

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران -2-
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس والأرطوفونيا

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر
الموضوع :
تعبئة المصادر المعرفية لدى اطارات مؤسسة
هيبروك كعوامل لتحقيق الكفاءة المهنية



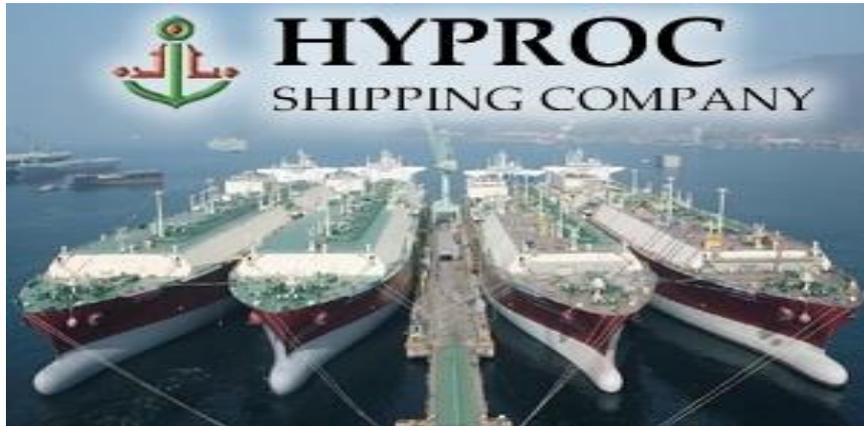
من اعداد الطالب : تحت اشراف الاستاذ :

- بن مهدي عبد القادر. - فراحي فيصل

السنة الجامعية : 2019-2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران -2-
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس والأرطوفونيا

تقرير تربص ميداني لنيل شهادة ماستر
الموضوع :
سيرورة التكوين في مؤسسة هيبروك للنقل البحري



من اعداد الطالب : تحت اشراف الاستاذ :

- بن مهدي عبد القادر. - فراحي فيصل

السنة الجامعية : 2019-2020

الفهرس

المقدمة

- 1) الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة: الإشكالية، الفرضيات
 - 2) الفصل الثاني: تحديد مفاهيم الدراسة
 - 3) الفصل الثالث: عناصر المصادر المعرفية و مفهومها
 - 4) الفصل الرابع: الكفاءة المهنية و عناصرها
 - 5) الفصل الخامس: تعبئة المصادر المعرفية
 - 6) الفصل السادس: دور تعبئة المصادر المعرفية في تحديد الكفاءة المهنية
 - 7) الفصل السابع: الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
 - 8) الفصل الثامن: حصص لعرض النتائج و مناقشتها
- الخاتمة
المراجع

مقدمة:

إن التحول إلى عصر المعلومات كشف عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري التي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة.

فنتيجة التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم مؤخرا، ظهرت قفزات كبيرة في استخدام الإنسان المتزايد للأدوات وتكنولوجيات مختلفة، من أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي كان لها تأثير كبير في تطوير الكفاءات وذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة و المتطورة، وأيضاً في مجال التكوين وذلك باستعمال وسائل عصرية كالإعلام الآلي و الانترنت و غيرها، فكل من التكوين و التحفيز يلعب دورا فعالا في تطوير و تنمية الكفاءات، إذ أصبح يعتبر أداة لتحسين مستوى الأداء.

لذلك التميز في الإدارة بحاجة إلى علم وفن وأدوات إدارية يتم تأهيل المدير أو القائد الإداري لاستخدامها وفق منهجية علمية واستراتيجيات فعالة من أجل التحسين الدائم للعملية الإدارية بكل تفاعلاتها.

فتحتاج الإطارات للكفاءة المهنية التي تمكنهم أن يكونوا قادة ومدراء، وإن توفرت هذه الكفاءات، يمكنهم من إنجاز أعمالهم بالجودة المطلوبة، ولأن جودة المهنة تعتمد على جودة الأفراد المنجذبين، فقد دعت المنظمات الدولية إلى ضرورة تطوير هذه الكفاءة باستمرار مؤكدة على ذلك في جميع أهدافها الاستراتيجية.

لذا إن الكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لها لأنها تساعد على الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير، كما تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة وتطوير منتجاتها بالاعتماد على مهارات و كفاءات المسير الكفاء.

مما سبق نلاحظ الدور الكبير للموارد المعرفية في تكوين الكفاءة المهنية لدى الإطارات وانعكاس ذلك على عمله ومدى نجاحه فيه.

ولذلك تناولت الباحثة في هذه الدراسة دور الموارد المعرفية في تحديد الكفاءة المهنية في مؤسسة جزائرية وبالتحديد مؤسسة هيبروك وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: هو مدخل إلى الدراسة، خصص لتحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات الدراسية، هذا إضافة إلى دواعي اختيار الموضوع، الأهمية، الهدف، المفاهيم الإجرائية.

الفصل الثاني: خصص لتحديد مفاهيم الدراسة: المصادر المعرفية/المفاهيم الجوارية للمصادر المعرفية/الكفاءة المهنية/الكفاءة وبعض المفاهيم الجوارية/مفهوم الإطار.

الفصل الثالث: ويعنى بالمصادر المعرفية من حيث: مفاهيمها، مكوناتها، أنواع المصادر المعرفية، خصائص المصادر المعرفية.

الفصل الرابع: ويعنى بالكفاءة المهنية من حيث: مفاهيمها وتطورها، المقاربة المعالجة للكفاءة، عناصر الكفاءة، نماذج الكفاءة ومؤشرات قياسها، بنية الكفاءة وأهمية الكفاءة على مختلف المستويات، تسيير الكفاءات.

الفصل الخامس: دور تعبئة المصادر المعرفية في تحديد الكفاءة المهنية من حيث نموذج Guy le Boterf، وإستراتيجية الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية.

الفصل السادس: ويتناول الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، وهذا من خلال التطرق إلى إجراءات الدراسة الاستطلاعية التي تم فيها تقديم أداة البحث والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة الأساسية.

الفصل السابع: خصص لعرض وتحليل النتائج ومناقشتها، وختم بتقديم بعض التوصيات و الإسهامات العلمية للبحث.

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

في ظل التحديات نجد أن كل مؤسسة اقتصادية باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها وطرق التسيير فيها، فإنها تعمل على تحسين وضعيتها الاقتصادية لتحقيق أهدافها وهذا من خلال الاهتمام بالوسائل المادية والبشرية لضمان التسيير الحسن و الأمتثل لسيرورة الإنتاج.

كما ثبت فعليا أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاءة المهنية في المشروعات المختلفة في جميع الدول.

ونجد أن الكفاءة المهنية لها دور كبير في نجاح وتطور المؤسسات في القطاع الصناعي أو غيره من القطاعات، وهذه المسألة أثارت عدة تساؤلات وجلبت العديد من الباحثين الدارسين و هذا العامل من الأسباب الرئيسية المسؤولة عن انخفاض الإنتاج الذي دعا إلى القيام بعدة دراسات حول الروابط في كفاءة العامل داخل محيط العمل أو من خلال المعارف المتعددة عند العمال.

وعلى ضوء هذا نطرح الإشكالية التالية:

✓ ماهي أهم المصادر المعرفية التي يستخدمونها إطارات مؤسسة هيبروك في بلوغ الكفاءة المهنية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية وهي كالتالي:

✓ ماهي المعارف التي تساهم في تحقيق أهداف العمل لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك؟

✓ ماهي المعارف التي تساهم في استخدام طرق ووسائل العمل لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك؟

✓ ماهي المعارف التي تساهم في الإستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك؟

2- فرضيات الدراسة:

إذ تعتبر الفرضيات هي اجابة مؤقتة للإشكالية،ويمكن صياغتها كالتالي:

نتوقع أن إطارات مؤسسة هيبروك يستخدمون مصادر معرفية مختلفة في بلوغ الكفاءة المهنية.

ومن خلال الفرضيات العامة نستخرج الفرضيات الجزئية التالية:

✓ نتوقع أن هناك معارف مختلفة لتحقيق أهداف العمل لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك.

✓ نتوقع أن هناك معارف مختلفة لاستخدام طرق ووسائل العمل لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك.

✓ نتوقع أن هناك معارف مختلفة للاستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك.

3- دواعي اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

✓ من خلال الاطلاع على بعض المراجع و الدراسات السابقة أراد الباحث معرفة أهمية المصادر المعرفية في تحديد الكفاءة المهنية.

✓ والتعرف على واقعها وكيفية اكتسابها و تنميتها في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونه موضوع جديد في حدود اطلاع الباحث،اضافة الى ندرة الدراسات التي أجريت في هذا المجال،وتتمثل أهمية الدراسة في ناحيتين،علمية وعملية.
الأهمية العلمية تتمثل في:

1- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع تعبئة المصادر المعرفية عند الإطارات لبلوغ الكفاءة المهنية.

2- محاولة إثراء المكتبات الجامعية لبحث يخص هذه الظاهرة، حتى يكون سندا ومرجعا لبحوث مستقبلية.

3- التعريف بطبيعة الكفاءة المهنية وتحديد العناصر التي تمسها المصادر المعرفية لدى الإطارات.

أما الأهمية العملية تتمثل في:

1 - محاولة الكشف عن واقع الكفاءة المهنية لدى الإطارات، والنزول إلى الميدان والتعرف عليه أكثر.

5- أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لكل بحث علمي هو الوصول إلى الحقيقة العلمية، فالبحث يسعى لتقديم إضافات جديدة، هذه الإضافات تختلف من بحث لآخر، فدراستي هذه تهدف إلى معرفة دور تعبئة المصادر المعرفية في تحديد الكفاءة المهنية لدى الإطارات.

6- التعاريف الإجرائية:

المصادر المعرفية (Ressources Cognitive): هي المعارف و القدرات و الاستعدادات التي يلجأ إليها الإطارأي إستراتيجية حل مسائل معينة و إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة.

الكفاءة المهنية (La compétence professionnel): هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها .

الإطار (Cadre): منصب عمل انطلقا من الرتبة السوسيو مهنية للمؤسسة التي تخول له الحق أن يكون إطارا، قد يكون من خريجي الجامعة أو تحصل على هذه الرتبة انطلقا من الأقدمية و الترقيات خلال مساره المهني.

الفصل الثاني

تحديد المفاهيم

تمهيد:

يعتبر موضوع دور تعبئة المصادر المعرفية في تحديد الكفاءة المهنية من المواضيع الحديثة لما لها من أهمية كبيرة في مجال تسيير الموارد البشرية و في هذا الفصل سنتطرق إلى تحديد مفاهيم هذه الدراسة.

1- مفهوم المصادر المعرفية:

1-1 مفهوم المصادر: المصدر هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم، كما أن مصطلح المصدر أعتيد استخدامه للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة وإيرادات إلا أن هذا المصطلح عرف اتساع ليشمل أيضاً الموارد البشرية و التي بإمكانها أيضاً أن تحقق إيرادات ففي حالة توافرها على المعارف و المهارات المطلوبة، وبذلك فإن المصدر قد يكون مادياً أو معنوياً و إذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما. (سليمان، 2011، ص31).

1-2 مفهوم المعرفة: يتصف تعريف المعرفة بالتنوع و التعدد، نتيجة اختلاف التوجهات الفكرية للكتاب و الباحثين، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها، فحسب الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، تعرف المعرفة بأنها معرفة الكيف و معرفة لماذا؟. (نجم، 2005، ص25-26).

وعرفت كذلك بأنها كل ما يبقى في ذهن الفرد، فهي مزيج من الخبرات و القيم و المعلومات التي يكتسبها الفرد، و عرفها آخرون بأنها الاستخدام الكامل للبيانات و المعلومات مع إمكانية المزاجية مع المهارات و الأفكار و الحدس و الدوافع الكامنة في الفرد. (الملكوي، 2007، ص30).

1-3 مفهوم المصادر المعرفية: إستراتيجية حل مسائل معينة ويرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين. (منصوري و صولح، 2010، ص61).

كما يعرفها "ماكس سيبورن" (Max Siporin): هو ما يستطيع الإنسان أن يستفيد منه و يجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة. (سليمان، 2011، ص17).

فالمصادر المعرفية تعني بشكل عام: المعارف، المهارات، والقدرات الفردية التي يلجأ إليها في حل المشاكل و اتخاذ القرارات.

2- مفهوم الكفاءة المهنية :

أ- لغة:

قبل أن نعالج المفهوم الاصطلاحي للكفاءة La compétence يجب أن نتطرق إلى المفهوم اللغوي:

جاء في لسان العرب للعلامة ابن منظور: "الكفاء هو النظير و المساوي و تكافأ الشئان تماثلا و الاسم الكفاءة و الكفاء، و التكافؤ هو الاستواء و المتقارب." (ابن منظور، 2000، ص112-115).

ولفظ الكفاءة ذات أصل لاتيني compétence و قد ظهر سنة 1968 م في اللغات الأوربية بمعان مختلفة، ولكن في نهاية الثمانينات 80 ظهرت كلمة الكفاءة فجأة في ميدان التسيير فأخذت مكانة مهمة و بالتالي يمكن القول: أن الكفاءة هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر. (بوفالة، 2011، ص41).

ب- اصطلاحاً:

بالنسبة للمواصفة العالمية ISO فإنها تحكم على كفاءة الفرد من خلال القدرة التي يظهرها في وضع معارفه حيز التنفيذ. (بوخمم و شابونية، 2005، ص114).

- تعريف "جاي لبتورف" (Guy Le boterf): الكفاءة هي القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في اطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية. (بوزيد، 2012، ص46).

- تعريف "لويس دينوا" (Luis d'hainout) : الكفاءة هي مجموع سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال. (ثابتي وبن عبو، 2009، ص113)

- تعريف الداوي: الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة، بمعنى الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية. (الداوي، 2010، ص219).

- تعريف (A.Meignant): الكفاءة هي مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن. (A. Meignant, 2001, p403)

- وحسب "أ.داتريان" (A.Datribarne) حتى يكون العامل كفاء يجب أن تتوفر لديه:
1- كفاءة التقليد : بمعنى القدرة على التقليد وإنتاج السلع و الخدمات انطلاقا من تقليد طرق ووسائل الانتاج الموجودة حاليا.

2- كفاءة التغيير: بمعنى امكانية التحول من وضعية أو حالة معينة الى وضعية أو حالة أخرى والقدرة على مواجهة الوضعيات و الحالات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بسهولة عن طريق التكيف مع هذه الوضعيات، و الاندماج معها.

