفة (براهيمي عبد الحميد، 2001 : 143-144).

3- مرحلة إعادة الهيكلة:

لقد إنتهت مرحلة تطبيق قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات كسابقة مرحلة قانون التسيير الذاتي للمؤسسات بالأزمة، حيث نجمت عنها تشكل علاقات تنسم بعدم الإنسجام والتناقض وكذا عدم الفاعلية، مع ما يصرح به من حيث الأداء الفعلي الفردي والمؤسسي الأمر الذي جعل الدولة الحاكمة والمديرة للفعل الاقتصادي الجزائري تبحث عن البديل التنظيمي الجديد دون تقييم حقيقي لأسباب الأزمة وعدم فعالية المؤسسة العمومية الجزائرية، وضعف أدائها أيضا.

و من أجل العودة السريعة إلى تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي أقدمت الدولة على توخي حزمة من الإصلاحات الصورية دون تفكير موضوعي وإستشراف منهجي للدخول إقتصاد السوق دفعة واحدة، ومن دون معرفة ميكانزمات الدخول من نظام إلى آخر، فكانت فكرة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات ضمن مجموعة من الإجراءات المتخذة في المخطط الخماسي الأول (1980-1984) لتستمر حتى نهاية الثمانينات، وذلك من أجل توفير شروط ملائمة لتحسين الأداء الفردي وتحقيق الفعالية (ناصر دادي عدون، 1998 : 18).

و قد غاب عن صناع القرار الاقتصادي الجزائري أن إعادة الهيكلة ليست مفهوما مجردا بل هي مشروع مؤسسي يشترط منظومة معرفية و قيمية متناسقة، مرتبطة بحرية الفكر قبل حرية السوق والمبادرة بمنظومة علاقات تتطلبها تلك العملية التي بدورها تطلبت قرونا من الزمن في الاقتصاديات الحرة المتقدمة والتي جاءت نتيجة ولادة طبيعية، أكثر من ذلك هي حالة وصلتها الرأسمالية ولم يتم استنساخها ونقلها (مصطفى عشوي، 1992 : 236).

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

إن الهدف الرئيسي لعملية إعادة الهيكلة بالنسبة للدولة، هو التثبيت الفعلي لنظام قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات، فتم تقسيم المؤسسات العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وذلك من أجل التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة وأداء الأفراد العاملين الجدد ليسهل بذلك تسييرها والتحكم في وظائفها بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لأجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

لكن عملية إعادة الهيكلة التي إعتدتها الدولة من أجل رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي سرعان ما إنحرفت عن مسارها، بحيث توقفت هذه الأخيرة عند عمليات التفكيك وإعادة الانتشار الشكلي للمؤسسات، إن لم تقل إعادة تقسيم المراكز والأدوار بين العصب الحاكمة فلم يتحقق الأداء المنشود وظلت المؤسسات تتراجع ومواردها تتآكل ما جعل تغرق في الديون من جديد الأمر الذي أدى إلى تدهور الأوضاع الاجتماعية للأفراد العاملين في العديد من المؤسسات التي كانت خاضعة لعملية إعادة الهيكلة فجاءت ردود أفعالهم برفض الواقع التنظيمي المتردي الذي تعاني منه تلك المؤسسات.

4-مرحلة إستقلالية المؤسسات:

لقد تطور مفهوم المؤسسة في ظل الإصلاحات التي إتخذتها الدولة إلى مفهوم المؤسسة التي تهدف أن تكون إقتصادية خالصة، هذا وبالرجوع إلى أوضاع الجزائر المالية آنذاك نتيجة تدني عائدات الربوع النفطية، وخاصة أزمة 1986م، والإخفاق والعجز المستمران، إضافة إلى أن عملية إعادة الهيكلة لم تكن تقسيما للمؤسسات بقدر ما كانت تقسيما للأعباء والتكاليف.

و جاء تبني مبدأ إستقلالية المؤسسات بموجب القانون التوجيهي للمؤسسة رقم 01/88 المؤرخ في: 12 يناير 1988، والذي تتبين من خلاله صفة المؤسسة العمومية حيث منحت للمؤسسة مهمة التكفل المباشر بأعمالها والتصرف في تنظيم علاقاتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفقا للسوق بالإضافة إلى إعطائها الحرية الكاملة في تحديد إمكانياتها البشرية، في ضوء خطط الإنتاج التي تقوم بها على تخطيط متوسط الأجل ينظم علاقاتها مع السلطة الوصية عنها في المركز ومن ثم فإن إدارة المؤسسة سوف تكون مسؤولة أمام الدولة عن النتائج المحققة خلال الخطة، فالإصلاح الاقتصادي الجديد يقوم على جملة من المبادئ تميزها عن أساليب التنظيم الأخرى وهي :

- مبدأ الإستقلالية، فمن حيث العلاقة مع البيئة الخارجية يطغى عليها الطابع المستقل.
- مبدأ المتاجرة، فبالنسبة لأنشطة المؤسسة يسودها طابع المتاجرة، وذلك بموجب القانون التجاري تحديدا.

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

- مبدأ التنظيم، فمن حيث التنظيم والتسيير يكون ذا طابع مبني على المشاركة العمالية، ولكن نظام إستقلالية المؤسسات قد طرح إشكال ملكية رأس المال، وصلاحيات الإدارة والتسيير، بحيث كلفت صناديق المساهمة بأداء دور المالك لرأس مال المؤسسة نيابة عن الدولة، وتكون المؤسسة هيئة مستقلة ذات صلاحيات في الإدارة والتسيير ومسؤولة عن مجالات عديدة مثل التوظيف والتكوين والترقية، وباستطاعتها كذلك إدخال تعديلات جديدة تتعلق بالأجور والمكافآت (هناء أحمد، 1993: 87).

ويهدف نظام إستقلالية المؤسسات إلى تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، وعلى مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق إحترام معايير الإنتاج والإنتاجية وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير (عايدة السيد الخطاب، 2003: 204).

إن دخول المؤسسة العمومية نظام إستقلالية المؤسسات لا يعني ذلك تحولا جديدا في أسلوب التسيير تم وضعه من أجل رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي وتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها :

- كثرة الإجراءات القانونية الداعمة لإستقلالية المؤسسات إلى جانب إهمال التركيز على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمالية للمؤسسة من أجل بعث روح الأداء.

- تمرد صناديق المساهمة عن المهام التي أنشئت من أجلها، وذلك من خلال إستعمالهم التعسفي للوصاية على المؤسسات، فأصبحت تلك الصناديق وجه آخر من أوجه التسيير الإداري البيروقراطي للمؤسسات، وما له من إنعكاسات على الأداء الفردي والمؤسسي.

- بقاء وإستمرار نفس المسيرين قبل وبعد تطبيق نظام إستقلالية المؤسسات وإستغلالهم للصلاحيات التي أصبحوا يتمتعون بها، لممارسة أساليب القهر والضغط على الأفراد العاملين داخل المؤسسة. و في مجمل القول فإن نظام إستقلالية المؤسسات لم يرسو على أسس وقواعد ثابتة وآليات دقيقة محكمة، ما أدى إلى فشله وعدم تحقيق النتائج المسطرة.

5-مرحلة التوجه نحو إقتصاد السوق:

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

لقد أدى الإختلال الوظيفي بين الرقابة وإستقلالية المؤسسات إلى إنحراف التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الجزائرية عن نموذج المثالي، الأمر الذي دفع بصناع القرار في الدولة إلى إخضاع هذه المؤسسات إلى النتيجة الحتمية، وهي المنافسة وإقتصاد السوق.

يعتبر رفع المستوى الفردي والمؤسسي وتحقيق الكفاءة والفعالية، من أهم الحجج التي يستخدمها مؤيدو الإفتتاح على المنافسة وإقتصاد السوق، كما لعبت أيضا الظروف الخارجية كثقل المديونية الخارجية وضغوطات البنك الدولي IMF، وكذلك الظروف الداخلية كتسريح العمال وغلق المؤسسات دورا مؤثرا للتوجه نحو المنافسة وإقتصاد السوق.

إن المسألة هنا هي مسألة إدراك طبيعة التحديات التي تفرضها العولمة بمختلف مظاهرها وهياكلها، ومن ثم إدراك طبيعة الوسائل الكفيلة لمواجهة فعالة لهذه التحديات وذلك بإعداد الإستراتيجيات الفعالة التي من شأنها تأهيل المؤسسة العمومية الجزائرية نحو الإندماج في المنافسة وفق المستجدات الأخيرة بأحسن صورة وكيفية (مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية، 1989: 12).

فهذا العصر له سمات وملامح خاصة وآليات ومعايير جديدة تختلف جذريا عن كل العصور السابقة، تفرض على من يعاصره الأخذ بها، وعلى إثر ذلك كله شكل العوامل البيئية، وخاصة التنظيمية والتقنية بيئة عملية شديدة التنافس بإعتبار أن المؤسسة تعيش ضمن نسق مفتوح، وبما أن هذه العوامل سريعة التغير وبطريقة غير متوقعة فإن المؤسسات بحاجة إلى الإستجابة وبشكل متكرر وسريع، للتصدي للمشكلات وإقتناص الفرص (وليد بوشارب، 2016: 96).

و من هذا المنطق وتماشيا مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، تأكدت أهمية التركيز على الإستثمار اللامادي القائم أساسا على نوعية وخصائص المورد البشري، بحيث يرى العديد من المفكرين أمثال: "بوتر Porter" و"برهالد Perhald" و"هامل Hamel"، بأن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال الأفراد العاملين فيها وأن الفارق الرئيس بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في حدود الطاقم البشري العامل بالمؤسسة وبالتالي فإن وضع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع إستراتيجيات للموارد البشرية من حيث عمليات التخطيط والإستقطاب والإختيار والتدريب وتقويم الأداء والحوافز حيث يتطلب ذلك توافر مورد بشري يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف ويمتلك قاعدة عريضة من المعرف والمهارات، لمواكبة التطور الحاصل في سوق العمل والتلاؤم مع حاجات البيئة الخارجية.

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

لقد تجلى تفعيل التوجه نحو إقتصاد السوق إلى إنفتاح السوق الجزائرية على المنافسة الأجنبية هاته المنافسة التي تسعى دوما إلى تبني تقنيات وأساليب إنتاجية جديدة تتميز بكفاءة عالية وأداء متميز وذلك من أجل الهيمنة على السوق، وهو الأمر الذي أثر على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية الذي يتسم أصلا بالضعف والتدني، ما وضع المؤسسة الجزائرية أمام واقع جديد كشف إلى حد بعيد عن أزمته البنوية وعجز المشرفين عليها عن تأسيس لرؤية إستراتيجية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في تطوير كفاءة وفعالية المؤسسة.

أمام هذا الواقع أضحت المشكلة الأساسية التي تواجهها المؤسسة العمومية الجزائرية هي كيفية أداء قم تقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية في عالم متطور وسريع يسوده تنافس شرس وشديد من أجل الهيمنة على السوق واكتساب مواقع جديدة أخرى، لأن تحسين الأداء الفردي وتكوين المؤسسات لم يعد أمرا إختياريا بل أصبح شرطا جوهريا لضمان الإستمرار والبقاء في السوق.

و عليه فإن المؤسسة العمومية الجزائرية مطالبة اليوم في ظل المنافسة وإقتصاد السوق بتغيير إستراتيجياتها ورسالتها بناء على ما تم إكتشافه من تغييرات هامة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية التي يجب أن تكون من أولوياتها، بحيث تكون قادرة على التأقلم والتكيف معها في مرحلة أولى، والتأثير على البيئة الخارجية في مرحلة ثانية، وذلك بالإهتمام بعملية الأداء الفردي والمؤسسي ببعديها، الأول الذي يخص تحديد الأهداف وإمكانية تحقيقها والثاني يتعلق بالإستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية والتقنية، وهذا يعني أن المؤسسة العمومية الجزائرية لا يمكنها البقاء والإستمرارية دون مراعاة عوامل البيئة الخارجية، ة أحدها بعين الإعتبار ضمن إستراتيجياتها وسياستها من تقييمها لهذه البيئة (رشيد واضح، 2003: 67).