3- كفاءة الاختراعات: بمعنى القدرة على التحديد و الاختراع المستمر لمواجهة السلع البديلة، بحيث أن العامل الكفاء يمكنه تقديم سلة منتجات وخدمات جديدة وصعبة التقليد، وذلك من خلال عمليات البحث و التطوير. (مسغوني وقداش، 2003، ص73).

والكفاءة كمصطلح يجمع بين المعارف النظرية و التطبيقية، والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه. (هامل، 2011، ص51).

إن الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيب و تجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة تظهر أثناء العمل. (منصورى و صولح، 2010، ص50).

يستخلص من هذه التعريفات السابقة أنّ الكفاءة المهنية ذات مستوى أعلى من المهارات و المعارف و التي تشكّل القاعدة الصّلبة لبناء هذه الكفاءة، و أنّ جلّها إن لم تكن كلّها تتفق على أنّ العناصر الأساسية التي تحدّد الكفاءة هي:

أ- ينبغي على الكفاءة أن تدمج عدّة مهارات و معارف.

ب- تترجم الكفاءة بتحقيق نشاط قابل للملاحظة.

ج- يمكن أن تطبّق الكفاءة في ميادين مختلفة سواء كانت شخصيّة أو اجتماعية أو مهنية. بينما يرى محمود كامل الناقّة (1987) أن مصطلح كفاءة مرادف لمصطلح المهارة عندما ينظر إليها في شكلها الظاهر و الذي يعني أنها الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله و تفسيره و قياسه، أي أنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله. (بزايد، 2011، ص161).

3 تحديد مفهوم الإطار:

1-3 تعريف الإطار: ان مفهوم الاطار ليس سهلا وهذا للنقص الذي تشهده الأبحاث الاجتماعية حول ذلك فكل التعاريف لمفهوم الاطار تبقى دائما متباعدة ومختلفة اذ لا يمكن تصور الاطار في الفراغ وإنما في المجتمع المهني ويتكون فيه هذا من جهة ومن جهة أخرى فان كل هذا يعني أن المجتمع يقيم الاطارات بطريقة معينة وحسب معايير محددة.

لذلك فان مفهوم الاطار قد يبدو لأول وهلة مفهوما مجردا يدل على شخص معين له مكانة داخل التقسيم الاجتماعي للعمل إلا هذه المكانة لا تظهر و لا تتوقع إلا من خلال معيارين أساسيين هما :

1- المستوى العلمي و التأهيل المحصل عليه والممثل عادة بشهادة أو تكوين محصل عليهما ذاتيا عن طريق الممارسة أو الخبرة و الترقية داخل المؤسسة.

2- الوظيفة أو المنصب الذي يحتله هذا الاطار في مؤسسة معينة. (بزايد، 2011، ص70-71).

و في شبكة المعلومات "ويكيبيديا" الموسوعة الحرة (Wikipédia , l'encyclopédie libre) نجد أن المعهد الوطني للإحصاء و الدراسات الاقتصادية الفرنسي:

L'institut national de la statistique et des études économiques(INSEE)

يعرف الاطارات الاقتصادية في المؤسسات بأنهم عمال لديهم مسؤوليات مهمة في تسيير المؤسسات. و المهندسون و الاطارات التقنيون في المؤسسة هم عمال يمارسون مهام المسؤولية التي تتطلب معارف علمية.

كما يعرف الاطار في فرنسا في العديد من المجالات المهنية المختلطة في الاتفاقية الجماعية لصندوق التقاعد و الاحتياط الفرنسية التي أنجزت في 14 مارس 1947 والتي هي مرجع وسارية المفعول لعدد من النصوص. والتعريف هو كالتالي:

الاطارات هم عمال يتمثل فيهم معيار واحد على الأقل من المعايير الثلاثة وهي:

1- تكوين تقني أو اداري موازي للإطارات في المهن الوطنية المماثلة، وممارسة مهن تتطلب المعارف المكتسبة.

2- ممارسة مهن تتطلب المبادرة و المسؤولية ويمكن اعتبارها تفويضاً للسلطة من المؤسسة.

3- ممارسة القيادة عن طريق تفويض من المؤسسة على العديد أو فئة من العمال. (بزايد، 2011، ص71).

2-3 أصناف الإطارات: انطلاقاً من التعاريف السابقة نبين تقسيم أصناف الاطارات داخل المؤسسة:

1- الإطارات العليا:

وهي الفئة التي حصلت على تكوين عال متوج بشهادة سواء تم تلقي هذا التكوين في الجامعة، أم في معاهد تقنية عليا ، أم تكوين محصل عليه عن طريق التجربة أو الترقية كما هو الحال بالنسبة لبعض الاطارات العليا التي تم الاعتراف بها بفضل الوظائف التي تشغلها في المؤسسات الانتاجية ويندرج ضمن هذه الفئة.

2- المهندسون:

كإطارات للمؤسسات الانتاجية الصناعية أو الزراعية يتميزون بامتلاكهم اشهادة جامعية أو من المعاهد العليا، إلا أنهم في أغلب الأحيان يمارسون وظائف ادارية وتجارية ويمكن ادراجهم ضمن الاطارات المسيرة.

3- الاطارات التجارية و القانونية:

ويحتلون فئة المدراء ويطلق عليهم اسم (Manager) بالانجليزية في مجموعهم يمثلون نخبة المؤسسة أو منشطي المؤسسات.

4- الاطارات المتوسطة:

هم الذين يقومون المراقبة و التنظيم ، لهم نشاط ذو مستوى عالي من جهة النظرة التقنية.ان وظائف الاطارات المتوسطة تقام على مستوى أدنى من مستوى اتخاذ القرارات التي تقوم بها الاطارات العليا و هرميا فان الاطارات المتوسطة موجودة بين مستوى التنفيذ و مستوى الاطارات العليا ضمن الاطارات المتوسطة.

5- التقنيون:

يتميزون بتكوين تقني من مستوى التعليم الثانوي أو شهادة من معهد جامعي أو شهادة تقني سامي من معهد تقني وطني مثل المعاهد التابعة للوزراء في الجزائر دورهم القيادي محدود لكن يقومون بمسؤولية وظيفة ، ويأخذون عادة مكانا وسطيا بين فئتي العمال المؤهلين و المهندسين في المؤسسات الإنتاجية. (بزايد، 2011، ص72-73).

3-3 مهام الاطار:

حين يكون العامل في فئة الاطار يصبح لهذا الأخير فرص وظيفية عديدة في مساره المهني: يصبح خبيرا رئيس المشروع أو مديرا، يطرح "فالكوز" (Falcoz, 2003) اشكالية استيعاب الاطارات في كتلة من العاملين المهرة و الظهور في الشكل الجديد : ألا و هو

مسير، الموظفون الذين يصبحون مسيرين يأخذون على عاتقهم مسؤولية جماعة العمل و تغيير سلوكا تهم ،والمواقف،الصعوبات،وعلاقتهم و دورهم في العمل. بالنسبة لهم يعتبر هذا التغير الشخصي يمكن أن يبدو وكأنه يشكل تحديا ، المعني يختلف تبعا للوقت و المواقف المختلفة.(بزايد،2011،ص75).

خلاصة الفصل:

إن أول شيء يلفت انتباه الدارس لأي موضوع المفاهيم،ولقد تعددت المفاهيم بتعدد الباحثين و التيارات العلمية،و تم عرض في هذا الفصل أهم التعريفات لمفاهيم الدراسة حتى تكون واضحة.

الفصل الثالث

المصادر المعرفية

تمهيد :

تشمل المصادر المعرفية مجموعة من المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين والمحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات و المعاهد و المدارس العليا،قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطه،ويمكن أن تكون المؤسسة منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية،أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج،حيث تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة،فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه،بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو في تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات.

وهذا ما سنتطرق إليه الباحثة وستناقش أبرز الجوانب النظرية للموارد المعرفية.

1- مفهوم المصادر المعرفية:

المصادر المعرفية تعني بشكل عام حسب الكتاب على أنها مجموعة من المعارف،المعرفة،المهارات و القدرات الفردية وتتم دراستها في الكفاءة وهي أن تنظر في مسألة اختصاص المعارف و كيفية المعرفة والتي تبنى في النشاط و تسخر من أجل إنجاز مهمة محددة و التي تمت تعبئتها:معرفة الأشياء،على اتخاذ القرارات،على ذاته،وعرفة الحالات،و إجراءات غير متوقعة في تخطيط و تنفيذ ولكن أيضا من المعارف أو المعرفة أكثر "العامة" بما في ذلك المعارف البيئية وهي في الأصل على المواد و السلع و المعرفة التنظيمية،العلاقات. (Piris & Dupuy,2007,p68-69).

2- مكونات المصادر المعرفية:

تنقسم المصادر المعرفية إلى ثلاث مكونات:

1- المعرفة النظرية (**Le savoir théorique**): هي مجموعة المعارف العامة، و

التي لا تكون بالضرورة عملية أو تشغيلية أو تطبيقية. (سلطاني، 2012، ص139).

كما تعرف أيضا المعارف النظرية: توافق مجموع مهكل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص. (منصوري و صولح، 2010، ص51).

2- المعرفة العملية (**Le savoir faire**): فهي مجموعة المعارف السابقة التي يمكن

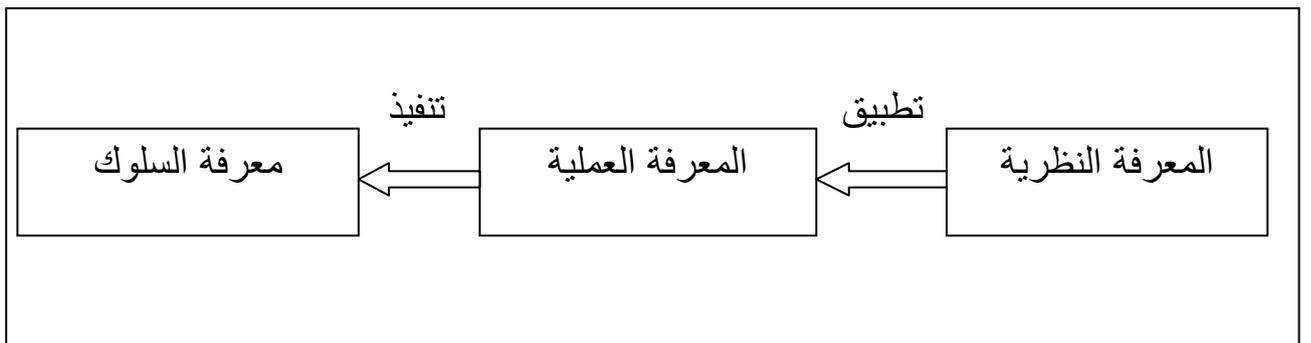
تطبيقها على المستوى التشغيلي، ويتم تعلمها انطلاقا من التدريب و التكوين التطبيقيين. (سلطاني، 2012، ص139).

كما تعرف أيضا بمعرفة الممارسات: هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة. (منصوري و صولح، 2010، ص51).

3- معرفة السلوك (**Le savoir être**): وهي المعارف السلوكية المكتسبة، و التي

تبين هوية المؤسسة ممثلة في القدرة على التصرف التي تسمح بتنفيذ المعرفة النظرية و المعرفة العملية. (سلطاني، 2012، ص139).

وتسمى أيضا بمعرفة التحلي السلوكية: وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز. (منصوري و صولح، 2010، ص51).



الشكل رقم(1) يوضح العملية المعرفية حسب (سلطاني،2012،ص139).

- أي تعتبر المعرفة في الاستعمال نتيجة التفاعل القائم بين هذه الأنواع المختلفة من المعارف.

لذا نقول المصادر تنحصر ضمن صنفين:

المصادر المعرفية للفرد،المصادر البيئية،وقد قمنا بإدراجها كلها ضمن الجدول التالي وأدرجنا إلى جانبها وظيفة كل عنصر من هذه الموارد بالإضافة إلى طريقة اكتسابه.

طريقة اكتسابه	وظيفته	العنصر المكون		
- التعليم الأكاديمي. - التدريب الأولي و المستمر.	الفهم.	المعارف العامة.	المعارف	
- التدريب الأولي. - الخبرة المهنية.	- معرفة التكيف. - التصرف المناسب.	المعارف الخاصة عن بيئة العمل.	المصادر المعرفية	
- التعليم الأكاديمي. - التدريب الأولي و المستمر.	- معرفة كيفية الإجراء و التصرف .	المعارف الإجرائية.		
- الخبرة المهنية.	- معرفة التصرف	المهارة التجريبية و العلمية.	المهارات	
- الخبرة	- معرفة كيفية			

الإجتماعية. - الخبرة المهنية.	التعاون. - معرفة كيفية القيادة.	المهارة العلائقية.		
- التعليم الأكاديمي. - التدريب الأولي و المستمر. - الخبرة الإجتماعية و المهنية.	- معرفة تحليل المعلومات و الإستدلال.	المهارة الإدراكية.		
- التعليم الأكاديمي. - الخبرة الإجتماعية.	معرفة البدء أو الدخول.	الاستعداد و القابلية.		
- التعليم و التربية.	معرفة كيفية إدارة طاقته.	الموارد الفيزيولوجية		
- التعليم و التربية.	معرفة الإحساس اتجاه شيء ما و التصرف الإنعكاسي.	الموارد الحسية.		
- التعليم الأكاديمي. - الخبرة المهنية.	- القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط.	الشبكات العلائقية. الشبكات الوثائقية. الشبكات المعلوماتية.		الموارد البيئية

		الشبكات الخبراتية.		
--	--	--------------------	--	--

الجدول رقم (1) يبين مكونات الموارد المعرفية حسب (أبو القاسم، 2004، ص40).

3- المصادر المعرفية:

1- مصادر السلطة والثقة:

تعتبر السلطة مصدر من مصادر المعرفة، التي يسعى الإنسان الوصول إليها، والتي لا يمتلك القدرة على الوصول إليها، وتتخصص تلك السلطات بذلك النوع من المعارف. فقد اعتمد الإنسان ومنذ القدم على تلك السلطات وبكل رموزها وأنواعها، والتي تتمثل في كبار السن وزعيم القبيلة أو المدينة والعرافين والحكماء ورجال السياسة والزعماء، من أجل تكوين صورة ما لبعض الظواهر التي كانت تعترض ذلك الإنسان، ومن أجل التقليل من حيرته واضطرابه، حينما كان يقف حائراً أمامها.