خلاصة:

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

إذا خلاصة لموضوع الإصلاحات الاقتصادية وعلاقتها بإشكالية تسيير الكفاءات داخل المؤسسة العمومية الجزائرية يمكن القول أن عرض الأنماط التنظيمية المختلفة التي مر بها تطور المؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإستقلال وبعدها وتحليلها يقودنا إلى إستخلاص ميزة خاصة في تنظيم الاقتصاد الجزائري، تتمثل في خضوع البنية الاقتصادية إلى وضع مركزي تسلسلي يرتكز على قاعدة التوزيع الوظيفي لنشاطات المؤسسات العمومية، فرغم إعتداد إستقلالية المؤسسات العمومية وإعادة الهيكلة الصناعية كسياسيتين إصلاحيتين وما أحدثاه من نقلة نوعية في فلسفة تسيير المؤسسات العامة، بإعتداد معايير الكفاءة والفعالية والمردودية كمقاييس للأداء إلا أن المؤسسة العامة لم تحقق أهدافها المرسومة بالقدر الكافي، ولم تؤدي الأدوار المنوطة بها كما كانت تشير التوقعات.

الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية

المصادر و المراجع:

- الدسوقي إيهاب (1995). التخصصية و الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية مع دراسة التجربة المصرية، مصر : دار النهضة العربية.
- بعلي محمد الصغير (1992). تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات)، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- رشيد واضح (2003). المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، الجزائر : دار هومة.
- سعدي علي (1981). بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الجزائر : الشركة الوطنية للنشر و التوزيع.
- عابدة سيد الخطاب (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة و الاندماج و مشاركة المخاطر،: دار شركة الحريري للطباعة.
- عبد اللطيف بن أشنهو (1982). التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1993)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبد الحميد براهيم (2001). في أصل الأزمة الجزائرية (1958-1999)، بيروت : دراسات الوحدة العربي.
- مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية (1989). إستقلالية المؤسسات أسس و بدأ التنفيذ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع.
- مصطفى عشوي (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب.
- ناصر دادي عدون (1998). إقتصاد المؤسسة، ط 3، الجزائر : دار المحمدية العامة.
- نبيل مرسي خليل (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال: الدار الجامعية.
- وليد بوشارب (2016). الإقتصاد الجزائري في ظل إقتصاد السوق، www.forum-al-wild.com.
- يوسف سعدون (جوان 2000). " إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962-1993)، مجلة التواصل -جامعة عنابة-، عدد6.

الفصل الخامس:

البيانات الميدانية:

تحليلها وتفسيرها

توطئة.

أولاً: خصائص الكفاءات المهنية.

ثانياً: الإستراتيجيات الكفيلة لتحسين الكفاءات المهنية.

ثالثاً: المعوقات التي تحول دون تنمية الأداء المؤسسي للكفاءات المهنية.

خلاصة.

المصادر والمراجع.

توطئة :

لتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها أهمية كبيرة في البحث العلمي لأنه يوجه الباحث ليسلط الضوء على بعض الحقائق والمعالم المبهمة في موضوع بحثه، فضلا عن هذا فإنه يثري حلقة النقاش ويحقق الترابط والتجانس مع الإطار النظري للبحث.

و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل بيانات الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز - قالمة -

وذلك للتعرف على مايلي :

أولا : خصائص الكفاءات المهنية.

ثانيا : الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين الكفاءات المهنية.

ثالثا : المعوقات التي تعرقل الكفاءات المهنية لتحسين الأداء المؤسسي.

أولاً- خصائص الكفاءات المهنية :

يحتل مفهوم الكفاءات حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي، فالكفاءة المهنية تلعب دوراً هاماً في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

و في هذا السياق فقد أكد أغلبية المبحوثين (38 عامل أي ما بنسبة 95%) أن منصب عملهم يلائم مؤهلاتهم العلمية والعملية، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (8): يبين ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية والعملية.

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
80%	52	نعم	ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية والعملية
20%	08	لا	
100%	40	/	المجموع

المصدر: بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (8)

يظهر من خلال بيانات الجدول رقم (8) أن الرضا الوظيفي لدى المبحوثين بمناصب عملهم يرجع إلى اهتمام مؤسسة سونلغاز بكفاءاتها المهنية وتفعيل دورها وإعطائهم المكانة اللائقة لهم، وحسب نظرية الموارد فإنه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية، ولكن يجب إعادة الاعتبار إلى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية (نذيرة بوزيد، 2012: 78).

و الجدير بالذكر أن (عاملين فقط أي ما بنسبة 5%) يرون بأن منصب عملهم لا يلائم مؤهلاتهم العلمية والعملية وهذا راجع إلى غياب مشاركة العمال في إتخاذ القرارات والإدلاء بأفكارهم وآرائهم حول القضايا التي تهم المؤسسة.

و من جهة أخرى فالفرد هو العامل المادي للكفاءة، وهو الذي ينتجها ويستثمرها ويطورها ولهذا ترتبط الكفاءة في الغالب بالأفراد فلا توجد كفاءة بدونهم ولا يمكن أن تعرف وتحدد بشكل مستقل عن الفرد الذي يحملها، فالكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات وقوة الإرادة الوظيفية وتنوع الاختصاصات لكل فرد داخل المؤسسة، ونتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسات الإدارية منذ منتصف القرن الماضي سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل/ وهذا من خلال دمج

القدرات والإمكانات وتنوع المواهب والاختصاصات للكفاءة البشرية لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر (عذراء بن شارف، 2009: 102).

و في هذا السياق فقد أكد أغلبية المبحوثين (37 عامل أي ما نسبة 92,5%) أن هناك وجود لتنوع في اختصاص الكفاءات المهنية في مؤسسة سونلغاز كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (9): يبين تنوع الاختصاصات الكفاءات المهنية في مؤسسة سونلغاز.

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
92,5%	37	نعم	تنوع في إختصاص الكفاءات المهنية في مؤسسة سونلغاز
7,5%	03	لا	
100%	40	/	المجموع

المصدر : بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (09).

من خلال الجدول رقم (09) يتبين أن أغلب المبحوثين أي ما نسبته (92,5%) أكدوا على وجود تنوع في اختصاص الكفاءات المهنية في مؤسسة سونلغاز، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة ورغبتها في النهوض بالأداء المؤسسي، فتنوع إختصاصات الكفاءات يؤدي إلى إدارة وأداء المهام بشكل كفى مما سبب لهم في الوصول إلى أهداف ونتائج محددة، وفي هذا المجال يرى علم نفس العمل والمنظمات أن كفاءة الفريق تكمن في مجموع المعارف الأساسية والمفاهيم الضرورية من أجل تحسين الأداء المؤسسي (عذراء بن شارف، 2009: 134).

و رغم تأكيد أغلبية المبحوثين على وجود الإختصاصات المهنية في مؤسسة سونلغاز، إلا أن نسبة ضئيلة منهم (7,5%) صرحوا بعدم وجود تنوع في الإختصاصات المهنية في المؤسسة، وقد يرجع ذلك حسبهم إلى مستواهم المعرفي المحدود.

تؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذ اعتمدت الأساليب والاستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية، إذ لا بد على المؤسسات أن تعتمد الإبداع والابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية، فتشجيع الفرد على الإبتكار من شأنه منح المؤسسات ميزة تنافسية (صويلح، 2005).

و في هذا السياق فقد أكد أغلبية المبحوثين (32 عامل أي ما نسبة 80%) على ضرورة إمتلاك الأفراد المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (10) : يبين إمتلاك الأفراد المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون.

النسبة	التكرارات		التكرارات الإجابة
	80%	32	نعم
20%	08	لا	
100%	40	/	المجموع

المصدر : بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (10).

من خلال بيانات الجدول رقم (10) يتبين أن أغلب المبحوثين أي ما نسبة 80% أكدوا على أهمية إمتلاك الأفراد المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون ومرد ذلك حسبهم أن الكفاءات المهنية كرسائل يشري يجب عليها أن تتوفر على المعارف والمهارة اللازمة لتحقيق الإبداع والإبتكار، وهي الفكرة نفسها التي أشار إليها مختار خلادي الذي دعا إلى إنشاء أقسام للبحث والتنمية لتطوير الإبداع والإبتكار، مبرزا أن المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة ملزمة بالقيام بتنظيمات جديدة وإدخال هياكل مرنة وكفاءتها تمكنها من التلائم مع ديناميكية المحيط التقني والاجتماعي المحلي والدولي والمساهمة في تحسين التسيير والإنتاج.

و الجدير بالذكر أن (8 عاملين أي ما نسبة 20%) أكدوا على عدم إمتلاك الأفراد المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون وهذا راجع لغياب الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وعدم تواجد إتصال وتفاعل بين العاملين.

حضيت إدارة الموارد البشرية بإهتمام كبير من العديد من الباحثين وكذلك الممارسين نظرا لكونها إدارة لأهم أصول المنظمة، فقد خرجت هذه الإدارة وعن إطارها الإداري لتمارس دورها بإعتبارها شريك إستراتيجي، رافق هذا التحول تغير في النظرة للعنصر البشري من كونه يد تنفذ المهام إلى عقل مفكر وصاحب معرفة بإستطاعته تحقيق التفوق والتميز لمنظمتة، وإنعكس ذلك على كيفية تسييره (ليندة رقم، 2009: 122).

بالإستناد إلى نظرية الحاجات "لماسلو" والتي شددت على أهمية بناء سياسات تحفيزية من خلال معرفة حاجات المستخدمين بالشكل الذي يحقق لهم الإشباع، وهذا ما يعود بالأثر الجيد على مستوى الأداء في العمل.

و في هذا السياق فقد أكد أغلبية المبحوثين (30 عامل أي ما نسبة 70%) على قدرة إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المستقبل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) : يبين قدرة إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المستقبل.

النسبة	التكرارات		الإجابة
	نعم	لا	
75%	30	نعم	قدرة إدارة الموارد البشرية على
25%	10	لا	تحسين أداء العمال في المستقبل
100%	40	/	المجموع

المصدر : بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (11).

من خلال الجدول رقم (11) يتبين أن أغلب المبحوثين أي ما نسبة (75%) أكدوا على قدرة إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العمال، وهذا راجع حسب نظرية الحاجات لما سلوا إلى ضرورة إلتفات الإدارة على حاجات الأفراد وإشباعها لأنه في المحصلة يخدم حاجة المؤسسة، ذلك أن عدم إشباع الفرد يؤدي إلى الإحباط وإنخفاض في الروح المعنوية للفرد وقابليته للعمل، بالإضافة إلى قتل الطموح والحماس و عدم التركيز وعليه فالفرد الذي يعمل في مؤسسة ما ويشعر بأن المؤسسة التي يعمل بها توفر له كل أسباب الراحة والأمن النفسي والاجتماعي والوظيفي، وهو يصبح عنصرا فعالا ومنتجا ومشاركا (ليندة رقام، 2009 :132).

و الجدير بالذكر أن (10 عمال أي ما نسبة 25%) أكدوا على عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المستقبل وهذا راجع ربما لوجود صراعات تنظيمية داخل المنظمة بين الإدارة وفئة العمال، مما إنعكس سلبا على تمثلاتهم وتصوراتهم حول منظومة التسيير في المؤسسة.