2- خبرة الفرد والآخرين:

هي المعارف التي اكتسبها الإنسان في مرحلة من مراحل حياته، والتي لها علاقة بالإنسان ذاته Experience الخبرة أو بالآخرين من حوله، والذين يرتبط معهم بعلاقة . فالإنسان ومن خلال ما يمتلك من حواس ومن قدرات عقلية، يدرك كل ما يحيط به من ظواهر وأحداث، والتي تمر به في كل لحظة من لحظات حياته، كل هذه المعلومات والبيانات التي يكتسبها عن العالم المحيط به تمثل خبرة مكتسبة ومخزون معرفي يسعى لاستخدامها كي يحقق المزيد من المعرفة، والتي قد تسمح له بالتطور نحو الأفضل، والتعرف على ما يحيط به من ظواهر، أو التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً. (شاكر، ب.س، ص4).

3- وسائل الإعلام والاتصال الحديثة:

وهاهو العصر الحديث يتميز بالتسارع الهائل في سائر الآلات، وخاصة في مجالات المعرفة وتقنية المعلومات فبعد أن كانت السينما وأفلامها مصدراً للمعرفة، جاء الراديو

والتلفزيون، والاتصال والصحافة ووسائل الأعلام بكافة أنواعها، ولكن بسرعة عجيبة وبتسارع مطرد، أصبح الخيال حقيقة والحلم واقعا، وما نحن نعيش في عصر من سماته التجدد والتطور بقفزات كبيرة، عصر الثورة المعلوماتية، الذي أصبح يدار بالحاسوب وأنظمة التحكم عن بعد، مما أدى إلى تحول هذا العالم إلى قرية صغيرة، فيها هو الحاسب والكثير (Web) وشبكته العنكبوتية (Internet) وهاهي شبكة المعلومات الدولية الانترنت الآلي والتي تعتبر مخازن للمعلومات التي يمكن استدعائها في أي وقت، وهاهو البريد-Data Bases من قواعد البيانات الذي يعتبر من أرقى ما وصلت إليه تقنية الاتصال والمعلومات في العصر الحديث، كذلك، e-mail الإلكتروني والتي يمكن أن تحتوى كما هائلا من البيانات، إضافة إلى القنوات الفضائية والتي CD-Room الأقراص المدمجة تنقل الأحداث والمعلومات مباشرة وقت حدوثها عبر الأقمار الاصطناعية. (شاكرب.س، ص5).

4- أنواع المصادر المعرفية :

تنقسم المصادر المعرفية إلى مصادر داخلية و خارجية:

أ- **الداخلية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة الرائدة في الميدان، وتشتمل على خبرات الأفراد ومعتقداتهم، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات و الأنترنت و الأنترانات، وملاحظات، والقطاع التي تعمل فيه المؤسسة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات ومراكز البحث العلمي حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية و من خلال أحد أو كل المدركات الحسية كالسمعية و البصرية على اكتساب البيانات ومن خلال أيضا قدراتهم الإدراكية كالفهم و التأمل و الحكم يستطيعون معالجة هذه البيانات ومن خلال الخبرة و الذكاء و التفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفا.

ويشار كل مؤسسة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة لتكون فاعلة، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة. وتقوم بعض المؤسسات باعتماد نظم رصد معقدة، حتى يكون لها فاعلية.

ب- الخارجية : توجد عدة مصادر خارجية يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومنها: المشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكات المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة. (إسماعيل، 2012، ص1).

5- خصائص المصادر المعرفية:

إن المصادر المعرفية نتاج عمل فكري، يمتاز بالقدرة على التفكير و التأمل و التبصر، ولها عدد من الخصائص الأساسية نذكر منها:

- ✓ أنها متعددة ومتنوعة.
 - ✓ أنها مبنية على الخبرة و قابلة للتخزين على شكل ملفات مكتوبة.
 - ✓ متواجدة في عقول الأفراد.
 - ✓ قابلة للانتقال.
 - ✓ قابلة للتوليد.
 - ✓ قابلة للزوال.
 - ✓ قابلة للامتلاك. (الملكوي، 2007، ص36).
- لذلك وجب الترشيد في استخدامها فيكون من خلال:
- ✓ حسن استخدام المصدر أو الاستخدام السليم لها .
 - ✓ استخدام المصادر لتحقيق الأهداف المخصصة لها .
 - ✓ أهمية التخطيط في عملية ترشيد المصادر، وذلك من خلال توزيع المصادر على الأهداف و القطاعات بشكل عادل. فانه لكي تساهم كل المصادر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي حسب *bernay*:
 - ✓ يجب أن يكون المصدر فريدا و مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون المحتملون للمؤسسة .
 - ✓ يجب ألا يكون المصدر قابلا للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه.

✓ يجب أن يساهم المصدر في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره احد نقاط القوة.(سليمان،2011،ص20).

خلاصة الفصل:

إن المصادر المعرفية في المؤسسة تمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات، إذ أنه يضمن التفوق الدائم و المستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه، وبالتالي يمكن القول أن للمصادر المعرفية في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لأنها تساعد على الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و حل المشاكل من طرف المسير، كما تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة بالاعتماد على كفاءات المسير الكفاء.

وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في الفصل الموالي والذي يتمثل في الكفاءة المهنية.

الفصل الرابع

الكفاءة المهنية

تمهيد:

تشمل الكفاءة مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم. ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات . فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وفي المثل الأجنبي يقال « C'est la compétence qui fait la différence »، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات.

هذا ما سنتطرق إليه الباحثة و سنتناقش أبرز الجوانب النظرية للكفاءة المهنية، مقارباتها، عناصرها، نماذجها، بنيتها، أهميتها، وأخيرا تسيير الكفاءات.

1- الكفاءة المهنية و تطورها:

1-1- الكفاءة المهنية:

تعرف المجموعة المهنية الفرنسية Medef الكفاءة المهنية بالقول: الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في اطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها. (Meignant,2000,p110).

1-2- تطور مفهوم الكفاءة في مجال الإدارة المهنية:

من خلال مطالعتنا خلصنا إلى أن مفهوم الكفاءة ظهر على ثلاث مستويات:

1- المستوى الأول : المستوى الفردي وينقسم إلى:

✓ علم النفس.

✓ الأرغونوميا (الهندسة البشرية).

✓ علوم التربية.

2- المستوى الثاني : المستوى الجماعي وينقسم إلى:

✓ علم الاجتماع.

✓ علم النفس الاجتماعي.

3- المستوى الثالث : المستوى المؤسساتي ونجد :

✓ علوم الإدارة.

1)-المستوى الأول: المستوى الفردي:

أ- علم النفس (Psychologie)

لقد لوحظ في البحث التجريبي لعلم النفس عدم إدراج مصطلح الكفاءة باستثناء مجالات المعرفة، ولوحظ كذلك غياب هذا المصطلح في مفردات (Pieron) الخاص بمفردات علم النفس، وكذا في مفردات (Lafon) سنة (1969) الخاص بعلم النفس التربوي، ولكن مؤخرا فقط تم إدراجه في المعجم الكبير (Larousse) سنة (1991) الخاص بعلم النفس وذلك بتعريفين : (أبو القاسم، 2004، ص26).

الأول: يعنى ببيكولوجية التطور (Psychologie du développement) وفيه تمت الإشارة إلى تطور الكائن الفرد (H.Bloch) في مقالة ضمن المعجم الكبير ككفاءات مبدئية فطرية لدى الفرد منذ ولادته، حيث تمت الاستعانة بأربعة دراسات:

1- الدراسات التشريحية التحليلية (Unatomomorphologique): أكدت على وجود طرق عصبية، اتصالات مختلفة للفرد.

2- الدراسات الفيزيولوجية للجهاز العصبي (Neurophysiologique): سمحت بتحديد قواعد عمل مختلف الأنظمة الفرعية للجهاز العصبي.

3- دراسات علم الأعصاب (Neurologie): والتي وضعت جداول خاصة بقابلية رد الفعل.

4- دراسات سلوكية (Comportementales): هذه بحثت عن الطاقة الكامنة.

الثاني: يركز في نقطة الاتصال بين علم النفس و اللغة، وتحديدًا علم النفس اللغوي أو ما يسمى ب: (Psycholinguistique) وتم تعريف الكفاءة على أنها مجموعة المعارف اللغوية للمتكلم و التي تسمح له بإنتاج عدد لا محدود من اللغة. (أبو القاسم، 2004، ص27).

ب- علم الهندسة البشرية (Ergonomie)

يعتبر « Montmollin , (1990) » من أبرز المفكرين في هذا المجال و قد أبرز هذا الأخير تيارين متكاملين:

- التيار الأول: وهو الأقدم ذو الأصل الأمريكي: ويتجه نحو الاهتمام بأرغونوميا المكونات البشرية (الخصائص التشريحية، الفيزيولوجية الحركية، علم النفس الفيزيولوجي) .

- التيار الثاني: ذو الأصل الأوربي: فيهتم بأرغونوميا النشاط البشري، وينادي هذا التيار بعمل دراسة خاصة للعمل البشري، وينادي هذا التيار بعمل دراسة خاصة لعمل البشري لتحسينه حيث يتم تحليله من منظور نفسي أكثر منه فيزيولوجي ويأخذها في الاعتبار أثناء عملية تصميم الآلات والأجهزة.

هذا ما يخص تيار الأرغونوميا، أما ما يهمنا في الكفاءة، هو أن العلم لم يترجم مفهوم الكفاءة إلا مؤخرًا عن طريق « montmollin » سنة 1984 و الذي عرف الكفاءة على أنها: مجموع مؤسس من المعرفة المهارة، الخصائص القيادية (Conduit type)، و الأنماط الاستدلالية (Raisonnement) و التي تتميز بقابلية التطبيق دون تعلم جديد.

وقام (J.Lepat) بإدراج أربعة مميزات للكفاءة في الأرغونوميا:

1- غائية (Finalité): فهي دائما موجهة لهدف معين.

- 2- قابلة للتعلم (Apprise):تكتسب عن طريق التعلم.
- 3- منظمة في وحدات (Coordonnées):حسب الهرمية و العلاقات.
- 4- مفهوم ضمني فكري (Abstraite) و افتراضي (Hypothétique):و الدليل على ذلك أننا لا نلاحظ سوى الأداء أو الانعكاس الناتج عن الكفاءة.(أبو القاسم،2004،ص28).

ت- علوم التربية:

اختلف في مصدر كلمة الكفاءة فمنهم من يرى أنها مشتقة من الكلمة اللاتينية (Competens) وهو اسم الفاعل ل (Competer) و هي محصلة مفردتي (CUM + PETERE) حسب « fouliquie,(1971) » ، ويرى « Mialaret,(1979) » وهو أحد واضعي مفردات التربية بأن كلمة الكفاءة مشتقة من اللاتينية القانونية (Latin Juridique) أي كلمة (Competencia) و التي تعني العائد الصحيح (Juste Rapport).

أما فيما يخص تعريفها فقد أشار إليه (G.Maigaive) سنة (1990-1992) بأنها عبارة عن المعرفة التطبيقية و التي هي عبارة عن تكامل كل من المعرفة التكنولوجية و المعرفة المنهجية و التي تسمح للإدارة بالعمل بفعالية في الحالات المعقدة و غير المؤكدة.(أبو القاسم،2004،ص28).

(2)- المستوى الثاني: المستوى الجماعي:

أ- علم الاجتماع (Sociologie) :

يتفرع علم الاجتماع إلى عدة أقسام منها علم اجتماع العمل ويكون هذا العلم أكثر خصوبة إذا ما تمت فيه معالجة الكفاءة،ويقول كل من (M.Stroobants,1991) و (Y.Shwartz,1992) بأن مصدر الكفاءة يرجع إلى مفهوم التأهيل الذي شهد تحولا منذ سنوات حتى وصل إلى مفهوم الكفاءة الذي نعرفه حاليا.

وبدأ ذلك التحول خلال الثمانينات أين شهدت بيئة الصناعة تطورا ملحوظا خاصة مع ظهور التآلية (Automatisation) حيث أصبح الاهتمام بالمعرفة العلمية يتزايد، وكما أوضح (M.Stoobants) بأن محتوى الكفاءة في حد ذاته تغير من مجرد امتلاك الأفراد للعلوم و المعارف إلى أن أصبحت في صيغة الكينونة (Etre compétent) و الإشارة هنا إلى الجانب النفسي و الاجتماعي، إلا أن هذا لا ينفي قيام الأفراد باكتساب العلوم و المعارف و المهارات.

وفيما يخص إعطاء تعريف للكفاءة في علم اجتماع العمل فغيره من العلوم السابقة لم يعط تعريفا محددًا ودقيقًا لمفهوم الكفاءة كما نجده في تعريف (J.Merchiers & P.Pharo, 1990) حيث عرفها استنادا إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات:

1. الكفاءات التقنية أو القانونية (Compétence techniques ou juridiques)

وتتضح عندما يكون الهدف معروف مسبقا حيث يسعى الأفراد إلى تحقيقه كأن يقع عطل في إحدى الآلات فهنا الهدف معروف ويتمثل في إصلاح العطب بالاستعانة بالكفاءة التقنية.

2. الكفاءات التكتيكية (Compétence tactiques): وهي القدرة على تحديد الهدف أثناء العمل.

3. الكفاءات القيمية (Compétence éthiques): وتتمثل في تحقيق الأفراد أكثر

مما هو مطلوب منهم أي الذهاب إلى أبعد من مجرد تحقيق الهدف المسطر، كالمساهمة في إرضاء العملاء عن طريق إقامة علاقات غير رسمية. (أبو

القاسم، 2004، ص29)

3-المستوى الثالث: المستوى المؤسسي :

• علوم الإدارة:

قام كل من (M.Parlier & P.Glibert) بوضع تعريف لمفهوم الكفاءة و أبرزها مجموعة من الخصائص و المميزات الأساسية لمفهوم الكفاءة و استعانا ببعض التعريفات المستعملة منها:

1- تجمع بصورة ديناميكية بين المعرفة و المهارة و الاستدلال لتلبية احتياجات التكيف مع البيئة.

2- من خلال هذه الخصائص قدم (Gilbert & Parlier) بوضع لمفهوم الكفاءة و المتمثل في:

3- مجموع المعارف، القدرات العملية، السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة أو معطاة.

ولإعطاء هذا التعريف صبغة عملية قاما برسم أبعاد للكفاءة، فحسب هذان الكاتبان فإنه من الملائم:

- إيضاح مكونات الكفاءة عن طريق تحليل دقيق للنشاطات التي يحتويها كمنصب بغية معرفة مختلف أنواع العلوم: العلوم النظرية، الإجرائية، التطبيقية و كذا المهارات.
- تحديد الكفاءات القابلة للتحويل (الملائمة لكل حالة).
- وضع هرمية للكفاءات لتسهيل عملية التنمية.