منذ نحو عشر سنوات تغير منطق وخليفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى غدارة الكفاءات وكان ذلك في الواقع نتيجة لتغيير في هيكل ردود المورد البشري في المؤسسات، ففي فرنسا مثلا خلصت إحدى الدراسات التي صدرت سنة 2002 إلى أن حوالي 70% من المؤسسات الفرنسية تعتمد أنظمة قائمة على الكفاءات، وتتفق في سبيل ذلك أموالا ضخمة، والواقع أن نجاح إستراتيجية التغيير في المؤسسة مرتبطا

أساسيا بإستراتيجية تسيير الكفاءات المهنية، التي يجب أن تخضع إلى حد كبير لمستوى منظومة التعليم والتكوين والتدريب، بهدف صقل مهاراتها وتحديثها بإستمرار، وعليه فإن إستراتيجية التغيير في المؤسسة عملية مرتبطة مباشرة بالمحيط، وهذا ليس فحسب من جانب الإستجابة لتغييراته، ولكن أيضا في مجال إعداد وتنفيذ إستراتيجيات هذا التغيير (رحيم حسن، 2005: 12).

و في هذا السياق فقد أكد أغلبية المبحوثين (35 عامل أي ما نسبته 87,5%) يؤكدون على تغيير المؤسسة لإستراتيجياتها لتسيير مواردها، وهذا ما يؤكد الجدول التالي :

جدول رقم (12) : يبين تغيير المؤسسة لإستراتيجيات تسيير مواردها.

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
87,5%	35	نعم	تغيير المؤسسة لإستراتيجيات تسيير مواردها
12,5%	05	لا	مواردها
100%	40	/	المجموع

المصدر : بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (12)

من خلال بيانات الجدول رقم (12) يتبين أن أغلب المبحوثين (أي ما نسبته 87,5%) أكدوا على أن المؤسسة تقوم بإستراتيجيات تسيير مواردها، وهذا راجع لعدم قدرة المؤسسات على التحكم في محيطها الخارجي، ما يحتم عليها إجراء تغييرات تنظيمية حتى تتمكن من مواجهة التجديدات الحديثة والمنافسة الحادة، كما يساعدها ذلك على مواجهة الإجراءات والقوانين الحكومية وحاجات المجتمع ومتطلباته حيث أن "إدارة التغيير" إعتبرت أن أهم تغيير يحدث في المؤسسة هو تغيير سلوكيات العمال وتعديلها لكي يتناسب مع أهداف المؤسسة، وفي هذا السياق يرى العالم "بيدين" bedain أن المؤسسات مسيرة من طرف موارد بشرية وليس من طرف الآلات والتجهيزات، وأن أي تغيير في المؤسسة مهما كان نوعه، هو محاولة لدفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة تدفع بهم على الرغبة في العمل وتحسين أدائهم في المؤسسة (غياث بوفلحة، 2004: 135).

و الجدير بالذكر أن (5 عاملين أي بنسبة 12,5%) حسبهم أكدوا عدم قيام المؤسسة بتغيير إستراتيجيات تسيير مواردها، وهذا راجع ربما بعدم تنبؤ المسؤولين بالتغييرات المستقبلية، وعدم وضع برامج لتدريب وتكوين العمال والموظفين بطريقة مستمرة.

إن نجاح وتفوق المؤسسة هما نتيجة نظام التسيير، والأهمية التي يمنحها هذا النظام لموارده البشرية وللإدارة التي تعنى شؤونه، وتؤكد النظريات الحديثة في الإدارة أن تسيير هذا المورد بمنطقة العقل المفكر بدل من اليد المتفقة سيسمح بتحقيق هذا التفوق دون شك، وغي هذا الصدد يقول بيتر دريكار "Petre drucker" في كتابه "ممارسة الإدارة" أن علينا النظر إلى الرجل في العمل على أنه إنسان، بعبارة أخرى علينا أن نؤكد على كلمة إنسان ويركز هذا الإتجاه على الإنسان كمخلوق إجتماعي وأخلاقي وبالتالي إتباع المرونة في التسيير من المرجح وفي هذا السياق فقد أكد أغلب المبحوثين (35) عامل أي ما نسبة 87,5%) أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على نظام عمل مرن ومتطور في التسيير، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (13) : يبين إعتقاد المؤسسة على نظام عمل مرن ومتطور.

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
87,5%	35	نعم	إعتقاد المؤسسة على نظام عمل مرن ومتطور
12,5%	05	لا	
100%	40	/	المجموع

المصدر : بيانات إستمارة البحث السؤال رقم 13.

من خلال الجدول رقم (13) يتبين أن أغلب المبحوثين الذين أجابوا بنعم (87,5%) أكدوا على إعتقاد المؤسسة على نظام مرن ومتطور، وهذا راجع أن الأفراد هم عبارة عن إستثمار إذا أحسنت إدارية وتنمية قدراته، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة، ولا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد، ولا بد من تهيئة بيئة عمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية وإستغلال مهارتهم لأقصى حد ممكن، وبرامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة (راوية محمد حسن، 1999: 21).

و الجدير بالذكر أن (5 عاملين، أي نسبة 12,5%) أكدوا على عدم إعتقاد المؤسسة على نظام عمل مرن ومتطور، وهذا راجع إلى سوء العلاقات بين العمال والإدارة وغياب العمل الجماعي (الفريق).

يعتبر التكوين عاملا حاسما في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، حيث تمكن المؤسسة من إدماج إستراتيجية الأفراد والجماعات للإكراهات والمشاكل الإجتماعية، وتطلعات الأعوان، وكذلك يحق حاجات نفسية وإجتماعية فهو إذا يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة التي تسعى دوما إلى تزويد نفسها بكفاءات جديدة تستوعب كل تغيير من أجل تحقيق الفعالية والإستمرارية لبقاء المؤسسة، ولقد بين شوتلر في بحث حول رأس المال البشري أن الإستثمار وتثمين الموارد البشرية يتضمن بعض النشاطات التي تحسن القدرات البشرية، منها ما يتصل بالتسهيلات الصحية، فمنها ما يتعلق بتكوين العمال أثناء العمل (زعباله لينده، 2008: 33).

و في هذا السياق فقد أكد أغلبية المبحوثين (36 عاملا أي ما نسبة 90%) على أن ضعف التكوين القاعدي يؤثر على أداء الكفاءات كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (14) : يبين ضعف التكوين القاعدي وتأثيره على أداء الكفاءات.

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
90%	36	نعم	ضعف التكوين القاعدي وتأثيره على أداء الكفاءات
10%	04	لا	
100%	40	/	المجموع

المصدر : بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (14).

من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن أغلب المبحوثين (أي ما نسبته 90%) أكدوا على أن التكوين القاعدي يؤثر على الكفاءات داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن التكوين القاعدي هو عملية حيوية لكل مؤسسة تتجه نحو طريق القدرات والمهارات والمؤهلات بشكل مرّن، بإعتباره فرصة تجعل الفرد أكثر فعالية وتنافسية ما يلزم المؤسسات بإعطاء الأهمية المرجوة، فهو بمثابة أداة أساسية لتنمية الموارد ويشكل أداة إستراتيجية لتدبير الموارد البشرية من أجل مواكبة المستجدات التي يفرضها المحيط، حيث يجب أن يكون التكوين المستمر متكاملًا مع باقي المكونات، بإعتباره يساهم في تطوير الأفراد في مختلف المجالات العلمية وسيساعد على تحسين التواصل الداخلي وحل المشاكل (زعباله لينده، 2008: 34) وتجدر الإشارة في سياق آخر أن (4 عاملين أي ما نسبة 10%) يرون بأن ضعف التكوين لا يؤثر على أداء الكفاءات، وهذا يرجع ربما أنهم يرون بأن هناك عوامل أكثر تأثيرًا على الأداء من التكوين القاعدي كالعلاقات بين الأفراد والإتصال بين جماعات العمل.

تنبت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تساعد في تطوير وتنمية المؤسسة، خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرون الذي يركز على إقتصاد المعرفة، ويعتبر أن راس المال البشري هو المحرك الرئيسي في بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباح في السوق، وأساس أي إقتصاد ناجح في العالم، وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلائم مع متطلبات العصر الحالي، فتسير الموارد البشرية هو تلك العملية التي ترتبط ما بين الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، ولتنمية بيئة ثقافية مؤسسية، تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الإبتكاري، فتسير الموارد البشرية يدل على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، وإرتباط التعامل معهم بالإستراتيجيات العامة للمؤسسة (قوبع خيرة، 2011: 81).

و بالإستناد إلى المقاربة البيروقراطية لماكس فيبر التي دعت بأن يكون التنظيم البيروقراطي مفتوح الأبواب وليس مغلقا، وكذلك مراعاة الإعتبارات الإنسانية وتوفير الحوافز من أجل الكفاءة في الأداء، وفي هذا السياق فقد أجمع جل المبحوثين أي نسبة 100%، بأن سوء التسيير يؤدي على هد الكفاءات التخصصية، وهذا ما يؤكد الجدول التالي :

جدول رقم (15) : يبين بأن سوء التسيير يؤدي إلى هدر الكفاءات التخصصية.

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
100%	40	نعم	سوء التسيير يؤدي إلى هدر الكفاءات التخصصية
00%	00	لا	
100%	40	/	المجموع

المصدر : بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (15).

من خلال بيانات الجدول رقم (15) يتبين أن جل المبحوثين أي ما نسبته 100% أكدوا على أن سوء التسيير يؤدي على هدر الكفاءات التخصصية وهذا راجع إلى عدة إعتبارات أهمها :

- ✓ الإختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة، وعدم تجزرها في ثقافة المؤسسة.
- ✓ ضعف إلتزام المسييرين والمديرين بمنهج تسيير الكفاءات.
- ✓ نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة.

✓ عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المتاحة لنجاح المؤسسة "الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة".
 ✓ الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات.

✓ عجز المؤسسة عن نشر المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الداخلي والخارجي، مما يصعب من تحديد دقيق للكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المؤسسة (عذراء بن شارف، 2016).

ثانياً: الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين الكفاءات المهنية :

تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة وهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانيات وقدراته ومهاراته، فهي تأتي لتحسين وتطوير سلوك الأفراد والعمل على تعديل إتجاهاتهم ومعتقداتهم، وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد، وبين أعمال ووظائف وأهداف المنشأة، ولتنمية المورد البشري في المؤسسة لا بد من تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والقيم والأساليب والخبرات لتحسين أدائه كتوفير الموارد المالية اللازمة، الكشف في الإحتياجات التدريبية والتكوينية، المشاركة في إتخاذ القرارات، هذا ما سنه الجدول التالي:

جدول رقم (16): يبين الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائهم.

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

المصدر: بيانات استمارة البحث السؤال رقم (16)

من خلال الجدول رقم (16) يتضح بأن أغلبية المبحوثين بنسبة (12,5%) أكدوا أن التكوين والترقيات من أهم الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية بتحسين أدائهم وهذا راجع إلى التكوين يهدف

إلى توظيف الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه، ولقد إبتدع الفكر الإداري الفرنسي هذا المصطلح -التكوين - للتركيز على المهارة والمعرفة، فهو يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم، ويحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.

- أما (25%) يؤكدون على أن التحفيز من أهم الوسائل لتحسين أداء الكفاءات، بإعتبار أن للحوافز دور في تحسين مهارة وأداء العمال، وهذا يتم عن طريق الترقية والنقل.

- أما (12,5%) من المبحوثين أكدوا بأن الإمتيازات الاجتماعية من بين الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائهم.

تلعب الحوافز دورا مهما في حث العاملين على العمل وزيادة إنتاجيتهم، وقد أثبتت الدراسات أنه لا يمكن حث الفرد العامل بكفاءة وفعالية، ما لم يكن هناك حافز لذلك، فالتخطيط الجيد والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن الأفراد سيقومون تلقائيا بوظائفهم بكفاءة وفعالية، لهذا تلجأ المؤسسة إلى عملية إستراتيجية دافعية أفرادها، وذلك بواسطة توفير الحوافز (عماد لعلاوي، 2011: 92).

و لتنتج سياسة المؤسسة في التحفيز وجب عليها التوفيق بين الحوافز ورغبات العاملين وحاجاتهم، إضافة إلى ربط الحوافز بمستوى الأداء المؤسسي، ولذلك تتمثل أهمية الحوافز فيما يلي :

- 1- الإستقطاب والإحتفاظ بموظفين ذوي كفاءة للمؤسسة.
- 2- تحسين وتطوير مستويات الأداء المؤسسي.
- 3- تنويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف، أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين (علاء خليل العكش، 2007: 18).

و إستنادا لمقاربة العلاقات الإنسانية التي أكدت على أهمية الجانب الإنساني للفرد في المؤسسة من خلال تحفيزه للعمل وتحسين أداءه، بإعتبار أن المؤسسة كيان ونظام إجتماعي تعاوني، وأن الاهتمام بالظروف الإنسانية السائدة تساعد في رفع الروح المعنوية للعامل لكونه يحتاج لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية (ليندة زعبالة، 2008: 86)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (17): يبين قيام المؤسسة بتحسين الأداء المؤسسي لتحفيز موظفيه.

النسبة	إحتمالات الإجابة بنعم		النسبة	التكرارات		التكرارات
	مادية	معنوية		الإجابة	نعم	لا
55%	22	مادية	72,5%	29	نعم	قيام المؤسسة بتحفيز موظفيها لتحسين الأداء المؤسسي
5%	02	معنوية				
30%	12	معنوية				
100%	36	المجموع				
			27,5%	11	لا	
			100%	40		المجموع

المصدر: بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (17)

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين، أي ما نسبته (72,50%) أكدوا أن المؤسسة تقوم بتحسين الأداء المؤسسي، وتحفيز موظفيها وذلك من خلال إعداد نظام للعوائد والمكافآت مما يتناسب ودافعية العاملين وحاجاتهم، كما تعمل إدارة المؤسسة من خلال منظومة الحوافز على إشارة رغبات العاملين ودوافعهم للعمل، وتوجيههم الوجهة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

و رغم أهمية منظومة الحوافز في المؤسسة، إلا أن نسبة (27,5%) من العاملين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم لا تقوم بتحسين الأداء المؤسسي وتحفيزهم للعمل، وقد يرجع ذلك في تقديرنا - إلى إهتمام المؤسسة بفتة دون أخرى، مما ولد شعور لدى البعض من العاملين بأن الإدارة مقصرة في حقوقهم وتلبية حاجياتهم وهذا ما أثر سلبا على دافعيتهم للعمل.

و من خلال سؤالنا عن نوعية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة لتحفيز عاملها فقد أكد أغلبهم أنها حوافز مادية بنسبة (55%) وتشمل ما يحصل عليه الفرد العامل من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.

و يعد هذا النوع من الحوافز الأكثر إستخداما، كما أنه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين.

و بالتالي فإن إدارة المؤسسة تسعى من خلال هذه المكافآت والحوافز المادية إلى إشعار العاملين بالرضا عما يقدمونه من مجهودات تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

وتأتي في المرتبة الثانية حسب المبحوثين، الحوافز المادية والمعنوية مجتمعة بنسبة (30%)، وتكمن أهمية هذه الحوافز في رفع مستوى الولاء للمؤسسة، كما أن لها نتائج إيجابية تتمثل في تحسين الإنتاج وتقديم المقترحات، وتفعيل وتيرة العمل مما يؤدي على تحسين الأداء المؤسسي.

أما نسبة (30%) من المبحوثين فقد أكدوا أن للحوافز المعنوية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، والحوافز المعنوية لا تعتمد على المال في إشارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن له أحاسيس وتطلعات إجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (مراد جمال، 2010: 40).

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر أصبحت عملية تطوير الكفاءات المهنية وصيانتها تمثل أهمية إستراتيجية نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لإختلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق (بن جدو ومحمد الأمين، 2012: 27).

و يهدف تحقيق درجة عالية من إستقرار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال جذب أصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المؤسسة بأنه يتطلب إستقطاب الكفاءات المهنية، وتحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري، وتنوع هذه المصادر بما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (18): يبين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على موظفيها.

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
30%	12	داخلية	المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على موظفيها
52,50%	00	خارجية	
17,5%	07	معا	
100%	40		المجموع

المصدر : بيانات الإستمارة البحث السؤال رقم (18).

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين (21 عامل من بينها أي ما بنسبة 52,50%) يؤكدون أن المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على موظفيها تتمثل أساسا في

المصادر الخارجية ومن أهمها مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلانات الجامعات والمعاهد والمدارس وغيرها.

و تتعكس إيجابيات المصادر الخارجية للاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة، وتساعد في الكشف عن أحسن الكفاءات المهنية وأكثرها تأهيلا بما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي لهذه الكفاءات.

و تجدر الإشارة في سياق آخر أن للمصادر الداخلية حسب المبحوثين أي ما نسبة (30%) أهمية كبيرة أيضا في استقطاب الكفاءات المهنية وتتمثل هذه المصادر في الترقية والنقل والمقابلات الشخصية، ويمكن أن تنعكس هذه المعايير إيجابا على استقرار الكفاءات المهنية ورفع روحها المعنوية كما تسهم في خفض التكاليف وتطوير عمل المؤسسة وعلى الرغم من أهمية المصدرين إلى أن نسبة (17,5%) أكدوا على أهمية المصدرين معا (الداخلي والخارجي) في استقطاب الكفاءات المهنية تتسم بالخبرة والمعرفة والمهارة.

إن المورد البشري هو إنسان له إحتياجات نفسية وإجتماعية ووظيفية، هنا يكفي دور المؤسسة في تطبيق سياسات تحفيزية وتشجيعية لمواردها، ذلك وفق معايير محددة موضوعية من أجل الوصول إلى الأداء الفعال والجيد في المؤسسة حيث كلما زاد الأداء زادت المكافآت.

إستنادا لمقاربة التوقع التي أوضحت أنه كلما زاد الأداء إرتفع الإنتاج والأجر فدافعية الفرد من خلال أدائه في عمله هي نتيجة لجاذبته المكافأة من ناحية وكيفية إدراك الفرد للعلاقة الموجودة بين الجهد والمكافأة من ناحية أخرى، أي أن الفرد عند قيامه لنشاطاته تحكمه نتائج المكافأة المادية والمعنوية التي يتوقع أن يحصل عليها.

هذا ما يوضحه الجدول رقم (19): يبين قيام المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
62,5%	25	نعم	تقوم المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة
37,5%	15	لا	
100%	40	المجموع	

المصدر : بيانات الإستمارة البحث سؤال رقم (19).

من خلال الجدول رقم (19) يتبين أن أغلبية المبحوثين (أي ما نسبة 62,50%) أكدوا أن المؤسسة تكافئ الكفاءات المهنية للإبداعات التي يقودون بها من خلال المكافآت المادية والمعنوية من ترقيات وتحفيزات وتشجيعات داخلية أو خارجية، والواقع أن التحفيز يعتبر محرك للكفاءات لأنه يؤدي على تثبيت معارفها النظرية والعملية والسلوكية، بالتكوين وغيرها من أساليب تطوير الكفاءات كما تعمل على زيادة قابلية الشغل لديه، ومن ثم محاولة تطبيق هذه المعارف وإبراز هذه الكفاءات في مجال العمل، وهو ما ينعكس على الأداء (سماح صويلح، 2005).

تؤكد المقاربة العملية الإدارية على أهمية التفاعل المستثمرين التدريب والتكوين خاصة الجماعي بين العمال، مدى قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي والدائم لتلك المكونات لأن عمليات التدريب والتكوين هو عمل جماعي متفاعل حيث من خلالها تنتج خبرات ومعارف ومهارات جديدة ومتنوعة، مما يساهم في إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة وكذا العمل على تحسين أداء العاملين وتقديم أفضل وأنجح الممارسات والأنشطة داخل المؤسسة.

و هذا ما يوضحه الجدول رقم (20) :

يبين عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم.

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

المصدر : بيانات إستمارة البحث سؤال رقم (20).

من خلال الجدول أعلاه تبين أن هناك إجماع (بنسبة 100%) من طرف المبحوثين على أهمية وضع المؤسسة برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم، وتعمل برامج التدريب والتكوين على إحداث تغيير في سلوك الكفاءات لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهداف المؤسسة كما تعمل على توجيههم وتكييفهم بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها (براهيمي عبد الله مختار 2005 : 09)، لأنه

الإختيار الأفضل والسليم لمكونات البرامج التدريب كما وكيفا وهو الخطوة الأولى نحو تبني وتطبيق وتنفيذ هذه البرامج والتنظيمات من أجل الوصول بالمؤسسة بالأهداف المسطرة.

إن المؤسسة لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم إنما هدفها الأول هو بلوغ الأهداف المسطرة والعمل على تطبيقها على أرض الواقع، هذا راجع إلى عدة أهداف منها ما هو إجتماعي والذي يتمثل في تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية وكذا الجماعية للمؤسسة أما الهدف الوظيفي فقد تضمن التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم، أما الهدف التسييري فهو ضمان التحكم في تسيير الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المؤسسة بجميع وحداتها، وتجدر الإشارة إلى تقييم الأداء الكفاءات بغرض تحديد الأجر وهذا يدخل ضمن الأهداف التسييرية التي تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتسيير مواردها البشرية.

إستنادا لمقاربة التحليل الإستراتيجي فقد أكدت على أهمية تحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في إتجاهات ومستقبل المؤسسة وكذا إستغلال الفرض المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة فهي اعتمدت بالدرجة الأولى على تقييم مستوى أداء العاملين، سواء ارتبط بالأداء الحالي أو المتوقع (اليندة زعبالة، 2008: 96).

هذا ما يوضحه الجدول رقم (21): يبين قيام المؤسسة بتقييم أداء عاملها.

النسبة	التكرارات		التكرارات
	نعم	لا	الإجابة
90%	36	نعم	يبين قيام المؤسسة بتقييم أداء عاملها
10%	04	لا	
100%	40	المجموع	

المصدر : بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (21).

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن أغلبية المبحوثين (36 مبحوث أي ما نسبة 90%) أكدوا أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء عاملها، وهذا لغرضين : الغرض الأول الوقوف على كفاءة الأداء العامل والثاني التعرف على جوانب القصور في هذا الأداء، ومدى قدرة العامل على حل المشكلات التي تعترضه.

و جدير بالذكر وفي سياق آخر أن (04 عامل أي ما نسبة 10%) صرحوا أنه لا يوجد تقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في المناصب المعنية وكذا نقص في برامج وأنشطة تدريب الكفاءات وتعليمهم بالأنشطة الموكلة إليهم.

إن الكفاءات البشرية لها القدرة للاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف، وهذا متوقف على تطورات ومستجدات العولمة، والتكنولوجيا، فأصبح المورد البشري له انسجام بصورة مستمرة ومتسارعة لتلك التطورات وله القدرة على التكيف مع تلك الخبرات العلمية أو العملية والمعارف والمعلومات المتراكمة عبر الزمن، كذا القدرة الفعالة لاستغلال تلك المعارف في ظل ظروف مهنية.