وكما ذكرنا أعلاه فإن مفهوم الكفاءة لم يظهر في علوم الإدارة إلا في نهاية الثمانينات حيث اكتسب مكانة لا بأس بها في خطابات المدراء، واعتبر هذا المفهوم بمثابة المفهوم الجاذب و الغريب و في نفس الوقت (Attracteur étrange) مثلما يطلقه عليه (boterf) و الذي كلما ازدادت الحاجة لاستعماله ازدادت معه صعوبة تعريفه. (أبو القاسم، 2004، ص30).

2- المقاربات المعالجة للكفاءة:

توجد عدة طرق لمعرفة وضبط الكفاءات لكل واحد منها ميدان تطبيقي مفضل بها و المناهج المستعملة تختلف أيضا حسب نوع الكفاءات المكتشفة و الهدف المتبع وهي كالتالي:

1- الكفاءات حسب المحتوى:

حسب المحتوى (Le contenu) يجب التفرقة بين أربعة مقاربات هي :

1- الكفاءة حسب الاستعدادات المقدرة (Potentiel estimé):

الكفاءات هي تمثل مجموعة الخصائص المتجانسة (الدافعية، صفات الطبع، المعارف، السلوكيات) والتي تسمح بتوقع سلوك شخص في عدد معين لوضعيات العمل هي قابلة للقياس حسب واعتمادا على (Etalonnage) موضع لهذا الغرض. وهذه المقاربة تلقى اهتماما في المؤسسات الأمريكية ويمكن أن نعرف خمسة أنواع للكفاءة:

1- الدافعية و التحفيز (La motivation) .

2- الطبع (La caractère).

3- صورة الأنا (L'image de soi).

4- المعارف (Les connaissances, le savoir).

5- المعرفة التطبيقية (Le savoir faire).

فمن المفضل توظيف شخص يمتلك أصلا الكفاءات 1-2-3 ثم نعلمه 4-5 أكثر من العكس، وفي الأخير حسب Lay M. Spencer و Sig M. Spencer فمن الصعب جدا أن نصعد من الكفاءة 5 إلى الكفاءة 1 ومعرفة الكفاءات التي هي حيازة الفرد هي توقعية لأدائه هذه المقاربة تستعمل ومن الأفضل في التوظيف و الانتقاء (Recrutement, Sélection) للإطارات أو المسيرين وتسيير المسار المهني. (ربعي، 2007، ص114).

2- المقاربة بالمعارف المهنية (Connaissance professionnelle):

الكفاءات هي أكثر تحديدا بمحتواها فيما يتعلق بالمعرفة (Savoir) وهذه المقاربة تسمح بالاقتراب من الشهادة المرغوبة من قبل مرجعيات الشغل (Référentiels d'emploi) و هو مشهور في التوظيف العمومي (فرنسا).

3- المقاربة بالمعرفة الإجرائية (Savoir faire opérationnels).

4- المقاربة الخطوات المعرفية (Démarches intellectuelles) : فالكفاءة هي

القدرة على حل مشاكل في إطار تنظيم معين. (ربعي، 2007، ص114).

2- الكفاءات حسب الهدف المتبع:

حسب الهدف المتبع L'objectif poursuivi نعرف على الأقل مجموعتين:

ماهية الكفاءات الأساسية (الضرورية):

المؤسسة مجهزة (Référentiels des métier/emploi) هي مستخدمة أساسا عند تعديل تنظيم العمل أو تغيير التصنيف (Classification) لتسهيل التوظيف الداخلي أو الخارجي أو حاجات تطوير الكفاءات وهذه المرجعيات يمكن :

- أن تنشأ في إطار تفكير تقوم به المؤسسة.
- آت من الخارج ومكيف للمؤسسة. وبعض الهيئات وخصوصا الفروع المهنية تضع بعض المرجعيات تستعمل خصوصا في PME تسمح بربح الوقت في المسيرة وفي غالب الأحيان و الحالات الكفاءات هي مصاحبة لتأشير على مستوى التحكم الضروري لأخذ المنصب عموما بالمستوى 4-5.

ماهية الكفاءات المكتسبة: يتعلق الأمر غالبا بالخطوات الفردية تهدف إلى قياس (L'employabilité) لشخص معين في إطار فردي أو إطار المؤسسة وهذه المماثلة تتم:

1-مقرر الكفاءات (Le bilan des compétences) خصوصا المنشأة بعد قانون 1990 والذي يسمح للعامل تشكيل الكفاءات التي تراكمت خلال حياته المهنية.

2-بحافظة الكفاءات (Le portefeuilles des compétences).

نموذج كفاءات المشخص :إن المشخص (Auditeur) ليجيب عن المقاربة الجديدة للتشخيص يجب أن يكون تكامل توافق مع الأهداف التي يبحث عنها فالمعيار Iso 1 1901

يعرف بالصفات الشخصية التي تساهم في الأداء المهني لمشخص و الجدول التالي يوضح الكفاءات المطلوبة فيه. (ربعي، 2007، ص115).

الكفاءات	الصفات المكتسبة
القدرة على أخذ في الاعتبار للأفكار و الرؤى الأخرى المختلفة.	سعة الأفق Ouverture d'esprit
القدرة على التحلي باللياقة والعلاقات الجيدة مع الآخرين.	الدبلوماسية Diplomatie
القدرة على الملاحظة الدائمة لمحيطه بتتبع التحقيقات و البحوث.	الملاحظة Observateur
القدرة على اتباع الأفكار بدون تطلب الرأي مميز (تجنب الفكرة الثابتة)	حدةّ الذهن Perspicace
القدرة على التكيف مع مختلف الوضعيات.	التعدد Polyvalent
القدرة على اتخاذ إستخلاصات تركز على التفكير و التحليل المنطقي.	روح القرار Esprit de décision
القدرة على العمل بمفرده بتأسيس علاقات فعالة على الآخرين.	الاستقلالية Autonomie
القدرة على التفرقة بين ما هو جوهري و سطحي. المهم من القليل.	روح التلخيص Esprit de synthèse
القدرة على التشخيص بدون الاعتبار للفرد نفسه.	Empathie

الجدول رقم (2) يبين الكفاءات المطلوبة حسب (ربعي، 2007، ص115).

3- عناصر الكفاءة:

تدخل الكفاءة ثلاثة عناصر التالية:

1- الشخص: (personne) أو الفاعل (acteur) الذي لديه نظام مرجعي وقيم ترتكز على الثقافة الاعتقادات المعاش، قصة حياته، فسيرته تحفز بالرغبات التي تحدد تحفيزه ودافعته التي تتطلب الفهم و الإدراك للمعنى الحقيقي للحوادث فهي تتوفر على قدرات معرفية و التي تعطي للتقييم وهي متعلمة لمعارف عامة ومتخصصة وهذا المجموع للعناصر الجوهرية و الإضافية التي تقوي هوية الفرد (الفاعل).

2- مجال التطبيق (champs d'application): و هو محيط التطبيق.

3- السلطة (autorité): التي تقيم و تعترف بالكفاءات، فالإطارات المتساوون أيضا النظام الهيكلي للمنظمة و التي تدخل الوحدة الخاصة مثل إدارة الموارد البشرية تعمق دعائم السلطة و التي تصاحب تطبيق الكفاءة وتحدد خصوصا مستوى الحرية، مسؤولية الأطراف المعنيين، فالكفاءة تتميز عن المهنة (Métier) و الأهلية (Qualification) فالمهارة هي سيرورة تسمح بتوضيح القدرة على ترضية المتطلبات الخاصة أما عن المهنة تجمع وضعيات العمل لها معنى من ناحية الهوية المهنية.

أما الكفاءة تكتسب وتتطور ونصونها و يمكن فقدانها، انخفاضها و غير قابلة للتعامل وتصبح مهمة و هي غير مرئية لكن نتيجتها هي وحدها الملموسة و الكفاءة تبني في الداخل من طرف الشخص و الفرد بنفسه فالكفاءة فردية تتطور أكثر من تطور الكفاءة الجماعية و تنتظم و الكفاءة تبني بتطبيق سيرورة متكررة (Processus Interactif) حيث التبادل هو أساسي إضافة إلى ذلك الذهاب و الإياب بين التطبيق و التفكير التحليلات النظرية و التطبيقية. (ربعي، 2007، ص116).

4- نماذج الكفاءة ومؤشرات قياسها:

1-4 نماذج الكفاءة:

يجمع مفهوم الكفاءة ثلاثة أبعاد أساسية هي كالتالي:

- الكفاءات الفردية أو المهنية Compétences Individuelles

- الكفاءات الجماعية أو الفرق Compétences Collectives

- الكفاءات المؤسسية أو التنظيمية Compétences de l'entreprise

الكفاءات الفردية: هي كفاءات مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط فعال للمعارف، المهارات، حسن التصرف.

الكفاءات الجماعية: هي كفاءات خاصة بطريقة عمل والتي تنشأ انطلاقاً من اتحاد مجموعة عناصر: تطبيق الكفاءات الفردية من قبل أعضاء الفرقة، الروابط التي تخلق بينهم العلاقات السابقة الفردية من قبل أعضاء الفرقة الروابط التي تخلق بينهم، العلاقات السابقة التي تربطهم، محفزاً، وكذا أحد فهم الشخصية.

كفاءات المؤسسة: وتسمى كذلك الكفاءات التنظيمية و هي تضبط على المستوى الكلي و هي تتناسب مع ما تتقن المؤسسة انجازه مقابل ما تكسبه. (هاملي، 2011، ص75).

2-4 مؤشرات قياس الكفاءة:

يتضح لنا أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم "المدخلات" مع تعظيم "المخرجات" السلع و الخدمات. (حنفي، 2002، ص24).

وتقاس الكفاءة عادة كما يلي :

$$\text{الكفاءة (النسبة)} = \frac{Rm}{Mr} = \text{المخرجات / المدخلات}.$$

حيث:

Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقاً لما يلي:

$$\text{الكفاءة (النسبة)} = \frac{Rp}{Mp}$$

حيث:

Rp: هي النتائج المتنبأ بها.

Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها. (الداوي، 2010، ص221).

5- بنية الكفاءة:

هناك عدة موافقات مختلفة للكفاءة وكل واحدة منها لديها الرؤية المناسبة في نظر أهداف تسيير الموارد البشرية المتبعة لنظام الأجر و التقييم السنوي أو الحراك و التطوير للكفاءات و يمكن أن نرى الكفاءات من جهة المعارف، السلوكيات المهنية المتبناة، والخبرة و التجربة وإعادة استعمالها لسيرورة حل المشكلة وتنفيذها وجعلها محل الاستخدام. والتعرف على الكفاءات يمثل في المؤسسات كدليل و برهان على التسيير الفعال و المحدد و الذي يتناقض مع مقاربة المنصب و الشغل النموذجي (Le poste, Emploi type) خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي اختارت التغيير الراديكالي لتنظيم العلم. و حسب (Guy Le Boterf) إن هناك سبعة مكونات للكفاءة وكل مكون يحتوي على أدوار مشتركة. أنظر الجدول التالي:

الأدوار المشتركة	مكونات الكفاءة
معرفة الفهم. معرفة الترجمة.	المعارف النظرية
معرفة التكيف. معرفة التصرف في المطلوب.	المعارف حول المحيط
معرفة التنفيذ. معرفة الإجراء.	المعرفة التقنية الإجرائية
معرفة التعاون-معرفة السلوك. معرفة معالجة المعلومة.	المعرفة التقنية الاجتماعية أو العلائقية
معرفة التفكير، معرفة تعيين ما الذي تقوم به. معرفة التعلم و التعليم.	المعرفة التقنية الذهنية

الموارد الإنفعالية	الشعور بالوضعية، الإحساس. التوفر على الموهبة.
الموارد الفيزيولوجية	تسيير الطاقة، تحمل الضغط. التصرف في الإرهاق.

الجدول رقم (3) بين مكونات الكفاءة حسب (ربعي، 2007، ص149).

أما حسب وجهة نظر (Maurice de Montomollin) بالنسبة إليه إن الكفاءة هي بنية ديناميكية (Une Construction Dynamique) في ارتباط دائم بين الكفاءات الأخرى و التي تحتوي:

1. المعرفة التقنية: Savoir Faire: إجرائية وموضحة يعني أنها مستغلة في الوسط المهني حيث أن التحكم هي موضحة في إطار الشغل.
2. المعرفة النظرية، التجريبية، والإجرائية: هذه الكفاءات تكتمل بقدرات مهنية مرتبطة بالنوعيات الجوهرية للفرد و الاتجاهات السلوكية.
وهذه البنية للكفاءة هي خصوصا مهمة لأنها عملية مباشرة داخل المؤسسة.

واعتمادا على نظرية (Savoir Faire) من الممكن العمل حول الحراك المهني وحول المنظمات. أما المعارف النظرية هي التي تسمح بتقييم إمكانية تعلم الفرد. أما الاستعدادات تمثل مؤشرات جوهرية للتوظيف وتسيير المسار المهني.
وعندما يتعلق الأمر في بناء الكفاءة أن نلاحظها من تقسيم آخر كالتالي:

- 1- الكفاءات النظرية للتعبير عن المعارف المكتسبة في التكوين الأولي أو المتواصل.
- 2- الكفاءات التطبيقية للتعبير عن المعارف المنهجية، والتقنية، التنظيمية المكتسبة خلال وضعية العمل.
- 3- الكفاءات الإجتماعية للتعبير في آن واحد عن الإلتزام تجاه المنظمة و الكفاءات في التسيير و الإتصال.

وبالتكامل لهذه الأقسام الثلاثة تتدخل أيضا هي الكفاءة المعرفية (La compétence cognitive) والتي حددها B.Sire أنها مجموع القدرات لحل المشاكل في سياق تنظيمي معين و هي أيضا طريقة معالجة المشاكل التطبيقية في الشغل و هذه الأبعاد المهمة هي الخطوات المعرفية،المعارف المرجعية،العلاقات في الوقت والمجال التفاعلي العلائقي. ونذكر أن هذا التعريف الأخير للكفاءة مستعمل من قبل:

ROME -1

CEGOS -2

COROM -3

بطريقة ملموسة وفعلية يمكن اعتبار نواة الكفاءة تمثل القاعدة و الأساس التي منها يعتمد لإعادة نشر حافظة الكفاءات (Portefeuille des compétences) ضمن مهنة أخرى و تنتمي أيضا في استخدامها في شعبة نشاط آخر،التطور من جديد لإعادة بعد جديد لحافظة الكفاءات وإعادة توافقها مع متطلبات جديدة للنشاط و الممارسة. فحافظة الكفاءات ليس ميدان غير مادي فلكي توجد يجب من الضروري تشجيعها و وضعها في الإختيار و تطورها على جاني كمي (عدد المعرفة Savoir faire) المتكامل وجانب نوعي (درجات الخبرة).فكل كفاءة تبقى خيالية إذا لم تجدد (Actualisé) وتفعيلها و الذي يفترض ممارسة نشاط مهني و الغالب في إطار المؤسسة أو المنظمة.(ربعي،2007،ص150).

فالكفاءة تقدر بمجموعة من المؤشرات (Les indicateurs) سلوكية لها دلالة لأول وهلة مثلا الكفاءة التي تحدثنا عنها أنفا "تحليل المشاكل"شرح المشكلة مع علاقتها مع السياق و البحث النظامي عن المعلومات الإضافية و المكملة لكي نحلها ومن مؤشراتها:

- الأخذ في الحسبان للتفاصيل المناسبة في المعلومات.
- تأسيس وإنشاء روابط بين مختلف أجزاء الإشكالية.
- طرح تساؤلات إضافية للحصول على أولوية وأكثر المعلومات حول مختلف جوانب المشكلة (التحليل العرضي للمشكلة).
- تعميق الموضوع (التحليل المعمق للمشكلة).

من جهة أخرى يجب أن نفرق بين نوعين من الكفاءات على مستويين هما:

(1)- الكفاءات من المستوى الأول 1 وهي:

- الكفاءات الإجرائية أو القدرات على إنجاز النشاطات(المهام)..أن تقدر على..
- الكفاءات العلائقية (Savoir être) .

(2)- الكفاءات من المستوى الثاني 2 و هي الكفاءات المعرفية (الذهنية) أو العقلية.

وحسب منهجية(COROM)-(CEGOS) هناك ثلاثة محكات لتحليلها هي كالتالي:

- الخطوات الذهنية (إستراتيجيات حل المشاكل. الخطوة خلال الدراسات و العمل).
- المعارف (النظرية و التقنية).
- العلاقات في الوقت و الفضاء،(قدرتنا على معالجة عدد من المعلومات،وتوسيع مجال تحليل المشاكل وإستباقها).
- العلاقات مع الآخرين.(ربعي،2007،ص151).

وكمثال توضيحي لمكونات الكفاءة،قمنا باختيار وظيفة المدير وما يجب أن يتوفر فيه من كفاءات لفهم وإدراك المكونات بصورة حقيقية وملموسة هذه العناصر اعتمدت من طرف (Mc Cauley Etal , 1989):(أبو القاسم،2004،ص40).

1- أن يكون شخصا غنيا بالموارد:

- يعرف كيف يتكيف مع تغيرات المحيط.
- ✓ القدرة على اتخاذ قرارات صائبة تحت مختلف الضغوط وأن يفكر استراتيجيا.
- ✓ القدرة على إدارة الأنظمة المعقدة وتبني طرق مرنة في حل المشاكل.
- ✓ القدرة على العمل والتفاهم مع الإطارات العليا الأخرى في حل المشاكل.

2- يفعل ما يجب:

- يركز على مواجهة التحديات (خاصة أثناء اتخاذ القرارات).
- يتحمل المسؤولية.
- يعلم ما هي الأشياء التي تساعد على تقدم المؤسسة (الوضوح في ووضع الأهداف).

3- يتعلم بسرعة:

- القدرة على الفهم والتعلم السريع(المرونة في التعلم).

4- يتمتع بروح اتخاذ القرار:

- يتخذ قرارات صائبة ودقيقة في ظل ظروف متنوعة (شخصية قيادية).

5- يدير مرؤوسيه:

- بفعالية (عن طريق إحداث التوازن بين السلطة التي يتمتع بها والمسؤولية).

- بالعدل في التعامل معهم.

6- يخلق جوا ملائما للتنمية بأن:

- ينوع الرهانات والتحديات لخلق جو يساعد على المنافسة الإيجابية بين الأفراد.

7- يتوجه نحو عمل الفريق:

- يشجع العمل الجماعي (الخبرة في التعامل مع الفرق).

8- يوظف الأفراد ذوي المواهب(لديه القدرة على التمييز بين الأفراد العاديين

والمميزين).

9- يبني ويؤسس علاقات جيدة مع الآخرين:

- وبين مرؤوسيه والجماعات الخارجية وبين بعضهم البعض (خلق جو من التفاهم).

10- أن يتمتع بروح الإنسانية والشعور:

- يستجيب ويستمتع لآراء واحتياجات أفراد (المشاركة).

11- يتقبل الآراء والانتقادات.

12- يتوازن في حياته العملية والعائلية والشخصية:(ويوازن بين الأولويات).

13- يعرف ذاته جيدا :نقاط ضعفه وقوته.

14- يضع الأفراد في مواقف مريحة ويتمتع بروح الفكاهة.

15- يدير بمرونة،ويتبنى عدة سلوكيات للتكيف مع جميع الحالات وهذا ما هو أصعب

عنصر.

وهناك من يضع مجموعة مكونات للكفاءة واعتبرها معيارية صالحة لجميع أنواع

الكفاءات وهو نتاج عمل بنك المعطيات المعلوماتي للكفاءات،الإطارات

Banque De Données informatisée (EDF / GDF) des (compétences des cadres)

وهي كالتالي:

- التكيف (مع المتغيرات).
- روح المفاوضة (القدرة على التفاوض).
- الطموح.
- الحس الاجتماعي (لا يكون أنانيا).
- الذاتية في تحمل المسؤولية.
- التعاون.
- السلطة.
- التسامح.
- قدرة التركيز.
- الإستدلال وحل المشاكل (كمهارة).
- قدرة التأطير.
- الإقناع.
- الثقة في النفس.
- مراقبة النفس.
- التنسيق بين مختلف الأفراد.
- الإبتكار (في كل شيء حتى في اتخاذ القرارات).
- النظام.
- الطاقة (حيث أن المدير في المستقبل سيتحرك بالتوافق مع عنصره الشخصي، مع حقل الطاقة الشخصي المحيط به، فطاقته الايجابية وحيويته ستتيح له إمكانيات جديدة غير معروفة لديه سابقا في الحياة العملية والخاصة، وتحقق له إنجازات عالية دون بذل جهد غير عادي).
- التعبير اللغوي والكتابي، تعريف وتحليل المشاكل.(أبو القاسم، 2004 ص42).

6- أهمية الكفاءة على مختلف المستويات:

يحتل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على مستوى المؤسسة ككل.

1. على المستوى الفردي :

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الرابحة للفرد ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغيير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:
-زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

-في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

-وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم الترقية... إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى .

-تشكل الكفاءة التصورية لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفؤة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد (Guy,2001,p25-26).

2- على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها،والإتصال والعمل الجيد مع الآخرين.

وتتجلى أهميتها فيمايلي:

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

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

- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان (الجودة، الأمن، الانتاجية، البيئة،... الخ) وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخل وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم. (أبو

القاسم، 2004، ص48)

3- على مستوى إدارة الموارد البشرية :

تشكل الكفاءة عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها:

- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين :
- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.
- تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة (Polycompétences) في جميع الوظائف.
- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء أو... الخ. (Jean,2003,p370)

- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني،... الخ، كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات. (أبو القاسم، 2004، ص49).

4- على مستوى المؤسسة :

تحتل الكفاءة عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما من خلال:

- في مجال وضع الاستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.

- تشكل كفاءات الأفراد احد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة كما يراه ((Barney)) فمن بين الموارد التالية : رأس المال المادي والبشري والتنظيمي.

- وهو ما ذهب إليه كل من (G.Hamel.C.K Prahalad) بأن كفاءات الأفراد في عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين.

- تخلت معظم المؤسسات عن فكرة صياغة استراتيجيات جديدة قائمة حول الزواج منتج/سوق، حيث أصبح هذا الأخير لا يمنح الميزة التنافسية وتعداه إلى التفكير في التجديد المستمر للكفاءات في المؤسسة- خاصة كفاءات الأفراد - حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

-تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع (مثل التمكين)، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن راس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلاق القيمة يتمثل في كفاءات أفرادها.

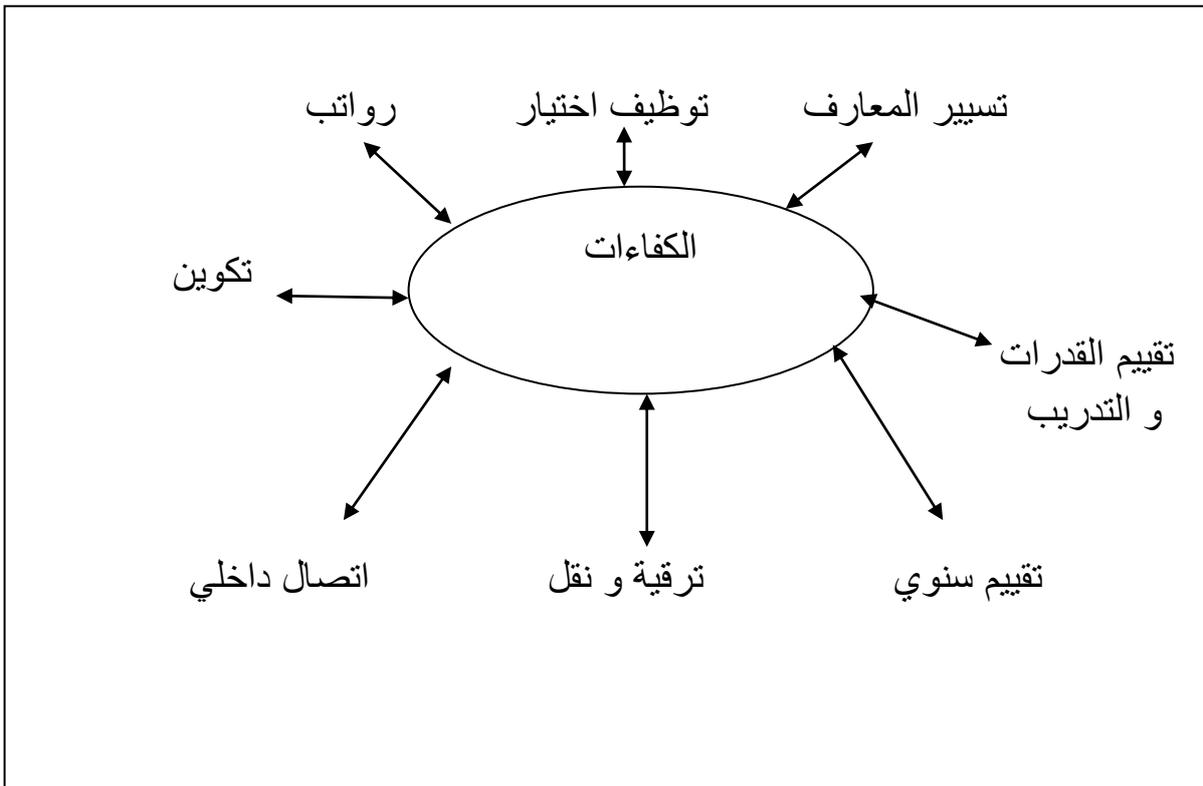
- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة - بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية- خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة،...الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع

العملاء)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة. (أبو القاسم، 2004، ص49-50).

7- تسيير الكفاءات:

يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع 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 والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا؛ في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي".

إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:



**الشكل رقم (2) يوضح الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية
حسب (مصنوعة، 2012، ص8)**

كما ترى Celile Dejoux أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن :
- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم
عملي انطلاقاً من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.
- أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).
تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية
بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع
بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم
الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى، حيث نبحت في تسيير الكفاءات
عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (L'employabilité)
(مصنوعة، 2012، ص9).

من أهم المراحل الأساسية في تسيير الكفاءات و الشغل هي:

1- المعرفة الجيدة بالوضعية الحالية والراهنة للمؤسسة بالمقدار الكمي
(Quantitative) هرم السني و الأعمار، التوزيع و التقسيم حسب مستوى التكوين،
مستويات الأجر وإذا أمكن مقارنتها مع المنافسة بالإضافة إلى مقارنة نوعية
لمواردها اعتماداً على أنظمة التقدير محاضر الكفاءات، مقابلات التوجيه لأجل
تأسيس وإنشاء فهرس الكفاءات لمؤسستهم (Répertoire des
compétences).

2- استباق الشغل المستقبلي (Emploi Futurs) وهذه النقطة هي الأساسية بالتأكيد
ويقترض رؤية وإستراتيجيات واضحة كفاية وسهلة لأجل ترجمتها على أساس

الحاجة إلى الكفاءات ورسم تصاميم للشغل المحدد و المرغوب وذلك باستنتاج الفارق الكمي و النوعي .

انطلاقاً من هنا من الأفضل و المناسب إنشاء و تأسيس مخططات التوظيف،التكوين،الحراك المهني هي أهم و أكبر أشكال النشاط الفعلي لتسيير الكفاءات فهذه المخططات الثلاثة هي صعبة جدا في التطبيق باحترام إستراتيجية الكفاءات .(ربعي،2007،ص175).

خلاصة الفصل:

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التميز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري،لذلك فواجب على كل مؤسسة أدركت هذا أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

من خلال هذا الفصل الذي عرض فيه أهم الجوانب النظرية للكفاءة المهنية،حيث نستطيع مما سبق أن نضع إطار عام أو مفهوم للكفاءة المهنية هي مصدر ومورد جوهري للحصول على الأداء ومواجهة المتطلبات المتزايدة للجودة وقابلية رد الفعل وهي أيضا مطلوبة في جميع مستويات السلم الهرمي وتختلف من منصب لآخر حسب طبيعته فهي تسعى دوما إلى تحقيق ميزة تنافسية كفيلة بضمان البقاء و المنافسة ثم السيطرة.

الفصل الخامس

دور تعبئة المصادر المعرفية
كعامل لتحقيق الكفاءة المهنية

تمهيد:

يعتبر مفهوم الكفاءة المهنية من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال علم النفس الحديث ويمكن قياس هذه الأخيرة من خلال فعالية المصادر المعرفية في تحقيق الغايات و الأهداف المرسومة على مستوى كل مؤسسة.