واستنادا لمقاربة الرأسمال البشري التي أوضحت أن توافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع والتخطيط والبرمجة والإنجاز والتطوير والتحديث كل هذه العمليات التنظيمية من أجل تحسين الجودة وابتكار أساليب الأداء الفعال، من خلال تحقيق التميز. فالعمليات البشرية هي بمثابة الآلية الحقيقية لتحويل ما تمتلكه المؤسسة في طاقات بشرية مستغلة فعلا بطرق إيجابية ناجحة ومدى التأثير الذي يرجع على المؤسسة بالنجاح أو الفشل (ليندة زعبالة، 2008 : 93).

هذا ما يوضحه الجدول رقم(22) : يبين تأثيرات الاستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى كفاءات المؤسسة.

النسبة	التكرارات		الإجابة
	نعم	لا	
50%	20	نعم	ترى تأثيرات الاستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى كفاءات المؤسسة
10%	04	لا	
100%	40	المجموع	

المصدر: بيانات استمارة البحث سؤال رقم (22)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أغلبية المبحوثين (20 عامل أي ما نسبته 50%) أكدوا أن المؤسسة تعمل على الاستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى الكفاءات، هذا راجع حسبهم إلى تبني المؤسسة برامج تنمية لهذه الكفاءات، لأن من خلالها تحقق المؤسسة عوائد إيجابية وفعالة، فالمؤسسة تسعى إلى استقطاب وجذب أحسن وأفضل الكفاءات لتحسين أدائها وتسييرها وتطويرها لأن الموارد البشرية لها مجموعة من الخصائص الشخصية والعملية التي تؤهلهم للإبداع والابتكار والتميز (بن جدو محمد الأمين، 2012 : 65) .

وجدير بالذكر في سياق آخر أن 4 عمال أي ما نسبته 10%، صرحوا أن المؤسسة تسيء استغلال المعارف الموجودة لدى الكفاءات، هذا راجع حسبهم إلى نقص أو انعدام حرياتها بكيفية التوفيق والتحرك والتشجيع والتحفيز المورد البشري مما يعرض هذه الموارد إلى التنقل إلى مؤسسات أخرى.

إن التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم هو استخدام الكفاءات على أفضل وجه والإستفادة منها قدر الإمكان، لأن هناك فوارق تنموية وتطويرية بين المؤسسات وهذا راجع إلى الإختلاف في كفاءاتها سواء كانت فردية أو جماعية، وتوظيف العمال ذو كفاءة عالية. ولبلوغ هذا التكامل التعليمي يجب إتباع الطرق التدريبية والتكوينية لهذه الكفاءات تماشياً مع متغيرات المناخ الداخلي والخارجي .

وإستناداً للمقاربة رأس مال البشري فقد أكدت هذه الأخيرة على أهمية الإبداع وكذا المعرفة الجديدة لأنهما عنصران أساسيان لتطوير المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة المتميزة إلى تبني بيئة مؤسسية تعطي الاتجاهات الإبداعية مكانة هامة في برامجها وسياساتها التحضيرية (ليندة زعبالة، 2008: 83).

هذا ما يوضحه الجدول رقم (23): يبين توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جيدة .

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
75%	30	نعم	توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير
25%	10	لا	
100%	40	المجموع	

المصدر: بيانات استمارة البحث سؤال رقم (23)

من خلال بيانات الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين (أي ما نسبته 75%) أكدوا أن المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير حيث أن الإبداع يتم على مستوى المنظمة بشكل منظم ويكون جماعي داخل المؤسسة من خلال تنمية المهارات والقدرات الإبداعية ويتحقق ذلك من خلال ملائمة المناخ المناسب لتوفير الإبداع والابتكار والتفكير .

وجدير بالذكر في سياق آخر أن (10 من عمال أي ما نسبته 25%) صرحوا بأن المؤسسة لا تتوفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير، وذلك من خلال نقص الاتصال التنظيمي فيما بينهم وكذا التفاعل الاجتماعي، مما يخلق فجوة بين العمال ويؤدي إلى عدم الانسجام والتناسق في الأنشطة والمهام المختلفة.

إن تسيير الكفاءات داخل كل مؤسسة يتطلب توفير مجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والفكرية والشخصية في الكفاءة المهنية، وهذا من شأنه تنمية وتطوير الأداء المؤسسي وبالتالي تنمية الموارد البشرية والمهنية، حيث تصبح كل كفاءة لها تخصصها الخاص بها حسب درجة مهاراتها ومعلوماتها ومعارفها العلمية والعملية، وهذا الاختلاف يكون من كفاءة إلى أخرى حسب درجة الخبرة داخل المؤسسة أو خارجها (حمدي حيمر، 2008 : 10).

استنادا لمقاربة الإدارة العالمية التي أكدت على ضرورة الاهتمام بأداء المسيرين في عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأن العامل له خاصية المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة لأنه عنصر فعال في المؤسسة .

هذا ما يوضحه الجدول رقم (24) : يبين إحترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين لمناصب جديدة في مؤسستك .

النسبة	التكرارات		الإجابة
	نعم	لا	
65%	26	نعم	احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين لمناصب جديدة في مؤسستك
35%	14	لا	
100%	40	المجموع	

المصدر: بيانات استمارة البحث سؤال رقم (24).

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن أغلبية المبحوثين (أي ما نسبته 65%) أكدوا أن المؤسسة تحترم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين، وتهتم بتنمية وتطوير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة. وتعمل على إستعاب المعلومات والمهارات والمعارف من كفاءاتها المهنية، هذا راجع حسبهم أن الكفاءة المهنية تستحق منصبها لأنها ذو فعالية وكفاءة وخبرة لعملها .

أما في سياق آخر نجد (14 عامل أي ما نسبته 35%) صرحوا أن المؤسسة لا تحترم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب هذا راجع حسبهم إلى وجود صراعات ونزاعات تنظيمية وإجتماعية داخل المؤسسة التي تجعل اختلافات ومنازعات في المناصب، وكذا عدم إختيار أو إستقطاب المناسبة في منصبها المناسب والملائم، يرون أنهم موظفون ذو خبرة غير كافية لتحمل مناصبهم، وكذا عامل المحسوبية وهو المبدأ الشائع في عملية الترقية والتعيين (سلامي فتيحة، 2011: 89).

إن اتخاذ القرار الإداري هو الاختيار المدرك والواعي بين مختلف البدائل المتاحة في موقف معين داخل المؤسسة، أو رد فعل مباشر فهو يضمن إيجاد الحلول والبدائل التنظيمية الممكنة وذلك عن طريق تحديدها وتنفيذها وتطبيقها، لهذا يجب على المؤسسة توفير جميع الموارد المالية وخاصة البشرية خلال فترة زمنية محددة. وفي ظل معطيات مسطر لها مسبقا وكذا معرفة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة (قدور بن نافلة، 2001 : 70).

إستنادا للمقاربة البيروقراطية التي أكدت أن إتخاذ القرار الرشيد والواعي وإختيار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من البدائل الأخرى، بعد تحديد الأهداف والحلول الممكنة وهنا تؤخذ وجهات النظر لدى الموظفين، أو ما يسمى بالتخصص الوظيفي ويجب اختيار الأفراد ذو كفاءة عالية من الخبرة والمعرفة والقدرة .

هذا ما يوضحه الجدول رقم (25):يبين أخذ آراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
80%	32	نعم	أخذ آراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
20%	08	لا	
100%	40	المجموع	

المصدر: بيانات استمارة البحث سؤال رقم (25)

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن أغلبية المبحوثين (أي ما نسبته 80%) أكدوا أن المؤسسة تقوم بأخذ آراء الكفاءات عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ولهم حق المشاركة والتفاعل في إيجاد القرار البديل والرشيد في المؤسسة، هذا راجع حسبهم إلى ثقة المؤسسة بكفاءاتها المهنية وقدراتهم التنموية والإبداعية وقوة الاتصال التنظيمي بين الموظفين، وكيفية معالجة الشكاوى بطريقة تنظيمية ورسومية . وجدير بالذكر في سياق آخر نجد أن (8 من العمال أي ما نسبته 20%) صرحوا بأنه لا تؤخذ آراء الكفاءات عند اتخاذ القرار داخل المؤسسة، هذا راجع حسبهم إلى عدم مرونة الأنظمة واللوائح، وعدم استقرار في الوظائف لدى العاملين والسبب هو التعليمات السياسية أو الاجتماعية أو النفسية لصانعي القرارات، وظهور الوساطة والمركزية، ونقص المعلومات أو انعدامها.

لقد إهتم الإداريين بمشاكل الإدارة والتسيير في المؤسسات والتنظيمات والسلوكات الإنسانية داخل المؤسسة باعتبار الإدارة والتسيير من أهم الأنشطة الإنسانية، فقد عرف تطورا هائلا في كيفية تطبيق أساليب الممارسة لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي (نذيرة بوزيد، 2012: 15).

في هذا الإطار ترى مقارنة الإدارة العملية أنه من الضروري الاهتمام بتحسين الفعالية والإنتاجية وهذا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري بدرجة أولى لأنه هو المحرك للمؤسسة وذلك بقيام المسيرين بجمع المعلومات والمهارات التقنية والمهنية، هذا من شأنه تطوير مختلف البرامج والتخطيطات المؤسساتية للوصول إلى الأهداف المسطرة وهو تحسين أداء العاملين وكذا المؤسسة بصفة عامة . وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26) : يبين قيام المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي .

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
95%	38	نعم	قيام المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي
05%	02	لا	
100%	40	المجموع	

المصدر: بيانات استمارة البحث سؤال رقم (26)

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن أغلبية المبحوثين (أي ما نسبته 95%) أكدوا أن المؤسسة تقوم بتطوير برامجها لتحسين الأداء للتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذا المشاركة في إحداث تغييرات علمية وعملية في المؤسسة أو خارجها وهذا يستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها .

وجدير بالذكر في سياق آخر بأن (عاملين فقط أي ما نسبته 05%) صرحوا أنه لا توجد هناك برامج لتطوير وتنمية وتحسين الأداء، هذا راجع حسبهم إلى نقص التأهيل الاستعداد لوضع هذه البرامج وتطبيقها على أرض الواقع بطريقة موضوعية وحقيقية ومستمرة .

تعتمد المؤسسات الحديثة في تعاملها مع الموارد البشرية ككائنات إنسانية وبشرية، وليس مجرد آلة لها مدخلات ومخرجات، وكذا رغبتهم في الحصول على معلومات مناسبة في عملهم كطرف له رأي في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتوفير المناخ الملائم الذي يضمن لهم تنمية وتطوير ذواتهم وإندماجهم في المؤسسة، هذه الأخيرة لا تتم إلى بالتفكير العملي والعقلي للإدارة، ويتم ذلك عن طريق البحث عن

عقول تتميز بالإبداع والمعارف والمهارات والقدرات الفكرية والعقلية وتطبيقها وتنفيذها في المؤسسة، فلا يمكن فهم كيفية إستغلال وإستقطاب هذه الموارد (العقول المبدعة) دون معرفة طبيعة هذه الموارد. و هذا ما يوضحه الجدول رقم (27): يبين قيام المؤسسة بتوثيق المعارف الكامنة في عقول الموظفين

النسبة	التكرارات		التكرارات
			الإجابة
62,5%	25	نعم	قيام المؤسسة بتوثيق المعارف
37,5%	15	لا	الكامنة في عقول الموظفين
100%	40	المجموع	

المصدر : بيانات إستمارة البحث سؤال رقم (27).

من خلال الجدول رقم (27) تبين أن أغلبية المبحوثين أي ما نسبته 62,5% أكدوا أن المؤسسة تقوم بتوثيق المعارف الكامنة في عقول الموظفين، هذا راجع إلى تنمية الموارد البشرية من معارف وحسن تسييرها من طرف المؤسسة، ووضع نظام معلومات ومعارف ومهارات تنظيمية وكذا تطبيقية وتنفيذية لموظفيها، والاهتمام بالكفاءات المهنية لأنهم يمثلون ركيزة المؤسسة. و جدير بالذكر في سياق آخر أن (15 عامل أي ما نسبته 37,5%) صرحوا أن المؤسسة لا تقوم بتوثيق المعارف الكامنة في عقول الموظفين، هذا راجع حسبهم أن هناك نوع من البيروقراطية في التنظيم وقلة الاهتمام بالموارد البشري.

تسعى المؤسسات الحديثة للحصول على أحسن الكفاءات المهنية لتحقيق أهدافها وتسيير عملها، وتعمل جاهدة لحل المشاكل والعراقيل التي قد تواجهها سواء العلمية أو العملية، وهنا يظهر مساهمة كل فرد في العمل على إيجاد الحلول الممكنة والمقترحة فقد تكون هذه الحلول من كفاءات داخلية أو خارجية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (28) : يبين لجوء المؤسسة إلى كفاءات من الخارج لحل مشاكلها.

النسبة	التكرارات		الإجابة
	نعم	لا	
52,5%	21	نعم	لجوء المؤسسة إلى كفاءات من
47,5%	19	لا	الخارج لحل مشاكلها
100%	40	المجموع	

المصدر : بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (28)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك تقاربا في إجابات المبحوثين حول لجوء المؤسسة لجلب الكفاءات من الخارج لحل مشاكلها، فما نسبته (52,5%) من المبحوثين أكدوا بن مؤسستهم تلجأ إلى جذب الكفاءات بأن مؤسستهم تلجأ إلى جذب الكفاءات من الخارج لحب مشاكلها وهذا راجع على نقص في المؤهلات العلمية أو العملية لدى بعض الكفاءات من داخل المؤسسة، مما أدى بالمؤسسة، مما أدى بالمؤسسة إلى جلب كفاءات ذو خبرة وفعالية لمواجهة المشكلات والعراقيل في وقتها المناسب.

و في سياق آخر نجد أن نسبة (47,5%) أعتبروا أن المؤسسة لا تلجأ إلى جلب كفاءات من خارج المؤسسة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة توجد بها كفاءات مهنية تساهم في حل مشاكلها بطريقة سريعة وموضوعية، وباستخدام أنجح وأفضل الطرق والأساليب التنظيمية والعلمية وحتى هذا كله لتسيير عمل المؤسسة وتمييزها وتطويرها.

ثالثا: المعوقات التي تعرقل الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي:

يعتبر الاهتمام بالكفاءات المهنية من الأولويات خصوصا عندما يراد من الدراسة التعرف على العوامل التي تؤثر في العامل البشري داخل المؤسسة بإعتباره أحد الركائز التي تؤثر في الأداء المؤسسي وتطوير أداء العمال، غير أن تسيير الكفاءات يصطدم بمجموعة من المعوقات الثقافية والاجتماعية والتنظيمية التي تحول دون تحسين الأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (29) : يبين المعوقات التي تعرقل الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي.

النسبة	التكرار	التكرارات	
		الإجابة	
20%	08	نقص التجهيزات والآلات	المعوقات المادية
55%	22	عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة	
25%	10	نقص تمويل المشاريع خارج المؤسسة	
100%	40	المجموع	
42,5%	17	معوقات تنظيمية	المعوقات اللامادية
25%	10	معوقات اجتماعية	
32,5%	13	معوقات ثقافية	
100%	40	المجموع	

المصدر : بيانات إستمارة البحث السؤال رقم (29).

رغم تأكيد أغلبية المبحوثين بأن المؤسسة تعمل على تحفيز العاملين ماديا إلا أن معظم الكفاءات أكدت أن المعوقات المادية تأتي في مقدمة الإشكاليات التي تعرقل الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي، وتأتي في مقدمة هذه الإشكاليات عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة نسبة (55%) بمعنى أن المؤسسة لا تتماشى مع إقتصاد المعرفة ولا تعمل على استخدام التكنولوجيا الحديثة في منظومة تسييرها. و تأتي في المرتبة الثانية نقص تمويل المشاريع خارج المؤسسة بنسبة (25%) وهذا راجع إلى عدم انفتاح المؤسسة على الاستثمار الخارجي.

أما نقص التجهيزات والآلات فيعتبر حسب المبحوثين بنسبة (20%) أحد المعوقات المادية التي تحول دون تنمية الكفاءات المهنية وتعرقل الوصول على أعلى البحث أن مستويات الأداء المؤسسي لديها، فمن خلال الملاحظات الميدانية لمجموعة البحث أن المؤسسة مازالت تعتمد على بعض التجهيزات القديمة التي لا تتماشى مع مفهوم الرقمنة.

أما عن المعوقات اللامادية كأحد أهم الإشكاليات التي تواجه الكفاءات المهنية في المؤسسة، فقد تباينت إجابات المبحوثين حولها، فأغلبهم أكدوا أنها معوقات تنظيمية بنسبة (42,5%)، ويرجع ذلك إلى

عدم تحديث منظومة التسيير داخل المؤسسة، والإعتماد فقط على طرق تنظيمية كلاسيكية، وعدم تطوير الهيكل التنظيمي ليتماشى مع التطورات الحديثة.

أما عن المعوقات الثقافية فتأتي في المرتبة الثانية بنسبة (32,5%) وتتمثل أساسا في سيطرة الثقافة التقليدية، وضعف المؤسساتية التي توجه سلوكيات العاملين وأفعالهم، وينعكس ذلك سلبا على عملية الأداء المؤسسي.

- أما المعوقات الاجتماعية فتحتل المرتبة الثالثة حسب الباحثون بنسبة (25%) وتتمثل أساسا في ضعف العلاقات الاجتماعية، وسيطرة العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة مما أدى إلى وجود صراع تنظيمي بين الرمز والعصب وحال ذلك دون تنمية علاقات إجتماعية تتأسس على قيم العمل والإبداع وتشجع بذلك سلوكيات لا تتماشى وأهداف المؤسسة.

خلاصة :

ظهر جليا من خلال هذا الفصل دور الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي، فشعور العامل بمكانته داخل المؤسسة ينعكس إيجابا على أدائه وممارسته داخل المؤسسة، والتي تظهر أساسا في قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار وتعزيز السلوكيات الإيجابية في العمل. كما يتبين كذلك دور الإستراتيجيات المؤسساتية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال الحوافز والتشجيعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي لدى العاملين وعلى الرغم من دور الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي إلا أنها تواجه جملة من المعوقات المادية واللامادية التي تحول دون تطوير وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة، والتي تتمثل أساسا في ضعف العلاقات الاجتماعية وسن المعوقات التنظيمية، وسيادة الثقافة الكلاسيكية.

المصادر والمراجع:

1. أبو قاسم حمدي (2004). « تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية » (رسالة ماجستير في علوم التسيير منشورة، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر).
2. بن جدو محمد الأمين (2012). « دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة بمؤسسة condor ببرج بوعريريج ». (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر).
3. براهيم عبد الله و حميدة مختار (2005). « دور التكوين في تنمية و تثمين الموارد البشرية » مجلة العلوم الإنسانية (جامعة بسكرة - الجزائر)، العدد السابع، فيفري.
4. رحيم حسن (2005). «التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات مدخل النظم »، مجلة العلوم الإنسانية (جامعة بسكرة - الجزائر)، العدد السابع، فيفري.
5. راوية محمد حسين (1999). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية.
6. سلامي فتيحة (2014). « دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (رسالة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة).
7. سماح صويلح، « إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية » مجلة الواحات للبحوث و الدراسات (جامعة غرداية-الجزائر)، العدد 9.
8. علاء خليل محمد عبد الله و حميدة مختار (2005). «نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين).
9. عذراء شارف (2009). «التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع إختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك » (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص نظم المعلومات و إدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة).
10. عذراء بن شارف (2016). "التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات : رؤى نظرية و تطبيقات عملية".
Journal. Cybrarians info/images/041/cybrariane-Journal/041.Res.or.pol.
11. غياث بوفلجة (2004). مبادئ التسيير البشري، ط2، الجزائر = دار الغريب للنشر و التوزيع.

12. قدور بن نافلة (2001). «دور بحوث التسويق في إتخاذ القرارات التسويقية» (رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير. جامعة الجزائر).
13. قوبع خيرة (2011). «تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بمؤسسة المطاحن الكبرى - الظهرة - مستغانم» (رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر).
14. لعلاوي عماد (2011). «مفهوم العمل لدى العمال و علاقته بدافعهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية» (أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر).
15. ليندة رقام (2009). «دالة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة - دراسة واقع غدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية» (قسم الاقتصاد، جامعة باجي مختار - عنابة -) عدد 24 جوان 2009.
16. - ليندة زعبالة (2008). «التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء المؤسسي» (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير عنابة).
17. مراد جمال (2010). «تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي : شركة صوفية سوق أهراس (LASA) - نموذجا - (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر).
18. نذيرة بوزيد (2012). "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة).

النتائج العامة

النتائج العامة

النتائج العامة :

في نهاية أي بحث علمي يعود الباحث إلى تساؤلاته لكي يعرف إلى أي مدى كانت صادقة و ذلك على ضوء النتائج التي توصل إليها بحته.

و لأن الدراسة كانت تحتاج إلى تفكيك الظاهرة في الواقع، وفق الأنساق الخفية التي يحملها البعد الإستراتيجي لها، و عليه فإننا بحاجة إلى قراءة النتائج من خلال إبراز العلاقة الترابطية بين مختلف مؤشرات الظاهرة المدروسة.

و لقد تطلبت مرحلة الإجابة على التساؤل المركزي و الذي جاء كالتالي :

- ما هو دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي؟.

و في إطار الإجابة عن هذا التساؤل المركزي قمنا بطرح ثلاث أسئلة فرعية محاولين من خلالها الكشف عن أبعاد الظاهرة و مؤشراتها.

و فيما يلي نعرض مجمل النتائج التي توصلت إليها الدراسة و التي رتبنا في المحاور التالية :

1- خصائص الكفاءات المهنية :

- لقد تبين من خلال بيانات الدراسة الميدانية أن أغلبية الكفاءات المهنية تتلائم مناصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية و العملية، و يرجع ذلك إلى إهتمام المؤسسة بكفاءتها المهنية و تفعيل دورهم و إعطائهم المكانة اللائقة لهم.

- فالكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز تتمتع بالتنوع في الإختصاصات و يعود ذلك لطبيعة المؤسسة و رغبتها في النهوض بالأداء المؤسسي، فتتوزع إختصاصات الكفاءات يؤدي على أداء المهام بشكل فعال، مما يساهم في الوصول إلى أهداف و نتائج محددة.

- فالكفاءات المهنية كإسماط بشري يجب عليها أن تتوفر على المعارف و المهارات اللازمة لتحقيق الإبداع والإبتكار.

كما تبين لنا من خلال دراستنا الميدانية أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة قادرة على تحسين أداء أعمالهم في المستقبل، لأن التفتت الإدارة إلى حاجات الأفراد و إشباعها هو في المحصلة النهائية يخدم حاجة المؤسسة.

- كما يظهر جليا أن مؤسسة سونلغاز تغيّر إستراتيجيات تسيير كوادرها لمسايرة التطورات الاقتصادية و ذلك لمواجهة التجديدات الحديثة و المنافسة الحادة.