وهذا ما ستحاول الباحثة توضيحه من خلال هذا الفصل وذلك بالتطرق إلى النماذج التي تشير إلى دور الموارد المعرفية في تحديد الكفاءة المهنية.

1- نموذج Guy Le Boterf

ان Guy Le Boterf قدم تركيبة و بنية أكثر تقدما للكفاءة من عناصر ومفاهيم فرعية متوازية حيث يرى أن الكفاءة هي محصلة ونتاج تركيبة ملائمة ومتوافقة بين مختلف المصادر و من المناسب إذن التوضيح بين هاته العناصر:

- الموارد الضرورية و الأساسية لأجل التصرف بكفاءة.
- النشاطات أو التطبيقات المهنية المنجزة بكفاءة و التي تشبه إلى حد ما بطريقة التصرف الخاصة لكل فرد.
- الأداءات و التي تمثل النتائج القابلة للتقييم التي تأتي من نشاطات منفذة (مؤشرات الجودة، نسبة إخلاص الزبائن، عدد المنتج رقم الأعمال نسبة الأخطاء).

فالموارد تكشف عن تجهيزات ثنائية بها يقدر الفرد أن يتصرف بكفاءة، وهناك عدة أنواع فرعية للكفاءة و التي قدمها Guy Le Boterf لشرح بنية وتركيبة الكفاءة و التي من المفيد التركيز عليها في تقديم البحث حول موضوع الكفاءة في المحيط المهني (Guy, 1999, p150).

1- المعرفة العامة:

المعارف العامة *connaissance générales* تمثل إحدى الموارد المدمجة في الفرد بها يتصرف بكفاءة،إنها تكتسب بالتربية الرسمية (التعليم المدرسي،الجامعة،المدارس العليا....) و حين التكوين الأولي (التكوين المهني،المعاهد المهنية.....)و يواصل يمثل بمعرفة موضوعية المفاهيم،المعارف لتخصصات مجاورة،النظريات.... الموجودة باستقلالية من سياقات العمل. مثلا المفاهيم و القوانين هي نفسها من *Toyota Renault* و هذه المعارف تشكل المورد الأساسي لفهم تحليل الوضعية،المشكلة،الظاهرة،وهي جد نافعة لانجاز التشخيصات.

أمثلة:

✓ التعليمات القانونية المتعلقة بمدة العمل.

✓ مفاهيم الجودة المطبقة في التكوين.

2- المعرفة المختصة بالمحيط المهني:

إن المعرفة المتعلقة و المختصة بالمحيط المهني هو محلي فهي المعارف التي في السياق الداخلي أو الخارجي للنشاط المهني،فهي الموارد المندمجة في الفرد فهي تسمح بالتصرف بسبب الطلب و المقياس بطريقة مناسبة تكتسب هذه المعارف بالأحرى بالخبرة و بالمسار المهني،فقد تعني وحدة العمل (الورشة،المصلحة) مؤسسة أو منظمة أو قطاع نشاط.

أمثلة:

✓ دور الرقابة في المؤسسة.

✓ قوانين الأمن في الورشة.

3- المعرفة الاجرائية:

إن المعارف الاجرائية تهدف الى الوصف ل" كيف يجب أن نتصرف" و "كيف نتصرف لأجل" في اختلاف عن المعرفة العامة التي تعبر عن شكل مستقل عن النشاطات التي تنجز،إن هذه المعرفة الاجرائية هي موصوفة لكي تنجز نشاط وفعل. فإنها ترسم الإجراءات،الطرق الاجرائية و المنهجية و هذه المجموع للإجرائي المنجز في نظام مؤسس.

أمثلة:

✓ منهجية إنشاء مخطط التكوين.

✓ إجراء تصحيح الخطأ في البرنامج.

4- المعرفة التقنية الاجرائية:

إن المعرفة التقنية الاجرائية المندمجة في الفرد و التي تسمح لهم بالفعل و انجاز أعمال اجرائية و انها تماثل لقدرات انجاز حركات مهنية غير محدودة نسبيا ويعبر عنه أن تكون قادرا على ... "متبوع بفعل نشاط و الصعوبة توجد غالبا في التفرقة بينها وبين المعرفة التقنية الاجرائية للنشاطات المنجزة و التي هي يمكن وصفها بمصطلح أن تكون قادرا على... و المعرفة التقنية تختص بحلقة محدودة من النشاط (العملية) في حين أن الكفاءة تعني سلسلة واسعة وعريضة من النشاط (تتابع،تسلسل،تجمع للعمليات و النشاطات).وتكتسب هذه المعرفة بالخبرة و التجربة المهنية و يمكن أن تكون موضوع تعلم خلال التكوين الأولي و المتواصل.

أمثلة:

✓ استعمال برنامج C.A.O.

✓ تطبيق الخطة الوقائية للتعطلات.

5- المعرفة التقنية العلائقية:

المعرفة التقنية العلائقية تعني القدرات النافعة التي تعلم كيفية التصرف في سياق مهني فريد و وظيفتها هي معرفة التعاون. واكتسابه ليس فقط في المسار المهني بل من التربية العائلية الحياة الجماعية،ممارسة رياضة أو نشاط ثقافي معين،.....التكوين المتواصل، الخبرة المهنية نشاطات مدرسية..)

أمثلة:

✓ العمل الجماعي.

✓ تسيير علاقات رهانها الصورة الخارجية.

6- المعرفة التقنية الذهنية:

المعرفة التقنية الذهنية هي موارد مدمجة في الفرد وتعبئ لكي يتصرف الفرد بكفاءة وهاته المعرفة هي عمليات ذهنية يمكن أن توجد سواء في تحقيق انجاز أنشطة باطنها بسيطة نسبيا (الاحصاء،المقارنة،التحديد،...) أو بأنشطة أكثر تعقيدا (التصميم الاستقرائي، التفكير و البرهان التراجعي،تصميم الفرضيات،الاستقراء الاستنتاجي،.....) وهذه القدرات الذهنية هي منتجة للاستدلالات يعني إنتاج المعلومات الجديدة انطلاقا من المعلومات الأولية.

أمثلة:

أن تكون قادرا:

✓ تصميم نموذج للممارسات المهنية.

✓ بناء و تطوير الأدلة.

7- النوعيات الشخصية:

هذه النوعيات الشخصية هي جزء من الموارد التي تمكن أن تستثمر وتتجمع مع(المعارف العامة والمعرفة التقنية،....) للتصرف بكفاءة. وهذه النوعيات هي مختلفة (الصرامة،قوة الإقناع،فضولية العقل،....) و الصعوبة الأساسية هي وصفها بطريقة إجرائية ويصبح من المفيد ترجمتها في سياق فريد للمهنة أو الممارسات المهنية المعنية لا يتعلق الأمر هنا بتقدير المعرفة التقنية للفرد ولكن توضيح بعض النوعيات التي تنتظرها في الوضعية المهنية الفريدة التي يمكن أن نصفها على أساس هذه الأخيرة.

أما الصعوبة الثانية هي السقوط في قائمة غير منتهية من النوعيات المرغوبة للمحترف مثالي وغير موجود فمن المناسب إذن باختيار وانتخاب عدد أكثر تحديدا للنوعيات التي لها معنى فريد لممارسة وضعية مهياة.

أمثلة:

✓ السرية (المعلومات لم تستعمل خارج المرسلين).

✓ الصرامة (الإجراءات تطبق نظاميا وبطريقة صحيحة). (Guy ,1999,p159)

2- إستراتيجية الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية:

وقبل أن نتطرق لأهم الاستراتيجيات لا بد أن نوضح بعض النقاط المتعلقة بالعناصر التي يجب أن نأخذها في الحسبان أو بالأحرى ما يجب أن تعرفه الإدارة قبل وأثناء وبعد العملية التدريبية، والتي صنفها (Boterf) إلى أربعة عناصر تساعد على الاحترافية:

1- العمل على اكتساب الموارد (معارف، مهارات، جودة، ثقافة، تطور السلوك) وذلك بغرض معرفة التصرف بثبات واستمرار وهذا العنصر مطلوب بقوة لغرض القدرة على التوليف وتحريك تلك الموارد الشخصية والتي من المفروض أن تكتسب أولاً.

2- التدريب على التوليف بين الموارد (المعارف، المهارات) لبناء إجابات خاصة للوفاء بمتطلبات الاحترافية (إنجاز نشاط، حل مشكلة، مواجهة موقف، قيادة مشروع) ولتحقيق ذلك تتبنى الإدارة مجموعة طرق تدريبية (المحاكاة، التناوب على المنصب، دراسة حالات).

3- اقتراح أهداف واقعية لتعلم الكفاءة.

4- تنمية القدرة على التجاوب: ردة الفعل والتحويل وهنا لا تكفي الإدارة بمعرفة المهارة ولكن بمعرفة لماذا لجأ هذا الفرد لذلك السلوك، هذا التساؤل من شأنه أن يسمح لإدارة بتصحيح الأخطاء التي تصدر عن الفرد حتى تسمح له بتنمية خبرته وتعدد نشاطاته. (Guy, 2000, p127)

رغم التغيرات السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية الهائلة، التي تعرفها قطاعات الصناعة و الإنتاج، إلا أننا نجد أهداف التكوين و أساليبه و مناهجه، لم يطرأ عليها تغيير كبير.

إذ لازل التكوين يركز على تلقين المهارات المعرفية و التقنية عند العمال والإطارات، بطريقة استجابية إلى متطلبات المهن المختلفة. (غياث، 2003، ص73).

و هي ممارسات تكوينية يلاحظ عليها مجموعة من النقائص، وليست في مستوى التطورات العلمية و التكنولوجية و الاجتماعية التي تتطلبها المؤسسات المستقبلية.

هذا ما دفعنا إلى محاولة بلورة أسس استراتيجية للتكوين، لهدف بلوغ مستوى أقصى من الكفاءة المهنية عند العمال و الإطارات، وترتكز على تلقين المعارف النظرية و التقنيات

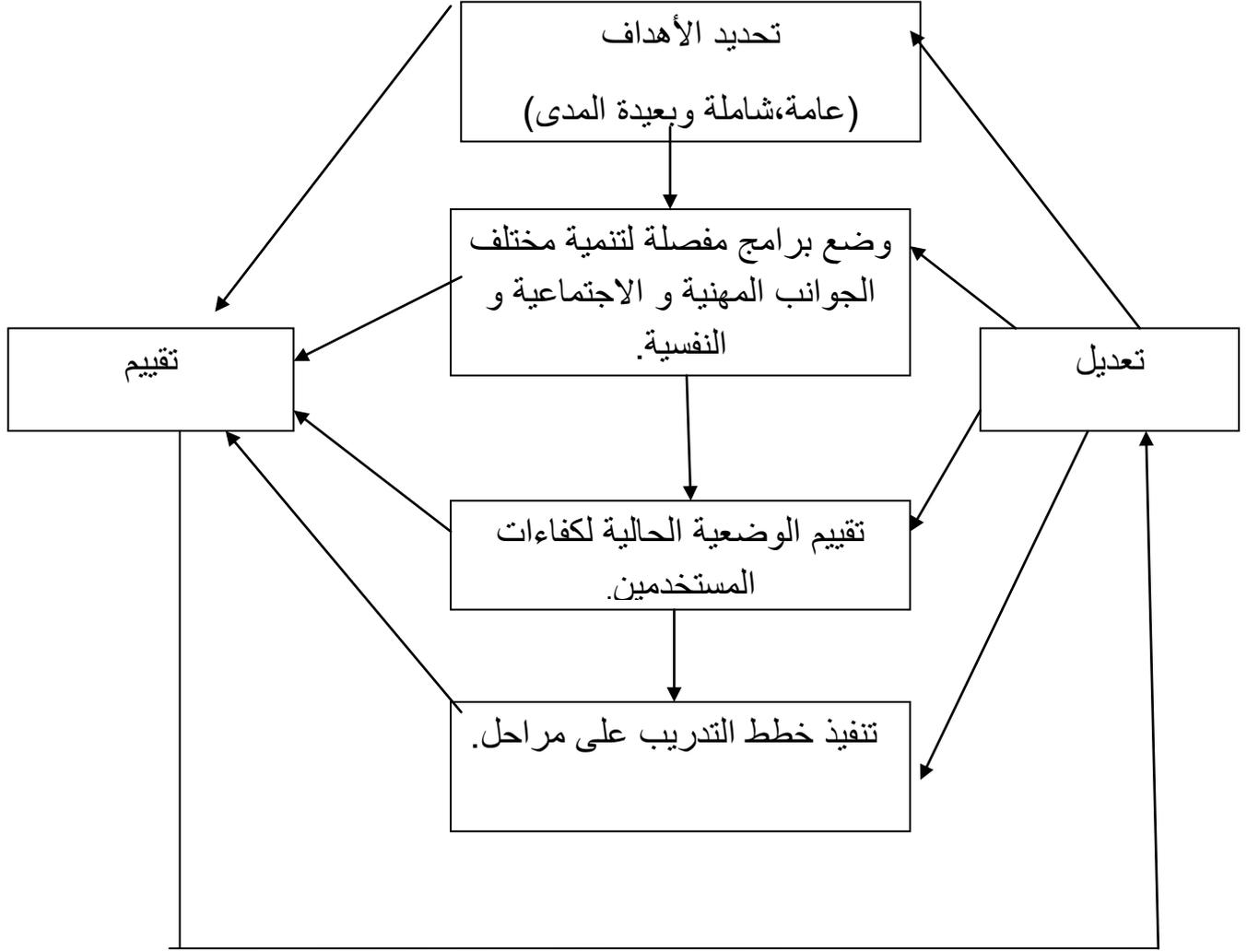
التطبيقية كما تتطلبها حالياً المهن و المهام وعادة ما تمهل شخصية الفرد، وكفاءاته الاجتماعية، ومدى إلمامه بالواقع الثقافي للمحيط وثقافة المؤسسة، والقدرة على الإبداع لمواجهة المواقف المهنية وهي أبعاد ضرورية للإطار و القائد المسير في المؤسسات الحديثة و المستقبلية.

رغم وجود شعار التكوين المستمر و التكوين مدى الحياة، فإن الممارسات التكوينية تركز على تكوين أني لبعض الأفراد، حيث تحدد بداية ونهاية لفترة التكوين، وأن بعض العمال يتابعون تدريباً عند توظيفهم، ويكون هو التدريب الأول و الأخير، وهو ما يجعل عملية التكوين عديمة الفائدة، و تبقى منحصرة فيما هو ضروري فقط.