النتائج العامة

- و هذا ما أدى بمؤسسة سونلغاز إلى اعتماد نظام مرن و متطور في تسيير الكفاءات المهنية بالمؤسسة، و ذلك من خلال إخضاع الكفاءات المهنية لمنظومة التعاليم و التكوين و التدريب.
- فضعف التكوين يؤثر على أداء الكفاءات، و هذا ما أكده أغلبية المبحوثين، لأن التكوين هو عملية حيوية لكل مؤسسة تتجه نحو تطوير القدرات و المهارات و المؤهلات بشكل مرن.
- فسوء التسيير داخل المؤسسة يؤثر بشكل كبير على الكفاءات المهنية و يؤدي إلى إهدارها فالفهم السيئ لنموذج الكفاءات و التقصير في إستخدام الوسائل الملائمة فيما يتعلق بالتقييم و تكوين الكفاءات، و ضعف الإستثمار في المورد البشري كلها عوامل تؤدي إلى إهدار الكفاءات المهنية.

2- الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين الكفاءات المهنية :

- يظهر جليا في هذا الصدد أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على وسائل مختلفة لتحسين أداء كفاءاتها البشرية من خلال القيام بتربصات لموظفيها لتنمية قدراتهم و مهاراتهم، بالإضافة إلى اعتمادها على منظومة الحوافز المادية و المعنوية.
- و في هذا الإطار فقد أكد جل المبحوثين أن المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها من أجل تحسين الأداء المؤسسي، بإعتبار أن الحوافز تلعب دورا هاما في حث العاملين على العمل و زيادة إنتاجيتهم، فنجاح سياسة المؤسسة في التحفيز مرتبط بمدى التوفيق بين الحوافز و رغبات العاملين و حاجاتهم، و هذه الحوافز تتنوع بين المادية و تشمل الرواتب و الأجور و التعويضات و المكافآت و المعاشات، و بمعنوية تتمثل في المشاركة في إتخاذ القرارات و تقديم المقترحات لتفعيل وتيرة العمل.
- و للحصول على الموظفين الأكفاء تعتمد المؤسسة على مجموعة من المصادر الخارجية و الداخلية المصادر الخارجية و تتمثل في مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلانات الجامعات و المعاهد و غيرها، أما المصادر الداخلية فتتمثل في الترقية و النقل و المقابلات الشخصية.
- تقوم المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة و العلاقة، و هذا ما تأكد ميدانيا من خلال الترقيات و التحفيزات، كما تقوم بوضع برامج للتدريب و التكوين لتنمية معارف الكفاءات و تحسين أدائهم، كما تعمل المؤسسة على تقييم أداء عاملها و هذا من أجل الوقوف على كفاءة العاملين و التعرف على جوانب القصور في هذا الأداء.
- الإستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى الكفاءات المهنية من شأنه تحقيق عوائد إيجابية و فعالة للمؤسسة، من خلال سعيها لإستقطاب و جذب أحسن و أفضل الكفاءات لتحسين أدائها، و توفير المناخ

النتائج العامة

الملائم للكفاءة للإبداع و التفكير في طرق عمل جديدة، و يتحقق هذا الإبداع بشكل منظم و جماعي داخل المؤسسة، بالإضافة على أن إحترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية و التعيين لمناصب جديدة يولد شعور بالثقة لدى الفرد العامل و يجعله يعمل دون ضغوطات.

- يظهر جليا أن مؤسسة سونلغاز تأخذ بعين الإعتبار آراء الكفاءات عند إتخاذ القرارات و هذا راجع لثقة المؤسسة بكفاءاتها المهنية و قدرتهم الإبداعية و قوة الإتصال التنظيمي بين الموظفين، كما تقوم المؤسسة بتطوير برامجها تماشيا و التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لتحسين الأداء المؤسسي.

3- المعوقات التي تحول دون تحسين الأداء المؤسسي للكفاءات المهنية :

- إن عدم إستخدام التكنولوجيا الحديثة في مؤسسة سونلغاز يعتبر أهم المعوقات المادية التي تحول دون تحسين الأداء المؤسسي للكفاءات المهنية، و يرجع ذلك على عدم تماشي المؤسسة مع منظومة التسيير الحديثة و إعتماها على إقتصاد المعرفة.

- تمثل المعوقات التنظيمية من أكثر المعوقات التي تحول دون تحسين الأداء المؤسسي للكفاءات المهنية للمؤسسة سونلغاز و هذا راجع لعدم تبين المؤسسة لمنظومة التسيير الحديثة، و إعتماها على طرق كلاسيكية من شأنها أن تؤثر سلبا على الروح المعنوية و الرضا الوظيفي لدى الكفاءات المهنية.

خلاصة عامة

خلاصة عامة

خلاصة عامة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في الجانبين النظري و التطبيقي أن الكفاءات المهنية لها دور في تحسين أداء المؤسسة، إذ يعتبر المورد البشري أهم مكونات البيئة الداخلية في المؤسسة، فالكفاءات المهنية ك رأسمال بشري تتوفر على المعارف و المهارات اللازمة لتحقيق الإبداع و الابتكار ما يؤثر إيجابا على المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

ولقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لبحثنا أن المؤسسة الناجحة تسعى للحصول على أحسن الكفاءات المهنية لتحقيق أهدافها و تسيير أعمالها، و تعمل جاهدة لحل المشكلات والعراقيل التي قد تواجهها سواء العلمية أو العملية، و هذا يظهر من خلال مساهمة المورد البشري في إيجاد الحلول الممكنة و المقترحة، كما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي للبحث أن مؤسسة سونلغاز تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها تطوير المورد البشري، و بالتالي زيادة قوة المؤسسة من خلال : العمل بروح الفريق، العمل على تحفيز و تشجيع العاملين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إلا أن هناك العديد من المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الكفاءات المهنية في المؤسسة مثل : المعوقات المادية كنقص التجهيزات و الآلات الحديثة، و المعوقات اللامادية كالمعوقات التنظيمية و عليه تتأكد لنا حقيقة مفادها أن المؤسسة الناجحة تتطلب إستخدام المدخل الإستراتيجي وصياغة عملياتها الأساسية وأهدافها المسطرة لبلوغ الأداء الجيد و الفعال، وذلك وفقا لقاعدة التفكير الإستراتيجي، والعمل على تعزيز و تقوية مكانتها الإستراتيجية، والعمل في الوقت نفسه على إدامة بقائها كمؤسسة لها وزنها في المجتمع من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء والمؤهل، فيقدر كفاءة هذا العنصر تكون كفاءة المؤسسة والعكس صحيح.

و على هذا الأساس يمكن الوصول إلى طرح جملة من التساؤلات قد تكون قضايا و إشكاليات لدى بعض الباحثين، و التي قد تكون امتداد لهذا العمل المتواضع نلخصها كالآتي :

- 1- هل يمكن إعادة بناء أساليب تسيير إستراتيجية لتحسين أداء الكفاءات المهنية بمؤسسة سونلغاز؟.
- 2- ما هي الإشكاليات الأساسية التي تحول دون تفعيل دور الكفاءات المهنية في المؤسسة؟.
- 3- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على الكفاءات المهنية؟.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. إبراهيم عاشوري، حمزة غربي (2012). نحو رفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية منظور تسيير الكفاءات، الجزائر.
2. أبو قاسم حمدي (2004). "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر).
3. أبو قاسم حمدي (2004). «تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية» (رسالة ماجستير في علوم التسيير منشورة، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر).
4. إسماعيل قيرة وعلي غربي (2001). سوسيولوجيا التنمية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. أندرودي سيزلافي ومارك جي ولاس (1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة.
6. الدسوقي إيهاب (1995). التخصصية و الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية مع دراسة التجربة المصرية، مصر : دار النهضة العربية.
7. براق محمد و رابح بن الشايب (2004). "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة"، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة- الجزائر.
8. براهيم عبد الله و حميدة مختار (2005). « دور التكوين في تنمية و تثمين الموارد البشرية » مجلة العلوم الإنسانية (جامعة بسكرة - الجزائر)، العدد السابع، فيفري.
9. بسيوني محمد البرادعي (2009). تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العاملين، مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
10. بعلي محمد الصغير (1992)، تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات)، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
11. بن جدو محمد الأمين (2012). « دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة بمؤسسة condor ببرج بوعرييج ». (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر).

قائمة المصادر والمراجع

12. بوجمل احمد (2004). performance de ressources humaines، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية.
13. بيتر دريكار (1998). ممارسة الإدارة، الرياض: مكتبة جرير.
14. جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد وآخرون (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل تحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، (جامعة الطائف، السعودية، العدد السابع).
15. حسن حمادة (1988). العلوم السلوكية، مصر: مكتبة عين الشمس.
16. حمادي نبيل وعبادي فاطمة الزهراء (2009). مقومات تحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية الإقتصادية، ملتقى دولي علمي أداء وفعالية المنظمة، الجزائر.
17. حمداوي وسيلة (2004). إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر للجامعة قالمة.
18. خالد أحمد الصرايرة (2010). العلميات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، الأردن: دار جليس الزمان.
19. رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ديب عاشور (2012). نظم المعلومات الإدارية، الأردن: كنوز المعرفة.
20. رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ديب عاشور (2012). نظم المعلومات الإدارية، الأردن: كنوز المعرفة.
21. راوية محمد حسن (1999). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: د.د.ن.
22. راوية محمد حسن (2005). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية.
23. راوية محمد حسين (1999). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية.
24. رحيم حسن (2005). «التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات مدخل النظم»، مجلة العلوم الإنسانية (جامعة بسكرة - الجزائر)، العدد السابع، فيفري.
25. رحيم حسين علاوي عبد الفتاح (2006). التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى وطني للمؤسسات، الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

26. رشيد واضح (2003). المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، الجزائر : دار هومة.
27. روبرت باكل (1995). بين الأفكار الدولية، ترجمة موسى يونس، الرياض.
28. روجير ساكزافي (2006). المقارنة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، ترجمة يحي ناصر موسى، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية.
29. سعدي علي (1981). بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الجزائر : الشركة الوطنية للنشر و التوزيع.
30. سلامي فتيحة (2014). « دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (رسالة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة).
31. سماح صويلح. « إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية » مجلة الواحات للبحوث و الدراسات (جامعة غرداية-الجزائر)، العدد 9.
32. سمير أسعد مرشد (1988). مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة).
33. شفيق رضوان (1994). السلوكية والإدارة، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
34. صلاح الدين عبد الباقي (2005). الموارد البشرية من ناحية العلمية والعملية، مصر: الدار الجامعية.
35. صلاح مصطفى الفوال (1982). معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر، القاهرة: دار الفكر العربي.
36. ظاهر محمود دكلاده (1997). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.
37. عادل حسن (1998). الأفراد في الصناعة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
38. عادل عشي (2002)، "الأداء المالي للمؤسسة"، (رسالة ماجستير منشورة، جامعة بسكرة-الجزائر).

قائمة المصادر والمراجع

39. عايدة سيد الخطاب (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة و الإندماج و مشاركة المخاطر،: درا شركة الخيري للطباعة.
40. عبد البارئ إبراهيم درة (2003).تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات أسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
41. عبد البارئ إبراهيم درة (2003).تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
42. عبد الحكيم احمد الخزامي (1999). تكنولوجيا الأداء في التقييم إلى تحسين الأداء، مصر: مكتبة ابن سينا.
43. عبد الحميد براهيمى (2001). في أصل الأزمة الجزائرية (1958-1999)، بيروت : دراسات الوحدة العربي.
44. عبد العزيز بن حبتور (2000).الإدارة العامة المقارنة، الأردن: الدار العلمية.
45. عبد العزيز صالح بن حبتور (2000).الإدارة العامة المقارنة، الأردن: الدار العلمية.
46. عبد اللطيف بن أشنهو (1982). التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1993)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
47. عداي الحسن وفلاح حسين (2000).الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار وائل للنشر.
48. العدلوني محمد، حمزة السويدان طارق (2002).أصول التنظيم والأساليب، الأردن: دار الميسرة للنشر.
49. عذراء بن شارف (2016). "التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات : رؤى نظرية و تطبيقات عملية"-.:cybrarians info/images/041/cybrariane-Journal. Journal/041.Res.or.pol.
50. عذراء شارف (2009).«التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع إختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك» (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص نظم المعلومات و إدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة).
51. علاء خليل محمد عبد الله و حميدة مختار (2005).«نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين).

قائمة المصادر والمراجع

52. علي سموك (2005). إستراتيجيات التنظيم الإداري، محاضرات أقيمت على طلبية الماجستير لم تشر.
53. علي غربي (2004). "تنمية الموارد البشرية"، منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
54. غياث بوفلجة (2004). مبادئ التسيير البشري، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
55. غياث بوفلجة (2004). مبادئ التسيير البشري، ط2، الجزائر = دار الغريب للنشر و التوزيع.
56. فاروق مداس (2002). التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر: دار مدني.
57. فتيحة سلامي (2014). "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، (رسالة ماستر في العلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة- الجزائر).
58. فريد عبد الفتاح (1996). إدارة الجودة الشاملة، مصر.
59. فلاح حسن الحسني (2000). الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار وائل للنشر.
60. قدور بن نافلة (2001). «دور بحوث التسويق في إتخاذ القرارات التسويقية» (رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير. جامعة الجزائر).
61. قوبع خيرة (2011). «تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بمؤسسة المطاحن الكبرى - الظهرة - مستغانم» (رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر).
62. كامل محمد الغربي (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، عمان: دار الفكر.
63. كامل محمد المغربي (2004). السلوك التنظيمي (السلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الأردن: دار الفكر.
64. كمال منصوري، سماح صويلح (2010). "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى أبحاث اقتصادية وإدارية"، (جامعة بسكرة- الجزائر، العدد السابع، جوان).
65. كمال منصوري، سماح صويلح (2010). "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى أبحاث اقتصادية وإدارية"، (جامعة بسكرة- الجزائر، العدد السابع، جوان).

قائمة المصادر والمراجع

66. كمال منصوري، سماح صويلح (2010). تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة- الجزائر، العدد السابع، جوان.
67. لعلاوي عماد (2011). «مفهوم العمل لدى العمال و علاقته بدافعهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية» (أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر).
68. ليندة رقام (2009). «دالة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة - دراسة واقع غدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية» (قسم الاقتصاد، جامعة باجي مختار - عنابة -) عدد 24 جوان 2009.
69. ليندة زعبالة (2008). «التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء المؤسسي» (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير عنابة).
70. مؤيد سعيد سالم، عادل حرجوش صالح (2002). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن: عالم المكتب الحديث للنشر.
71. مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية (1989). إستقلالية المؤسسات أسس و بدأ التنفيذ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع.
72. محسن علي عطية (2009). الجودة الشاملة والجديدة في التدريس، الأردن: دار الصفاء.
73. محمد بهجت كشك (1999). المنظمات وأسس إدارتها، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
74. محمد توفيق ماضي (1994). إدارة الجودة مدخل نظام متكامل، مصر: دار المعارف.
75. محمد سعيد أنور سلطان (2003). السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية الجديدة.
76. مراد جمال (2010). «تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي : شركة صوفية سوق أهراس (LASA) - نموذجا - (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر).
77. مصطفى عشوي (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب.
78. ناصر دادي عدون (1998). إقتصاد المؤسسة، ط 3، الجزائر : دار المحمدية العامة.
79. نبيل مرسي خليل (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال: الدار الجامعية.

قائمة المصادر والمراجع

80. نذيرة بوزيد (2012). "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير، قسم التسيير).
81. نذيرة بوزيد (2012). "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة).
82. نور الدين حاروش (2011). إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة.
83. هارمنأفينس (2011). إدارة الأداء، ترجمة لسامح عبد المطلب عامر، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
84. وليد بوشارب (2016). الاقتصاد الجزائري في ظل إقتصاد السوق، al-www.forum.wild.com.
85. يوسف سعدون (جوان 2000). "إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962-1993)"، مجلة التواصل - جامعة عنابة، عدد 6.
86. Andry Akomet, Pierre Ansart, dictionnaire de sociologie.
87. Aubert Jacques, Gilbert Frédérique, I bid.
88. Carré Philippe, Cespar pierre (1999). traite des sciences et technique de la formation, paris : Dunod.
89. Colin Annich (2015). entré dans la stratégie du management par les compétences, www.journaldunet.com .management /0405/040539 competences. Html.
90. Cooper Scott Laurence (2015). compétences ensemble de la notion et son application. http://www.pasagence f P.ge/are/research/personnel/comporview f. pdf
91. Déjoux Céale (2000). pour une approche transversale de gestion des compétences, gestion.
92. Déjoux Céale, Dietrich Anne (2006). management par les compétences, Paris.
93. Dictionnaire AFNOR (2004), guide management des compétences, Paris.

94. Dictionnaire encyclopédique pour tous petit Larousse illustré (1976), Paris.
95. Frederich Herzbery (1996).work and the nature of man loveland the world, publshing :co.
96. Genièvre la cono (2004).gestion des ressources humaines (difi du temps- difi du territoire- difi de la complexité- difi de la responsabilité, Alger : casbahédition.
97. Gilles Aymer Mobert (1999).le management des compétences la lettre du CEDT Pen lignes, Paris : casas.
98. J. C. Barbier (2003).dictionnaire de la sociologie
99. Jean Pierre Bachez (2004).les nouveaux travailleurs du savoir, Paris, édition d'organisation.
100. Jean Rene Edighoffer (1997).précis de gestion d'entreprise, France : édition Nathan.
101. Joele Ross (2000).total quality management text casesen dreadwykogan.
102. Lebotref Ony, construire des compétences individuelle et colle tires, I bid.
103. Les dossiers de la neusletter zout savoir sur labilande compétences (2016).www.cnan.fr/lipson/dso/articles/siche/gestion.compétences.doc
104. Lou Beirem Donck (2004).management des compétences, Bruxelles édition deloech.
105. Moheed Altrad (1994).édition harmoniser diriger un certain art du management, office des publications universitaires, Alger.
106. Montemolin (1984).l'intelligence de la tache élément d'agronomie cognitive, édition Berne Parmentier: l'essentiel de la formation.
107. Montmollin Mauricede (1997).vocabulaire de l'ergonomie Toulouse octares.
108. Norman Gaither et Savier (1983).l'entreprise et la gestion des opérations bibliothèque national de Quebec.

109. Renaudin Cathrian (2016).fiche lecture de livre gestion des compétences et know ledge management (on ligne), www.cnan.fr/lispor/dso/articles/fiche/gestion.
110. Robert le Duff et autres (1999).encyclopédie de la gestion et du management, paris, édition Dalles.
111. Sire Bernard (2000).classification des compétences journée d'étude sur la gestion des compétences, Grenoble : ESA.
112. Timothy Galpin (2001).connecting coltute California management review.
113. Web compétence, gestion par les compétences (2016), www.web.compétence.com/r h/gestion par-les compétences.html

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع وتنظيم العمل

استمارة إستبيان بعنوان:

**دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي
في المؤسسة الاقتصادية**

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قالمة -

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

* فريد سمير

من إعداد الطالبتين:

- بركاني بثينة

- حفيظي حنان

ملاحظة: بيانات الاستمارة لا تستخدم إلا للأغراض العلمية.

السنة الجامعية: 2016/2015

المحور الأول: بيانات عامة.

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ السن: أقل من 23 سنة

من 24 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 51 سنة

3/ المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي معهد جامعي دراسات عليا

4/ حدد نوع المنصب الذي تشغله:

5/ كيف تم اختيارك لتولي هذا المنصب:

على أساس الشهادة ترقية مسابقة توظيف

على أساس الخبرة (الأقدمية) على أساس الكفاءة

6/ ما هي مدة توليك لهذا المنصب:

أقل من 05 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة

من 21 إلى 30 سنة أكثر من 31 سنة

7/ الخبرة خارج المؤسسة: سابقة لا توجد

المحور الثاني: خصائص الكفاءات المهنية:

8/ هل من منصب عملك يلائم مؤهلاتك العلمية والعملية؟

نعم لا

..... في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

9/ هل يوجد تنوع في اختصاص الكفاءات المهنية في مؤسسة سونلغاز؟

نعم لا

..... في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

10/ هل يمتلك الأفراد العاملين داخل مؤسسة سونلغاز المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون؟

نعم لا

..... في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

11/ هل ترى أن إدارة الموارد البشرية قادرة على تحسين أداء أعمال المؤسسة في المستقبل؟

نعم لا

..... في حالة الإجابة ب نعم لماذا؟

..... في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

12/ هل تغير مؤسسة سونلغاز إستراتيجيات تسيير مواردها لمسايرة التطورات الاقتصادية؟

نعم لا

..... في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

13/ هل تعتمد مؤسسة سونلغاز على نظام عمل مرن ومتطور؟

نعم لا

14/ هل ضعف التكوين القاعدي يؤثر على أداء الكفاءات؟

نعم لا

15/ هل سوء التسيير يؤدي إلى إهدار الكفاءات التخصصية؟

المحور الثاني: الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين الكفاءات المهنية:

16 / ما هي الوسائل المستخدمة للكفاءات البشرية لتحسين أدائهم؟

17 / من أجل تحسين الأداء المؤسسي هل تقوم مؤسستك بتحفيز موظفيها؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم هل تفضلون الحوافز:

المادية المعنوية

18/ ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستك في الحصول على موظفيها؟

مصادر داخلية مصادر خارجية

أذكرها:

19/ هل تقوم المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والخلقة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

20/ هل تعمل مؤسسة سونلغاز على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات

وتحسين أدائهم؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

21/ هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء عامليها؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

22/ كيف ترى تأثيرات الإستغلال الجيد للمعارف الموجودة لدى كفاءات المؤسسة؟

.....

23/ هل توفر لك مؤسستك المناخ الملائم لك للإبداع أو التفكير في طرق جديدة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

24/ هل يحترم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية والتعيين لمناصب جديدة في مؤسستك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

25/ هل تأخذ آراء كفاءات المؤسسة بعين الإعتبار عند إتخاذ القرارات؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

26/ هل تقوم مؤسستك بتطوير برامجها لتحسين الأداء المؤسسي؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

27/ هل تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الكامنة في عقول الموظفين؟

نعم لا

..... في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

28/ هل تلجأ مؤسسة سونلغاز إلى كفاءات من الخارج لحل مشاكلها؟

نعم لا

..... في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

المحور الثالث: المعوقات التي تعرقل الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي:

29/ ما هي أهم المعوقات التي تحد من أداء الكفاءة في المؤسسة؟

أ- المعوقات المادية:

- 1- نقص التجهيزات والآلات
- 2- عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة
- 3- نقص تمويل المشاريع داخل المؤسسة

ب- المعوقات اللامادية:

- 1- معوقات تنظيمية
- 2- معوقات اجتماعية
- 3- معوقات ثقافية

أذكرها:

.....

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز - قائمة -