ليست المهارات و الكفاءات العالية للعمال و الأطارات أقل شأنًا من التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج. لهذا يجب تبني إستراتيجية جديدة في تطوير الموارد البشرية، بحيث تكون شاملة وبعيدة المدى. إذ يجب إدماج التكوين في المسار المهني للعامل. في إطار تشخيص أولي معمق لكل القدرات و الكفاءات المعرفية و التقنية، مع تسطير برامج طويلة الأمد للتكوين، بحيث تتكفل المؤسسة بإيجاد برنامج مكيف لكل فرد يهدف إلى تنمية كل القدرات النفسية و الاجتماعية و الثقافية و التقنية، في إطار التكوين المستمر. (غياث، 2003، ص76-77).

يمكن وضع برامج للإعلام الآلي تساعد على تشخيص الحاجات التكوينية ومتابعة المستخدمين واعتماد الكفاءات المحصل عليها و مستوى التطور في التكوين في عملية الترقية في إطار المسار المهني لكل عامل، حيث يتم اعتبار ذلك عند البحث عن عمال للقيام بمهام خاصة، داخل المؤسسة، وهي عملية تتطلب إعادة النظر في استراتيجية التكوين، والنظر إليه من منظور واسع يدخل في إطار استراتيجية شاملة لتطوير وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تكون لدى المسؤول نظرة كاملة عن المهارات المتوفرة وامتلاك نظرة استشرافية لمهارات المستقبل التي يجب التفكير الآن في إعدادها. إذ أن المستقبل يبدأ من الآن حيث أن تطوير الكفاءات هو استثمار في الموارد البشرية تعود نتائجه بالنفع على المؤسسة، ويساعدها على مواجهة التغيرات، والمنافسات الحادة. وبذلك

تصبح المؤسسة تكوّن تقنيات الماضي لإطارات المستقبل كما هو معمول به حاليا في غالبية المؤسسات بالدول النامية عموما.



الشكل رقم (3) يوضح مراحل إنجاز إستراتيجية الكفاءات القصوى في تطوير الموارد البشرية حسب (غيات، 2003، ص78).

إن التطور التكنولوجي لا يغني عن ضرورة التدريب و التكوين على مختلف المهارات الفنية و الإجتماعية، إذ هناك تكامل بين الفرد و منصب عمله، لهذا لا بد من العمل على إيجاد أحسن السبل لتطوير الكفاءات البشرية حتى تسير التطورات التكنولوجية و العلمية التي يعرفها العالم حاليا و مستقبلا. (غيات، 2003، ص78).

خلاصة الفصل:

تمثل الكفاءة الورقة الراجعة للمؤسسة إذا ما استغلت على نحو صحيح وتم اكتشافها وتحديدتها بدقة، ولكن ذلك يتطلب تضافر الجهود للفاعلين داخل المؤسسة سواء كانوا أفراداً عاملين أو مدراء أو مشرفين أو... الخ، فالكل معني بهذه العملية، ولكن المسؤولية الكبرى تكون على عاتق إدارة الموارد البشرية إذ تعتبر المعني الأول بتأهيل الأفراد وإيصالهم إلى درجة عالية من الكفاءة تسمح لهم بخلق القيمة وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

ونحن عندما نقول بمسؤولية إدارة الموارد البشرية في تأهيل الأفراد فإننا لا نهمل الدور الهام والمكمل الذي تلعبه الجهات الأخرى الخارجية أصلاً قبل دخول الأفراد إلى المؤسسة، ونخص بالذكر: الحكومات، المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات، مراكز بحث) حتى المجتمع له الدور البالغ في ذلك مثل الأعمال الحرة التي كان الأفراد يمارسونها وأكسبتهم خبرة في الميدان.

وإدارة الموارد البشرية لكي تضمن أداء فعال وأهلية عالية لأفرادها كان من الضروري لها أن تستثمر في الأفراد خاصة في كفاءاتهم باعتبارها مفتاح النجاح، فهي بذلك تستعين بجملة من الأدوات والطرق والأساليب التنموية في ظل إتباع ميكانزمات محددة ومتطابقة مع الأهداف الضرورية والعامّة للمؤسسة على سواء.

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية

للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد القيام بتحديد الإشكالية وفرضياتها، ودواعي هذه الدراسة وأهدافها في الفصل الأول و التطرق إلى تحديد المفاهيم في الفصل الثاني، ومن تم التعرض للموارد المعرفية في الفصل الثالث و الكفاءة المهنية في الفصل الرابع، سيتم عرض اجراءات الدراسة الميدانية التي تشمل الدراسة الاستطلاعية أولا و الأساسية ثانيا.

1- أولاً: الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على ميدان الدراسة، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق ومحاولة تجاوزها، كما تهدف إلى اختبار أداة الدراسة.

2- أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية:

تكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في أنها تمكن الباحث من تقديم صورة واضحة عن مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدها في بحثها، وذلك من خلال وصف مفصل للمنهج المستخدم وحدود الدراسة الاستطلاعية، ووصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، هذا بالإضافة إلى شرح مفصل عن أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى أنه يتيح أخذ صورة عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية.

3- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تسعى الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- جمع المعطيات الخاصة بمجتمع الدراسة.
- الإطلاع على ظروف الدراسة الأساسية للتمكن من التعامل مع العراقيل التي يمكن مواجهتها.
- معرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات وذلك من حيث وضوح فقراتها ومدى قدراتها على قياس ما يراد قياسه.
- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

تمهيد:

على ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية من مدى صلاحية أداة الدراسة، بعد التأكد من صدقها وثباتها، ووضوح تعليماتها وبنودها، شرع الباحث في القيام بالدراسة الأساسية.

1- أهداف الدراسة الأساسية:

تهدف الدراسة الأساسية إلى إثبات أو نفي فرضيات البحث، وهذا باستعمال أداة البحث التي تم التأكد من خصائصها السيكو مترية في الدراسة الاستطلاعية.

2- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، انطلاقا من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة أهمية المصادر المعرفية في تحديد الكفاءة المهنية.

3- عينة الدراسة الأساسية:

تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 70 إطارا بمؤسسة هيبروك من مختلف المصالح و المديريات وقد تم اختيار العينة بطريقة مقصودة، وبعد تفريغ الأدوات، أصبح عدد العينة الفعلي بعد استبعاد الاستمارات (غير المملوءة، مشطوبة أو غير كاملة أو عدم تسليمها للباحث) يساوي 50 إطار، بمعنى أنه تم إلغاء 20 استمارة من أصل 70 التي تم توزيعها.

4- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

احتوت عينة الدراسة الأساسية على 50 إطار من مختلف المصالح و المديريات، والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الأساسية كالتالي

الجدول رقم (25) يبين توزيع العينة على أساس متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40%	20	إناث
60%	30	ذكور
100%	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بحيث تقدر نسبتهم 40% مقارنة بالذكور فنسبتهم 60%.

الجدول رقم (26) يبين توزيع العينة على أساس متغير الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
30%	15	أعزب
60%	30	متزوج
10%	5	مطلق
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الأفراد المتزوجين بلغت 60% وفئة الأفراد العزب 30% حيث بلغت نسبة الفئة المطلقة 10%.

الجدول رقم (27) يبين توزيع العينة على أساس متغير السن:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
20%	10	20- 30 سنة
38%	19	31- 40 سنة
34%	17	41- 50 سنة
8%	4	51- 60 سنة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين 20- و 31-40 و 20-30 بنسب متفاوتة بحيث نجد أعلى نسبة تنصدها فئة 31-40 سنة حيث تقدر نسبتهم 38%، ثم تليها فئة 20-30 سنة وتمثل 20%، ثم الفئة العمرية التي تتراوح بين 41-50 سنة تمثل 34%، ثم فئة 51-60 سنة تمثل 8%.

الجدول رقم (28) يبين توزيع العينة على أساس متغير المستوى التعليمي:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	35	70%
ثانوي	15	30%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الأفراد الذين لهم مستوى جامعي هي الأكثر انتشارا بنسبة 70%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 30%.

الجدول رقم (29) يبين توزيع العينة على أساس متغير مكان التكوين:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجامعة	33	66%
التكوين المهني	14	28%
المدارس العليا	2	4%
المدارس التقنية	1	2%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة المتخرجين من الجامعة هي الأكبر تقدر نسبتهم 66%، ثم تليها نسبة مراكز التكوين المهني تقدر 28%، ثم تليها المدارس العليا بنسبة تقدر 4%، في حين المدارس التقنية 2%.

الجدول رقم (30) يبين توزيع العينة على أساس متغير الأقدمية في المنصب:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
36%	18	5 سنوات و أقل
18%	9	6-10 سنوات
20%	10	11-15 سنة
14%	7	16-20 سنة
12%	6	+ 21
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم 5 سنوات و أقل يمثلون أكبر نسبة 36%، ثم تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 6-10 سنوات تقدر نسبتهم 18%، ثم نجد فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 11-15 سنة 20% و فئة 16-20 سنة تتساوى بنسبة 14%، في حين تقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم +21 تقدر 12%.

الجدول رقم(31) يبين توزيع العينة على أساس متغير الصنف المهني:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
14%	7	إطار عالي
14%	7	رئيس دائرة
32%	16	رئيس مصلحة
14%	7	مهندس
6%	3	إطار تجاري
8%	4	إطار قانوني
12%	6	إطار تقني

المجموع	50	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة رؤساء المصالح هي أكبر نسبة حيث تقدر نسبتهم 32%، في حين نجد نسبة الإطارات العليا و رؤساء الدوائر و المهندسين تتساوى بنسبة 14%، بينما نسبة الإطارات التقنية تقدر 12%، أما فئة الإطارات القانونية تقدر 8% ثم تليها فئة الإطارات التجارية تقدر بنسبة 6%.

الجدول رقم (32) يبين توزيع العينة على أساس متغير طبيعة منصب العمل:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	30	60%
تقني	20	40%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الإطارات الإدارية تقدر نسبتهم 60%، في حين نجد نسبة الإطارات التقنية تقدر بنسبة 40%.

إجراءات الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة الأساسية؛ على إطارات مؤسسة هيبروك خلال الفترة الممتدة ما بين

بكل مصالح المؤسسة وبعد ذلك تم تصحيح وتفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج SPSS ، وتم بعد ذلك عرض وتفسير.

الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية:

من أجل القيام باختبار الفرضيات، تم استعمال الاستبيان الذي تم التأكد من خصائصه السيكومترية من خلال الدراسة الاستطلاعية.

تطبيق أدوات البحث و تفرغ درجاتها:

بعد تطبيق الاستبيان و تفرغ البيانات، قام الباحث باستخدام برنامج SPSS و هو اختصار العبارة Statistical Package For Social Sciences، التي تعني الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة البيانات، حيث قام الباحث بإدخال البيانات الاسمية و الكمية للحاسوب، ثم استخدام الأسلوب الاحصائي المناسب ليتم الحصول على النتائج في جداول، ولقد قام الباحث بتصنيفها على حسب كل فرضية انظر عرض النتائج.

الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة المعطيات التي تمكنت من جمعها وهذا باستخدام برنامج SPSS (Version 20)، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية في:

الإحصاء الوصفي:

* التكرارات.

* النسب المئوية.

* المتوسط الحسابي.

* الانحراف المعياري.

خلاصة:

لقد تعرض الباحث في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، والتي تضم إجراءات الدراسة الاستطلاعية و الأساسية، حيث تبين من خلال هذا الفصل أن أداة الدراسة على قدر من الصدق و الثبات وهو ما يؤكد مدى صلاحيتها في جمع البيانات. وسيتم عرض و تفسير النتائج في الفصل الموالي.

الفصل السابع

عرض نتائج

الدراسة و مناقشتها

تمهيد:

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد إجراءات الدراسة الاستطلاعية وإجراءات الدراسة الأساسية، سيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض النتائج و مناقشتها.

1- عرض النتائج:

الفرضية العامة: نتوقع أن إطارات مؤسسة هيبروك يستخدمون مصادر معرفية مختلفة في بلوغ الكفاءة المهنية.

الجدول رقم (33) يبين ترتيب الفقرات الخاصة بالأبعاد وفق المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	ترتيب الفقرات
11.753	69.51	تحقيق أهداف العمل	1
14.435	58.61	استخدام طرق ووسائل العمل	2
12.334	49.51	الاستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد	3

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الأول جاء جد مرتفع، وهذا يعني أنا العينة اتجهت لبعد تحقيق أهداف العمل في بلوغ الكفاءة المهنية في حين جاء بعد استخدام طرق ووسائل في المرتبة الثانية، ثم البعد الثالث في المرتبة الأخيرة وهذا ما يثبت تحقق الفرضية أي أن إطارات مؤسسة هيبروك يستخدمون مصادر معرفية مختلفة لبلوغ الكفاءة المهنية بنسب متفاوتة.

الفرضية الفرعية الأولى: نتوقع أن هناك معارف مختلفة لتحقيق أهداف العمل لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك.

الجدول رقم (34) يبين ترتيب الفقرات الخاصة ببعد تحقيق أهداف العمل وفق المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

ترتيب الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	وظائف مؤسستكم (الفقرة 9)	4.89	1.199
2	استراتيجية مؤسستكم (الفقرة 13)	4.89	1.298
3	الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستكم (الفقرة 6)	4.87	1.239
4	منتجات المؤسسة (الفقرة 14)	4.65	1.572
5	المكونات و الأدوات (الفقرة 16)	4.57	1.628
6	تاريخ مؤسستكم (الفقرة 8)	4.53	1.354
7	المبادئ العلائقية المعمول بها في المؤسسة	4.35	1.359

		(الفقرة 11)	
1.775	4.23	المنشآت و الآلات (الفقرة 12)	8
1.395	4.21	استراتيجية مؤسسة (الفقرة 5)	9
1.647	4.19	البيئة الاجتماعية الحالية (الفقرة 2)	10
1.386	4.17	مفردات محددة في مؤسستكم (الفقرة 7)	11
1.601	4.15	المبادئ العلائقية المعمول بها في المؤسسة (الفقرة 4)	12
2.014	4.07	وظائف مؤسسة (الفقرة 1)	13
1.561	4.05	أهداف مؤسسة (الفقرة 10)	14
1.862	4.01	عمليات ومراحل (تصميم وبناء وإصلاح) (الفقرة 15)	15
1.586	3.93	البيئة الاقتصادية الحالية (الفقرة 3)	16

يوضح الجدول ترتيب المعارف التي يستخدمونها إطارات مؤسسة هيبروك لتحقيق أهداف عملهم لبلوغ الكفاءة المهنية و قد كانت أهم هذه المعارف وجاءت جد مرتفعة نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:وظائف المؤسسة،استراتيجية مؤسستهم،الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستهم،منتجات المؤسسة وهذا يعني أن إطارات مؤسسة هيبروك يعتمدون على مؤسستهم بالدرجة الأولى لتحديد كفاءتهم في حين جاءت في المراتب الأخيرة العوامل الخارجة عن المؤسسة ومنها البيئة الاقتصادية الحالية.

الفرضية الفرعية الثانية: تتوقع أن هناك معارف مختلفة لاستخدام طرق ووسائل العمل لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك.

الجدول رقم (35) يبين ترتيب الفقرات الخاصة ببعد طرق ووسائل العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ترتيب الفقرات
1.263	5.03	النظام القائم في المؤسسة (الفقرة 29)	1
1.280	5.03	إجراءات الجودة (الفقرة 28)	2
1.418	4.77	الهيكل التنظيمي (الفقرة 27)	3
1.354	4.53	ملاحظات التنظيم (الفقرة 30)	4
1.886	4.49	الانترنت (الفقرة 23)	5
1.697	4.19	دروسك القديمة (الفقرة 25)	6
1.672	4.13	السجلات الشخصية (الفقرة 26)	7
1.619	4.07	البرامج المكتبية (الفقرة 17)	8
1.771	4.01	أرشيف مصلحتك (الفقرة 19)	9
1.586	3.93	ملاحظات الزملاء (الفقرة 18)	10
1.710	3.93	مذكرات ووثائق (الفقرة 20)	11
1.715	3.71	أدبيات أو مؤلفات متخصصة (الفقرة 22)	12
1.849	3.63	السجلات الموجودة في مصلحتك (الفقرة 21)	13
1.927	3.29	الأنترانات (الفقرة 24)	14

يوضح الجدول ترتيب المعارف التي يستخدمونها إطارات مؤسسة هيبروك لاستخدام طرق ووسائل العمل لبلوغ الكفاءة المهنية و قد كانت أهم هذه المعارف

وجاءت جد مرتفعة نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:النظام القائم في المؤسسة، إجراءات الجودة، الهيكل التنظيمي، ملاحظات التنظيم، الأنترنت وهذا يعني أن إطارات مؤسسة هيبروك يعتمدون على مؤسستهم بالدرجة الأولى بينما إجراءات الجودة والهيكل التنظيمي وملاحظات التنظيم والأنترنت يستخدمونها كوسيلة لاكتساب البيانات لتحديد كفاءتهم في حين جاءت في المراتب الأخيرة العوامل في المتوفرة في المؤسسة بشكل عام وبشكل خاص في المصالح وهي الأنترانات و السجلات الموجودة في المصلحة.

الفرضية الفرعية الثالثة:نتوقع أن هناك معارف مختلفة للاستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك.
الجدول رقم (36) يبين ترتيب الفقرات الخاصة ببعدها الاستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ترتيب الفقرات
1.350	4.81	رئيسك في العمل (الفقرة 31)	1
1.654	4.51	شخص أو أشخاص في فرقتك (الفقرة 35)	2
1.564	4.45	شخص أو أشخاص من المجموعة (الفقرة 37)	3
1.575	4.15	شخص أو أشخاص من دائرتك (الفقرة 41)	4
1.407	3.93	مرؤوسيك (الفقرة 32)	5
1.624	3.75	المختص أو الخبير في المؤسسة (الفقرة 33)	6
1.732	3.67	شخص أو أشخاص لدائرة أخرى (الفقرة 36)	7
1.813	3.67	مختص أو خبير خارج عن المؤسسة (الفقرة 34)	8

1.857	3.67	شخص أو أشخاص خارجين عن المؤسسة) مثل الموردين، العملاء) (الفقرة 40)	9
1.803	3.37	الزملاء القدامى (الفقرة 38)	10
1.790	3.35	رئيسك القديم (الفقرة 39)	11
2.141	3.23	أحد الوالدين (الفقرة 43)	12
3.050	3.05	صديق (الفقرة 42)	13

يوضح الجدول ترتيب المعارف التي يستخدمونها إطارات مؤسسة هيبروك للاستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد لبلوغ الكفاءة المهنية و قد كانت أهم هذه المعارف وجاءت جد مرتفعة نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: رؤساء في العمل، شخص أو أشخاص في فرقك و من المجموعة ومن الدائرة نفسها ثم المرؤوسين وهذا يعني أن إطارات مؤسسة هيبروك يستعينون خبرة الأفراد من حولهم وأهمهم الأشخاص المتواجدين في المؤسسة حاليا لتحديد كفاءتهم في حين جاءت في المراتب الأخيرة الأفراد غير المتواجدين في المؤسسة هم الأصدقاء و الوالدين

2- مناقشة النتائج:

الفرضية العامة: نتوقع أن إطارات مؤسسة هيبروك يستخدمون مصادر معرفية مختلفة في بلوغ الكفاءة المهنية.

تفسر أن إطارات مؤسسة هيبروك يستخدمون عدة مصادر معرفية لبلوغ الكفاءة المهنية المتمثلة في كل من تحقيق أهداف العمل، استخدام طرق ووسائل العمل، الاستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد. إلا أن إطارات المؤسسة يستخدمونها بنسب متفاوتة ففي درجة عالية تأتي نسبة تحقيق أهداف العمل أي أنهم

يعتمدون على كل ما يحيط بمؤسستهم من معارف يستغلونها للقيام بأنشطتهم اليومية مما ساهم في حدة المنافسة باعتبارها مؤسسة تجارية.

ثم وسائل العمل التي تعتبر مخزن للمعلومات التي يمكن استخدامها في أي وقت، ثم العمال الذين يحيطون به مما يسمح له التطور نحو الأفضل. وهذا ما يثبت تحقق الفرضية أن إطارات مؤسسة هيبروك يستخدمون مصادر معرفية مختلفة لبلوغ الكفاءة المهنية بنسب متفاوتة.

فلا توجد دراسات تناولت متغيرات الدراسة في حدود اطلاع الباحث إلا أن هناك دراسة واحدة تختلف معها فيما يتعلق بالمجتمع الذي سحبت منه.

أعد كل من " فلورانس بيرري و رايموند ديبي " Florence Piris et « Raymond Dupuy دراسة في عام (2007) بعنوان تعبئة الموارد في تحديد الكفاءة المهنية دراسة تطبيقية على الإطارات في مدينة تلوز فرنسا وهدفت الدراسة إلى معرفة أهمية تعبئة الموارد في تحديد الكفاءة المهنية الواجب توفرها لدى إطارات المؤسسة وأسفرت الدراسة أن هناك عدة موارد تعبأ في تحديد الكفاءة المهنية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: نتوقع أن هناك معارف مختلفة لتحقيق أهداف العمل لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك

تفسر أن هناك معارف مختلفة لتحقيق أهداف العمل لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك، فنلاحظ أن معظم الإطارات تستخدم المصادر في الحصول على المعرفة لتحقيق أهداف عملها، إلا أن هناك إطارات تميل إلى بعض المعارف هي التي تستخدم أكثر المتعلقة ببيئة المؤسسة ونذكر أهمها وظائف المؤسسة، استراتيجية المؤسسة، الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة فكلها لها فعالية تسمح بتحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة فكلها لها علاقة بمؤسستهم وترتبط بشكل أو بآخر بالأداء فوجود الأداء العالي

يستوجب توفر كفاءات جيدة، لذا نقول أن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج وكفاءات الأفراد ماهي إلا عامل محفز ومساعد لتحقيق أهداف العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: نتوقع أن هناك معارف مختلفة لاستخدام طرق ووسائل العمل لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك.

تفسر أن هناك معارف مختلفة لاستخدام طرق ووسائل العمل لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك، إلا أن هناك وسائل كانت نسبتها بدرجة عالية و أخرى منخفضة، ومن بين هذه الوسائل التي فضلها إطارات مؤسسة هيبروك في المرتبة الأولى النظام القائم في المؤسسة لأنه أكثر التزاما باحترام ومتابعة الإجراءات وساهم أيضا في حل المشاكل ويعد من عمليات اتخاذ القرار.

ثم إجراءات الجودة لأنها تتضمن مجموعة من الخطوات التي تضمن الوصول إلى مستوى معين من الانتاجية ويحقق الرضا الكامل للمؤسسة و العامل على حد سواء وهذه الاجراءات تسمح للمؤسسة بالدخول بقوة إلى الأسواق و المنافسة.

الهيكل التنظيمي لأنه يحدد العلاقات لمن يتبع كل شخص ومن التابعين له وعدد المستويات التنظيمية فهو يساعد في تنفيذ الخطط بنجاح ويسهل تحديد أدوار الأفراد يعطي للفرد الأعمال الوظيفية كل حسب خبرته.

ملاحظات التنظيم لأنها تمكن من فهم المعلومة ووضوحها وتساهم في التوجيه للوصول إلى الأهداف المسطرة.

الانترنت فنتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات على ساحة الاقتصاد عموما و على الإدارة خصوصا، كان لابد أن تستفيد الإدارة من هذه الفرصة لتطوير وتنمية أفرادها عن طريق تنمية كفاءاتهم للاستجابة لهذه التحديات. فتكنولوجيا المعلومات فرضت

على المتعاملين ضرورة التكيف و التعليم خاصة و أن معظم الإطارات يمتلكون أجهزة كمبيوتر خاصة مما يسمح باكتساب كفاءات جديدة.
والوسائل التي لم تكن ضرورية في نظر إطارات مؤسسة هيبروك هي الأنترانات لعدم توفرها في بعض المصالح كما هو الحال بالنسبة للسجلات.

الفرضية الفرعية الثالثة:نتوقع أن هناك معارف مختلفة للاستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك.
تفسر أن هناك معارف مختلفة للاستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد لبلوغ الكفاءة المهنية لدى إطارات مؤسسة هيبروك، إلا أن هناك

الاستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد:أضحت مسألة تنمية واستغلال الطاقة البشرية لدى الأفراد من بين التحديات التي تواجهها أي مؤسسة تسعى للتميز، ونتج عن هذه التحديات ضرورة التفكير في أساليب وطرق تسمح بتحقيق ما يصطلح عليه الامتياز الإنساني في العمل ونعني بالاستعانة بالمصادر المعرفية لدى الأفراد علاقات العمل ومن بين هذه المصادر التي جاءت نسبة مرتفعة

رؤساء العمل هم ما أهم مصادر المعلومات وأكثر الأشخاص ذوي خبرة ومؤهلات و أكثر الأشخاص إماما بالمعرفة في نظر إطارات مؤسسة هيبروك لأنه يسعى بصفة دائمة إلى تحفيز العاملين نحو أداء أفضل لكن هناك بعض الإطارات أكدت على أن بعض رؤساء العمل لهم تحيز شخصي يظهره ضد بعض الموظفين على هذا لا يجب الاعتماد بصفة كلية على رئيس العمل كمصدر وحيد للمعلومات.

و الاعتماد على مصدر واحد قد يواجه في كثير من الأحيان بتغلب النظرة الشخصية على النظرة الموضوعية لذا وجب التنوع في المصادر المعرفية يمكن الاعتماد عليها وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسة أن أغلب الإطارات تستعين بالمصادر المعرفية لدى الأفراد وأهمهم الأشخاص الموجودين في الفرقة،التابعين للدائرة،ومن المجموعة،المرووسين وهذا

ما يؤكد على العمل الجماعي في مؤسسة هيبروك وكل هذه المصادر لضمان تحقيق الإتصال الداخلي ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار تحليل المشاكل و التقليل من تفاقمها. وهذا ما يعني أن أغلب إطارات المؤسسة يستعينون أفراد التابعين للمؤسسة ويرجع السبب في ذلك أن جميع الموظفين يعلمون مستوى الأداء الفعلي للفرد ولهم درجة عالية من المعرفة بمتطلبات العمل.

ومن المصادر التي جاءت نسبتها منخفضة الأصدقاء، أحد الوالدين لأنهم لا يملكون المعرفة الكافية حسب إطارات المؤسسة وحتى رؤساء القدامى لأنه بمجرد أن يتقاعد لا يتم الإتصال معه.

و في الأخير نؤكد على أن إطارات مؤسسة هيبروك تعتمد على المصادر المعرفية الداخلية أي الرائدة في المؤسسة

- الخاتمة :

تبقى الكفاءة دائما مرتبطة بالقدرة لشغل المنصب ، و هذا لأننا دائما بحاجة ألى يد عاملة مؤهلة قادرة على استيعاب التكنولوجيا و الأبداع . و تملك معارف نظرية جديدة تمكن من التطوير دون الإستغناء عن اليد العاملة القديمة التي تفتقد إلى الشهادات و لكن تتمتع بخبرة واسعة اكتسبها عن تجربة سنوات من العمل .

المراجع

- _حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية_ الدار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2002
- _غياث بوقلحة: الأسس النفسية للتكوين و مناهجة ديوان المطبوعات الجامعية وهران 2003
- _نذيرة بوزيد : دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة _ مذكرة لنيل شهادة ماستر 2012
- _أبو قاسم حمدي : تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم المعجزة التنافسية رسالة ماجستير 2004
- _يوخمحم عبد الفتاح: تسيير الموارد البشرية، دار الهد عين مليلة الجزائر 2005
- _ويكيبيديا الموسوعة الحرة

_A /meignon Ressources Humaines : déployer la stratégie édition lieu sons paris 2001

_Guy,2001,p25,26

_Piris &Dupuy 2007,p68_69

_ شاكرب، ب، س، ص 40

_ اسماعيل 2012 ص 1

_ ربعي 2007 ص 114

_ سلطاني 2012 ص 139

_ كمال منصوري، سماح صولح: تسيير الكفاءات الإطارو
المفاهيم الكبرى مجلة الابحاث الإقتصادية جامعة محمد خيضر
الجزائر 2001

_ نجم الغزاوي : التدريب الإداري داراليازوري للنشر و
التوزيع 2005

_ مسعودي منى :تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز
للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر أطروحة
الدكتوراه ورقلة الجزائر 2003

_ سليمان:وظائف منظمات الأعمال ،مدخل معاصر دار
اليازوري الأردن 2011

_ الملكاوي :إدارة الموارد البشرية 2007 ص 30

_ أحمد هاملي: تحديد الاحتياجات التدريبية 2011

_ عابتي و بن عبو : دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات
2009 ص 113

_ بوفلجة غياث: 2003 القيم الثقافية و التسيير دار الغرب
للنشر و التوزيع